



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

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE HELADOS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FRANCO MARTINO IOB VERGARA

PROFESOR GUÍA
MARIANO POLA MATTE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN
OMAR CERDA INOSTROZA
MARIO KUFLIK DERMAN

SANTIAGO DE CHILE
MARZO 2013

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE HELADOS

El presente trabajo de título corresponde al diseño de un plan estratégico para la empresa “Helados Gigi” para el período 2013-15. La empresa, que el año 2011 reportó ingresos de \$850.000.000, se ubica en la comuna de Talca, Región del Maule, y participa en la industria heladera nacional desde hace 32 años. Actualmente, se dedica a la producción y venta de las tres categorías existentes en el mercado nacional de helados industriales: individuales, familiares, y postres helados. Sin embargo, la marcada estacionalidad del negocio obliga a que durante los meses invernales se cambie la oferta por confites artesanales.

La finalidad de este trabajo es colaborar en el desarrollo de una estrategia, clara y factible, que la organización debiese seguir los próximos tres años con el propósito de mejorar su capacidad competitiva y consolidarse en el mercado. Para cumplir con lo planteado, se utilizó la metodología propuesta por Hax y Majluf, esto es, comenzar con la configuración de la visión y misión de la organización, que enmarcarán las etapas posteriores; seguir con los análisis a nivel externo e interno, con la intención de comprender la situación actual en que se encuentra la industria nacional y la capacidad competitiva que presenta la empresa; y finalmente, concluir con la identificación de la propuesta de valor a ofrecer y el desarrollo de una serie de programas que le den forma y la concreten.

A partir de los análisis realizados se encuentra, a nivel externo, la oportunidad que presenta la creciente demanda de la categoría de postres y su consumo en los meses de temporada baja, y la importancia del precio como factor en la compra del consumidor final. Dentro de las amenazas, destaca la alta concentración de la industria, y la aparición de nuevas exigencias por parte de los consumidores. A nivel interno, en tanto, aparecen como fortalezas el *know how* del negocio, el cual le permite a la organización competir en precios, y la flexibilidad y coordinación entre áreas, lo que facilitaría la incorporación de cambios internos. Las principales debilidades, en tanto, radican en la baja liquidez a lo largo de los meses invernales, en una inadecuada administración de la cartera de clientes minoristas, y en la poca consideración del medio para la creación de nuevos productos.

Finalmente, todo lo anterior permitió comprender cuales deben ser las medidas a tomar. Se definieron cuatro lineamientos principales: potenciar el desarrollo de la línea de postres, fortalecer la administración de los clientes minoristas, maximizar la eficiencia en los procesos productivos, y desarrollar la capacidad de crear productos considerando las tendencias, lo que en su conjunto tiene un costo global repartido en los tres años de MM\$ 59,8. La ejecución de estos planes se irá realizando en distintos meses, y se considera clave para el fortalecimiento de la empresa y su nivel competitivo.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Virginio y Verónica, por su esfuerzo, dedicación, ejemplo y cariño.

A Caterina, Francisca, Jose, Antonio y Catalina, por su preocupación, generosidad y alegría.

A Susana, por tu compañía, amor, confianza y apoyo.

A los que ya no están, pero que aún se sienten cerca.

TABLA DE CONTENIDO

- 1. INTRODUCCIÓN 1**
- 2. OBJETIVOS 2**
 - 2.1. Objetivo General 2
 - 2.2. Objetivos Específicos 3
- 3. MARCO CONCEPTUAL 3**
 - 3.1. Planificación Estratégica 3
 - 3.2. Etapa de Declaración 4
 - 3.2.1. Visión 4
 - 3.2.2. Misión 5
 - 3.3. Etapa de Análisis 6
 - 3.3.1. Análisis externo 7
 - 3.3.2. Análisis interno 9
 - 3.3.3. Análisis situacional 9
 - 3.4. Etapa de Formulación 10
 - 3.4.1. Foco estratégico 10
 - 3.4.2. Programas generales 11
 - 3.4.3. Programas específicos 11
 - 3.5. Metodología 12
 - 3.5.1. Proceso declarativo 12
 - 3.5.2. Análisis externo 14
 - 3.5.3. Análisis interno 15
 - 3.5.4. Análisis situacional 15
 - 3.5.5. Formulación estratégica 16
- 4. ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS 16**

5. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	17
5.1. Descripción de la Empresa	17
5.2. Estructura Organizacional.....	18
5.2.1. Organigrama.....	18
5.2.2. Descripción de cargos	19
5.3. Productos y Servicios.....	21
5.3.1. Producción de helados	21
5.3.2. Producción de confites	23
5.3.3. Servicio de maquila	23
5.4. Proveedores.....	24
5.5. Clientes.....	24
5.6. Sistema Actual del Negocio	26
6. PROCESO DECLARATIVO	28
6.1. Visión.....	28
6.1.1. Ideología central	28
6.1.2. Futuro soñado	29
6.2. Misión	29
6.2.1. Definición del marco temporal.....	30
6.2.2. Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio	30
6.2.3. Desafíos generados por el alcance y las competencias únicas	33
6.2.4. Declaración de la misión	33
7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	34
7.1. Análisis Externo	34
7.1.1. Industria internacional	34
7.1.2. Análisis del entorno general	36
7.1.3. Análisis del entorno de la industria.....	43
7.1.4. Conclusiones del análisis externo	49
7.2. Análisis Interno.....	51

7.2.1.	Perfil de capacidad interna	51
7.2.2.	Conclusiones del análisis interno	56
7.3.	Análisis Situacional.....	57
8.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	60
8.1.	Foco Estratégico	60
8.2.	Programas Generales	60
8.3.	Programas Específicos.....	67
8.4.	Resumen Formulación Estratégica	74
9.	CONCLUSIONES.....	75
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	77
11.	ANEXOS	81
	Anexo A: Extracto de entrevista de Tell Magazine, Noviembre 2012.	81
	Anexo B: Fotografías	84

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Posibilidades	10
Tabla 2. Simbología de la escala de evaluación de prioridades para el alcance del negocio.....	14
Tabla 3. Simbología de la escala de evaluación de prioridades para las competencias únicas	14
Tabla 4. Principales insumos y proveedores más frecuentes.....	24
Tabla 5. Evaluación del alcance del producto.....	30
Tabla 6. Evaluación del alcance del mercado.....	31
Tabla 7. Evaluación del alcance geográfico.....	32
Tabla 8. Evaluación de las competencias únicas	32
Tabla 9. Países de mayor consumo anual per cápita.....	35
Tabla 10. Población residente en cada región.....	40
Tabla 11. Cantidad de viviendas por región.....	40
Tabla 12. Participación de mercado.....	44
Tabla 13. Evaluación de la capacidad directiva	51
Tabla 14. Evaluación de la capacidad tecnológica	52
Tabla 15. Evaluación de la capacidad del talento humano.....	53
Tabla 16. Evaluación de la capacidad competitiva	54
Tabla 17. Índice de liquidez.....	55
Tabla 18. Índices de rentabilidad de helados.....	55
Tabla 19. Evaluación de la capacidad financiera	56
Tabla 20. Matriz de posibilidades.....	57
Tabla 21. Cruce entre programas generales y desafíos de la misión.....	59
Tabla 22. Cuadro de mando propuesto	74
Tabla 23. Cuadro resumen de plan de acción propuesto	75

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Esquema de las cinco fuerzas competitivas.....	8
Ilustración 2. Etapas de la planificación estratégica	13
Ilustración 3. Organigrama actual de la empresa	18
Ilustración 4. Distribución de los ingresos del 2011 por actividad	21
Ilustración 5. Distribución de venta de helados del año 2011 por tipo de helado.....	23
Ilustración 6. Relación entre la fábrica y los distintos clientes	25
Ilustración 7. Distribución de venta de helados del año 2011 por tipo de cliente	26
Ilustración 8. Sistema actual del negocio	27
Ilustración 9. Demanda anual por tipo de helado.....	41
Ilustración 10. Principales factores en la decisión de compra de helados	42
Ilustración 11. Principales peticiones sobre la composición de los helados.....	43
Ilustración 12. Grupos estratégicos de la industria heladera nacional.....	45
Ilustración 13. Participación de mercado de las mayores cadenas de supermercados	47

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo a realizar se enmarca bajo el diseño de un plan estratégico para la fábrica de helados Gigi. La empresa, ubicada en Longitudinal Sur Km. 259, comuna de Talca, Región del Maule, se dedica principalmente a la producción de helados, pero dada la alta estacionalidad del negocio¹, durante la temporada baja se enfoca exclusivamente en la fabricación de confites artesanales.

Helados Gigi tiene más de 30 años de funcionamiento, y cuenta con 50 personas, entre jefes de área, encargados, operarios y vendedores. Sus ventas anuales alcanzaron los MM\$850 en el año 2011, abarcando clientes mayoristas desde la V hasta la IX región, y con una importante presencia minorista en toda la Región del Maule. Además, cuenta con tres locales propios en Talca (casa matriz), Curicó y Chillán, lo que le permite llegar también a los consumidores finales.

Dentro de los clientes detallistas, se cuenta con una cartera compuesta por alrededor de seiscientos cincuenta y cinco (655) almacenes, *minimarkets*, locales y quioscos, y cuatro (4) supermercados de la VII región, descartando por ahora las cadenas nacionales debido a sus extensos plazos de pago. Los clientes mayoristas, en tanto, corresponden a dieciocho (18) distribuidores de distintas regiones y a un (1) supermercado de venta al por mayor.

Actualmente, la empresa comercializa los dos tipos de helados que existen en el mercado: los que se consumen fuera y dentro del hogar. Mientras el primer tipo busca satisfacer una compra impulsiva e individual a través de paletas de agua y leche, y conos, el segundo debe atender las necesidades generadas a nivel familiar mediante cassattas de 1 litro y, en particular, también a través de una sub-categoría de postres helados.

La principal línea productiva de la empresa corresponde a la de helados impulsivos, representando el 60,8% de las ventas. El resto pertenece a la línea de consumo dentro del hogar, destacando la reciente producción de postres helados. Esta categoría se encuentra en marcha blanca, vendiéndose solamente en los locales propios, y con una participación que llega solo al 2,6% del negocio.

Con respecto a la industria heladera en la cual participa la empresa, ésta presenta una marcada estacionalidad en las ventas. Sin embargo, últimamente la brecha del consumo entre los meses estivales e invernales ha ido disminuyendo. El panorama actual, a nivel nacional, muestra una estacionalidad que resulta en el 65% de las ventas entre los meses de octubre y marzo. Según los principales actores, esto se debe al crecimiento que ha presentado la categoría de postres y al mayor consumo de

¹ Se entenderá como temporada alta (o estival) el período comprendido entre la 1° quincena de septiembre hasta la 1° quincena de marzo. De esta manera, la temporada baja (o invernal) abarcará el resto del año.

ésta en los meses correspondientes a la temporada baja, encontrando en su textura y sabores más indulgentes los principales factores de dichos incrementos.

Además, el mercado nacional se encuentra altamente concentrado en pocos actores y de gran poder adquisitivo, haciendo de la competencia algo cada vez más difícil y de las decisiones que se tomen en un tema relevante. El continuo avance de procesos y los cambios en la actitud de compra llevan a estar en constante comunicación entre lo que pase en el mercado y las características internas de la empresa.

La organización presenta un nivel deficiente de liquidez durante los meses de temporada baja, por lo que la búsqueda de alternativas es un tema altamente considerado por la gerencia. Si a esto se le suma una baja capacidad de endeudamiento, se torna primordial un diagnóstico que permita dar paso a programas bien definidos y que no signifiquen grandes costos para la organización.

Dado lo anterior, la gerencia ha decidido llevar a cabo una Planificación Estratégica para los próximos tres años. Si bien, la empresa ha mantenido a lo largo del tiempo una competencia mediante productos a bajos precios, no cuenta con una estrategia bien definida. Lo que busca la firma es encontrar posibles acciones a seguir acordes a su realidad, y confeccionarlas con una estructura tal que permita visualizarlas de forma clara.

Teniendo en cuenta estos antecedentes, lo que se quiere lograr es facilitar a la gerencia el descubrimiento y definición de elementos estratégicos, y comprender el estado actual de la industria y la firma, para en última instancia conformar una serie de programas con metas, acciones y un costo estimado.

De esta forma, en el presente informe se detallan 10 capítulos que muestran el trabajo realizado, comenzando con el siguiente capítulo 2, donde se plantean los objetivos que se busca cumplir. Luego, en el capítulo 3, se desarrollan las bases conceptuales y metodológicas que sustentan el trabajo, mientras que en el capítulo 4 se aclaran los alcances que lo enmarcan y los resultados que se esperan. El capítulo 5 corresponde a la descripción de la empresa, y los capítulos 6, 7 y 8, al desarrollo de la Planificación Estratégica. Finalmente, el informe cierra con las conclusiones, en el capítulo 9, y la bibliografía utilizada, en el capítulo 10.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la fábrica de helados Gigi para el período 2013-15, que permita enfocar de mejor manera sus recursos y definir cómo enfrentar los próximos años.

2.2. Objetivos Específicos

- Descubrir y configurar la visión, misión y desafíos de la organización, en búsqueda de un alineamiento interno que permita alcanzar las metas a establecer.
- Detectar las oportunidades y amenazas que se encuentran actualmente en la industria heladera nacional, y observar tendencias en el mercado internacional.
- Identificar las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, analizando las de mayor impacto con la intención de comprender cómo aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas del entorno.
- Lograr definir la estrategia a través de la identificación de la propuesta de valor y la confección de programas estratégicos que la concreten.

3. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se presentan los conceptos y la metodología a utilizar en el trabajo de memoria. Se tendrán como referentes principales los textos “Estrategias para el Liderazgo Competitivo”, de A. Hax y N. Majluf; “Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización”, de M. Hitt, D. Ireland, y R. Hoskisson; y “Building Your Company’s Vision”, de J. Collins y J. Porras; como también los apuntes del curso “Planificación Estratégica y Control de Gestión”, dictado por el profesor Omar Cerda en la Universidad de Chile.

3.1. Planificación Estratégica

Para comenzar, es necesario establecer que se entenderá el concepto de estrategia como “la respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible” [1].

La estrategia, entonces, resulta necesaria para que las organizaciones logren un equilibrio viable entre su medio externo y sus capacidades internas. No es considerada como una respuesta pasiva a lo que presenta el medio externo, sino como una adaptación continua y activa de la organización orientada a satisfacer las exigencias de un entorno cambiante [1].

De esta forma, la Planificación Estratégica corresponde al proceso ordenado y sistemático, mediante el cual quienes toman las decisiones dentro de la organización obtienen, analizan y procesan información pertinente, tanto externa como interna, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la organización [2].

En dicho proceso, se pueden distinguir tres etapas fundamentales: Declaración, Análisis, y Formulación; y que se describen a continuación.

3.2. Etapa de Declaración

La etapa de declaración es la instancia en la cual los responsables de la organización expresan las aspiraciones de la empresa. Para esto, es necesario confeccionar la visión de la organización y la misión del negocio, identificando también los desafíos que esta última genera.

La primera es una panorámica de todo lo que quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. En otras palabras, significa pensar en una imagen general con una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer. Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones [3].

La visión es el fundamento de la misión, la que a su vez especifica la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender. En conjunto sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias [3].

3.2.1. Visión

“Las compañías que disfrutan de éxito duradero tienen valores centrales y un propósito central que permanecen fijos mientras que sus planificaciones estratégicas se adaptan a un mundo cambiante” [4]. Bajo este concepto, resulta esencial para toda organización el comenzar configurando su visión, que definirá los parámetros bajo los cuales se debe regir cualquier planificación estratégica.

La visión consiste en dos componentes [4], descritos a continuación:

a. Ideología central

La ideología central define la identidad de la organización, capaz de trascender los cambios del entorno. Es decir, se debe entender como lo que mantiene unida a la organización a lo largo del tiempo.

Está compuesta por dos partes distintivas:

- Propósito central: Es la razón de ser de la empresa. Un propósito efectivo debe reflejar las motivaciones de las personas en llevar a cabo las labores de la empresa.
- Valores centrales: Son los principios esenciales y duraderos de la organización, que guían el actuar de sus miembros. No deben ser más de cinco para considerarse como esenciales y no confundir con prácticas operativas del negocio.

b. Futuro soñado

El futuro soñado consiste en cómo desea estar la empresa dentro de un rango de 10 a 30 años, a partir de metas ambiciosas que no necesariamente se vayan a cumplir, pero que la organización debe creer que las puede lograr de forma tal que sirva de motivación.

3.2.2. Misión

En la definición de la misión existen dos componentes claves: el alcance del negocio, que determina dónde competir; y las competencias únicas asociadas al negocio, las que determinan cómo competir. Además, es necesario definir el plazo en el cual se efectuará la planificación [1].

a. Determinación del marco temporal

Lo relevante de la determinación del marco temporal se debe a la diferencia entre distintas industrias con respecto a lo adecuado que se considera un período de tiempo para formular una estrategia. Generalmente, se emplea un marco temporal entre tres a cinco años, dependiendo del tipo industria.

b. Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio

La empresa debe definir el alcance actual y futuro del negocio, identificando los productos, mercados y ubicaciones geográficas que actualmente forman parte del negocio, y los que se pretenden añadir a éste. Lo mismo se debe hacer con las competencias únicas, enunciando las capacidades actuales y las que se esperan desarrollar a futuro.

- Alcance del producto: Corresponde a los bienes y servicios que el negocio proporciona a los clientes.
- Alcance del mercado: Representa a los clientes y consumidores que utilizan los productos del negocio.
- Alcance geográfico: Ubicaciones geográficas donde se encuentra compitiendo la empresa.
- Alcance de las competencias únicas: Capacidades que destacan al negocio de una empresa de otros competidores.

c. Declaración de la misión

Finalmente, los directivos declaran la misión de la empresa, que debe escribirse de manera atractiva y considerando las dimensiones analizadas anteriormente.

3.3. Etapa de Análisis

Esta etapa corresponde a la comprensión del ambiente en el que está inserta la firma, y de sus propias capacidades, denominados como análisis externo e interno.

Externamente, se debe identificar el atractivo y las tendencias de la industria, así como las características de los grandes competidores. Esto genera oportunidades y amenazas que deben tomarse en cuenta [1].

Internamente, se debe evaluar las capacidades competitivas de la empresa, lo cual presenta puntos fuertes y débiles que deben ser desarrollados y corregidos [1].

3.3.1. Análisis externo

En el entorno externo se encuentra el entorno general, compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran; y el entorno de la industria, correspondiente al conjunto de factores que influyen de forma directa en una empresa, en sus acciones y respuestas competitivas.

a. Análisis del entorno general [3]

El entorno general es el conjunto de segmentos que están fuera de la empresa. El estudio de estos ámbitos corresponde al análisis externo del entorno, que abarca los segmentos Político/Legal, Económico, Demográfico, Sociocultural y Tecnológico.

Dentro de lo Político/Legal, las empresas deben analizar las políticas y filosofías de un nuevo régimen político, las leyes antimonopolio, las leyes fiscales, las leyes laborales, campos en los que las políticas del régimen afectan las operaciones y la rentabilidad de las industrias y empresas.

Por otro lado, el entorno Económico se refiere a la esencia y dirección de la economía en la cual compite la empresa. Dado que las naciones están interconectadas como consecuencia de la economía global, las empresas deben analizar la solidez de la economía de su país y de otros. Según esto, es relevante estudiar las políticas monetarias, las variaciones en el tipo de cambio, los ingresos per cápita, y los tratados comerciales.

El segmento Demográfico, está constituido por el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso.

Asimismo, el segmento Sociocultural está compuesto por las actitudes y los valores culturales de la sociedad. Dado que las actitudes y los valores son los pilares de una sociedad, con frecuencia marcan los cambios y las condiciones económicas, políticas y tecnológicas.

Por último, se debe considerar los cambios tecnológicos, que como es de esperar afectan a muchos sectores de la sociedad. Estos efectos se deben a nuevos productos, procesos y materiales.

b. Análisis del entorno de la industria [3]

Para este análisis resulta útil emplear el modelo de las cinco fuerzas de la competencia. En la ilustración 1 se muestra el modelo de las cinco fuerzas de la competencia y que se describen a continuación [5]:

Ilustración 1. Esquema de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". M. Porter. Harvard Business Review. 2008

- Amenazas de nuevos entrantes: Correspondiente a la probabilidad de que entren nuevas empresas; esto depende de las barreras de entradas y las represalias que tomen los actuales participantes. Dentro de las barreras se encuentran las economías de escala, la diferenciación de productos, el requerimiento de capital, los costos por cambiar de los clientes, entre otros.
- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pueden aumentar el precio o disminuir la calidad de sus productos como medida de ejercer fuerza. Esta será mayor si la industria del proveedor está más concentrada que la de sus clientes, si no existen productos sustitutos a los suyos, y si las empresas de la industria no son un cliente importante.
- Poder de negociación de los compradores: Las empresas buscan maximizar utilidades mientras que el comprador tratará de comprar al menor precio posible. Esto va en directo perjuicio de las empresas que le venden, las cuales verán empoderados a sus clientes si estos compran una parte significativa de la producción, o si se pueden cambiar sin mayores problemas a otro producto similar.

- Amenaza de productos sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que vienen fuera de la industria en cuestión, y que representan una amenaza en caso de que el cambio a dichos productos no signifique gran costo a los clientes, y su capacidad de desempeño es igual o mejor que los productos de la industria.
- Intensidad de rivalidad entre los competidores existentes: la intensidad de rivalidad es alta en industrias donde los competidores son de características equilibradas, existe un gran número de competidores, el crecimiento de la industria es lento o las barreras de salida son altas.

3.3.2. Análisis interno

Una manera de analizar las fortalezas y debilidades de una empresa es a través del Perfil de Capacidad Interna (PCI), el cual permite analizar los distintos factores que afectan la operación de la organización [2]:

- La Capacidad Directiva: Se analiza la capacidad técnica que debe tener el directivo, el uso de los instrumentos de gestión, la capacidad de reacción frente a los cambios. Y la incidencia que tiene en liderazgo, cultura y trabajo en equipo.
- La Capacidad Competitiva: Se analiza el producto, la imagen y marca del producto, calidad precio, diferenciación.
- La Capacidad Financiera: Se analizan los estados financieros, solvencia, y liquidez.
- La Capacidad Tecnológica: Se evalúa el uso de tecnología en la organización, tanto en la producción como en el mejoramiento de la gestión en actividades de apoyo; y en el uso de sistemas computacionales.
- La Capacidad del Talento Humano: Se analiza la cultura organizacional de los trabajadores y demás miembros de la organización desde el punto de vista de sus capacidades y habilidades técnicas, y de trabajo en equipo.

3.3.3. Análisis situacional

Luego de analizar el entorno externo e interno de la empresa, se debe realizar un proceso de comprensión sobre cómo tratar los elementos encontrados. Para esto, es posible utilizar el llamado análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que permitirá obtener las medidas que debieran ser adoptadas para enfrentar el escenario descrito a través de los anteriores análisis.

La Matriz de Posibilidades (tabla 1) es una herramienta para realizar el análisis FODA, y que consiste en cruzar los distintos elementos encontrados, con la finalidad de visualizar los lineamientos estratégicos a seguir [2].

Tabla 1. Matriz de Posibilidades

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>Estrategias FO</p> <p>Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades</p>	<p>Estrategias FA</p> <p>Usar fortalezas para evitar amenazas</p>
DEBILIDADES	<p>Estrategias DO</p> <p>Vencer las debilidades aprovechando las oportunidades</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Reducir a un mínimo las debilidades y evitar los riesgos</p>

Fuente: “Planificación Estratégica y Control de Gestión”. Omar Cerda

3.4. Etapa de Formulación

Luego de obtener los principales lineamientos que la empresa debiera seguir para su desarrollo futuro, corresponde realizar la formulación de una estrategia. Esto consiste en identificar un foco estratégico [2], y en el planteamiento de programas generales y específicos [1]. Estos planes deben ser consistentes con el foco estratégico, y absolutamente coherentes con las etapas previas, es decir, deben responder a los cambios en la misión del negocio; a las oportunidades y amenazas detectadas en la industria; y a los puntos fuertes y débiles obtenidos en la evaluación del posicionamiento competitivo [1].

3.4.1. Foco estratégico

Existen cuatro focos estratégicos² para toda empresa en cualquier sector industrial, de manera tal que, dependiendo de la fase de análisis, dicha organización debiese centrarse en uno o a lo más en dos de estos focos estratégicos. Estos son [2]:

- Excelencia operacional: donde la oferta incluye precios altamente competitivos combinados con calidad constante, facilidad y rapidez de compra y una excelente - aunque no muy extensa- selección de productos.

² También denominados estrategias genéricas o propuestas de valor.

- Liderazgo en productos: donde los productos que conforman la propuesta de valor de las empresas destacan las características particulares y la funcionalidad que los clientes valoran y por las cuales están dispuestos a pagar más.
- Soluciones completas a clientes: donde se destaca la construcción de relaciones duraderas con los clientes. Con esta propuesta de valor, los clientes sienten que la empresa entiende sus problemas de negocios o personales y confían en que desarrollará soluciones hechas a su medida.
- Estrategia de bloqueo: en el cual, bajo este tipo de estrategia, las empresas generan valor sustentable de larga duración creando altos costos a los clientes si decidieran cambiar de proveedor.

3.4.2. Programas generales

Los programas generales de acción no deben ser numerosos y deberían completar la totalidad de los temas claves descubiertos en las etapas de declaración (desafíos de la misión) y de análisis (análisis situacional). A su vez, cada programa general de acción será apoyado por una serie de programas específicos de acción, que enmarcan la realización de las tareas [3].

Para una adecuada caracterización, cada programa general consta de los siguientes elementos:

- a. Descripción: Expresar el propósito y la meta del programa general de acción.
- b. Directivo responsable: Individuo que será responsable de supervisar la implementación del programa general de acción.
- c. Indicadores claves para el control de gestión: Factores estables utilizados para evaluar el desempeño del negocio.
- d. Descripción del primer hito: El primer producto tangible del programa general de acción.
- e. Fecha del primer hito: Fecha en que debiera alcanzarse el hito.

3.4.3. Programas específicos

Los programas específicos ayudan a concretar lo anterior. Estos programas son tareas tangibles a corto plazo, cuya definición incluye los siguientes elementos:

- a. Descripción de actividades: Relato de las actividades del programa.
- b. Declaración de costos: Estimación de los costos asociados a la implementación de los planes de acción.
- c. Declaración de beneficios: Estimación de las recompensas financieras y no financieras asociados a la implementación de los planes de acción.

3.5. Metodología

Para la realización del trabajo de memoria se seguirá la metodología propuesta por Hax y Majluf, incluyendo elementos de otros autores que permiten fortalecer el marco teórico y enriquecer los análisis.

Hax y Majluf establecen que “el mayor beneficio derivado de un proceso ordenado de planificación estratégica es la facilitación del diálogo entre los directivos claves responsables del desempeño del negocio. La planificación es una responsabilidad clave de los directivos de línea y no es una actividad del personal de apoyo” [3].

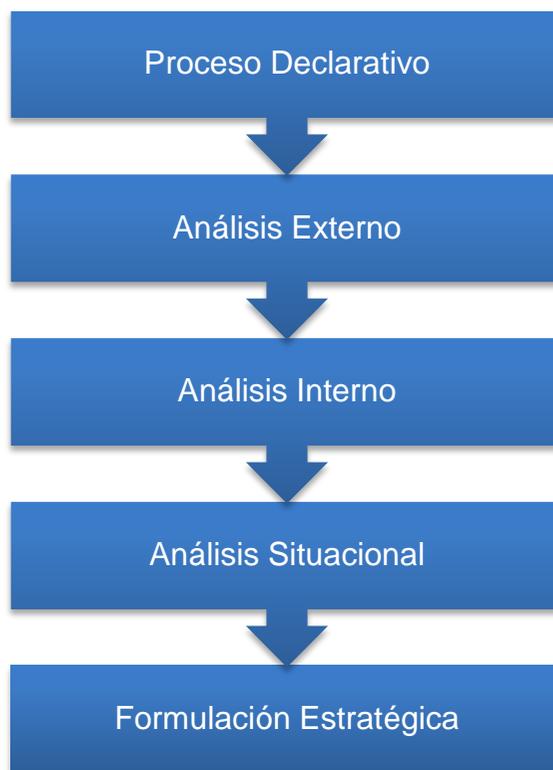
Bajo ese concepto, el trabajo a realizar consistirá en la creación de instancias de discusión y reflexión entre directivos, así como en actividades de apoyo a los distintos análisis a realizar; para finalmente colaborar en la definición de los programas estratégicos más adecuados y de mayor valor para la organización.

La ilustración 2 muestra las distintas etapas que se llevarán a cabo, y luego se describe la manera de abordarlas.

3.5.1. Proceso declarativo

Según [1] el cómo empezar el proceso de la planificación estratégica es algo controversial, ya que bien se podría iniciar con la fase de análisis. Sin embargo, establece que el comenzar con la etapa declarativa se debe a que la realización de dichos análisis también requiere de la especificación del alcance del negocio (que define los sectores a examinar) y de las competencias únicas.

Ilustración 2. Etapas de la planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al marco teórico

De esta forma, se comienza con la declaración de la visión y la misión de la organización, que se abarcarán de la siguiente manera:

Visión: Para la definición de la visión se seguirá lo propuesto por Collins y Porras, tal como se explicó en la sección 3.2.1. Dicha definición se realizará a través de instancias comunicativas dentro de lo que los autores denominan como el *Mars Group*, o bien, aquel grupo de directivos que el fundador de la organización considere como el esencial si este tuviera que construirla nuevamente.

Misión: Para definir la misión se seguirá lo propuesto por Hax y Majluf, como se explica en la sección 3.2.2. En particular, para la obtención de los alcances de la misión se utilizará la herramienta mostrada en las tablas 2 y 3, que permite evaluar la prioridad en la asignación de recursos que tendrán en los próximos años los productos fabricados, los mercados atendidos, las ubicaciones geográficas abarcadas, y las competencias únicas de la organización.

Esta evaluación generará desafíos a la empresa en los alcances del negocio y competencias únicas.

Tabla 2. Simbología de la escala de evaluación de prioridades para el alcance del negocio

Alcance	Prioridad	Producto, Mercado, o Ubicación geográfica
Existente	--	... dejado de lado o eliminado
	-	... se le asignará un bajo nivel de importancia
	E	... seguirá recibiendo el nivel actual de recursos
	+	... se le asignará un alto nivel de importancia y recursos adicionales
	++	... se le asignará el nivel más alto de importancia y recursos
Nuevo	--	... considerado en forma muy tentativa para la actividad del negocio
	-	... considerado en forma tentativa para la actividad del negocio
	E	... recibirá el nivel necesario de recursos
	+	... se le asignará un alto nivel de importancia y recursos
	++	... se le asignará el nivel más alto de importancia y recursos

Fuente: "Estrategias para el Liderazgo Competitivo", A. Hax y N. Majluf. 2004

Tabla 3. Simbología de la escala de evaluación de prioridades para las competencias únicas

Alcance	Prioridad	Competencia única
Existente	--	... ya no proporcionará una ventaja competitiva
	-	... sólo proporcionará una ventaja competitiva menor
	E	... será fuente de una ventaja competitiva significativa
	+	... será fuente de una ventaja competitiva muy alta
	++	... será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada
Nuevo	--	... podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es muy incierta
	-	... podría convertirse en fuente de una ventaja competitiva, pero su importancia es medianamente incierta
	E	... será una fuente de una ventaja competitiva significativa
	+	... será fuente de una ventaja competitiva muy alta
	++	... será fuente de una ventaja competitiva fundamental y altamente diferenciada

Fuente: "Estrategias para el Liderazgo Competitivo", A. Hax y N. Majluf. 2004

3.5.2. Análisis externo

La finalidad del análisis externo es obtener las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno de la empresa, y para alcanzar dicha finalidad se deben llevar

a cabo el Análisis del Entorno General y el Análisis del Entorno de la Industria, tal como se detalla en la sección 3.3.1.

Para lo anterior, será necesario recopilar información a través de distintos medios tradicionales, sitios web, publicaciones, y también mediante reuniones y entrevistas con los distintos miembros de la empresa de mayor experiencia en la industria, de forma tal de presentar el estado actual del medio general y específico de la industria heladera nacional.

Dentro de la información relevante a obtener, se encuentra la intensidad de la competencia, el consumo per cápita nacional, el tamaño y crecimiento del mercado, los factores que influyen en la decisión de compra, las tendencias en otros países, y el poder de los proveedores, entre otros.

Al término del análisis externo, se discutirá con la gerencia la información obtenida para concluir sobre las principales oportunidades y amenazas presentes.

3.5.3. Análisis interno

El análisis interno tiene por objetivo comprender las virtudes que presenta la empresa y también aquellos aspectos en que no destaca competitivamente.

Este análisis se abarcará por medio del Perfil de Capacidad Interna, explicado en la sección 3.3.2, el cual se confeccionará a través de entrevistas a los distintos jefes de áreas, acordes al ámbito estudiado; y también por medio de conversaciones informales sostenidas con el resto de los trabajadores: vendedores, operarios y encargados.

Parte de la información a rescatar trata sobre el nivel tecnológico, el cumplimiento de deberes con clientes y la relación con estos, la rentabilidad del negocio, la cartera de productos, la composición de la oferta, y el nivel de logística, entre otros.

Lo anterior en búsqueda de comprender el funcionamiento de la empresa en sus distintos niveles, para luego discutir con la gerencia la información obtenida y llegar a concluir cuáles son sus principales fortalezas y debilidades.

3.5.4. Análisis situacional

Después de haber desarrollado los análisis externo e interno se debe realizar el análisis situacional que, como se mostró en la sección 3.3.3, permite comprender la posición competitiva de la organización.

Tomando en cuenta la información adquirida en las etapas previas, se busca concluir sobre las características de la organización y el mercado a través de la confección de la Matriz de Posibilidades. Esto se realizará en conjunto con la gerencia, que podrá visualizar las opciones que se abren según el cruce de las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El resultado de este análisis permite esclarecer los posibles pasos a seguir, tratados en detalle en la siguiente fase.

3.5.5. Formulación estratégica

Luego de comprender las opciones estratégicas que más sentido le hacen a la empresa, se pretende encaminar las instancias de discusión a la identificación de los focos estratégicos (explicados en la sección 3.4.1) que sustente la estrategia a seguir.

Dicha estrategia se formulará a través de programas generales, detallados en la sección 3.4.2, los que deben mantener coherencia con los desafíos generados a partir de la misión y con las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas.

En estos programas la gerencia definirá el responsable de implementarlos, los indicadores necesarios para controlar su cumplimiento, metas realistas, y un primer hito. Además, se confeccionarán los programas específicos que sustentan a los generales, a través de planes de acción, y costos asociados.

4. ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS

El desarrollo del trabajo se enmarca en el contexto actual de la empresa. El que esté inmersa en la Región del Maule llevará a que ciertos análisis se enfoquen en la situación particular de dicha región, sin dejar de lado la información relativa al entorno nacional e internacional que bien pueden influenciar, inspirar, o definir las acciones de la organización a futuro.

Cabe recordar que el rol principal dentro del trabajo solicitado, explicado en la sección 3.5, será el de crear las instancias de discusión entre los ejecutivos para las distintas etapas, aportando con el sustento conceptual, bibliográfico, y metodológico, y con la información del mercado recopilada.

Para este último punto en particular, no se ha dispuesto de mayores recursos, como para la contratación de estudios de mercados, por ejemplo. La forma de abarcar

la etapa de análisis entonces, será a través del levantamiento de información de medios escritos y digitales, como también a partir de las entrevistas con los miembros de la empresa de mayor experiencia en la industria.

Al término del trabajo de memoria se espera alcanzar los siguientes resultados, coherentes con los objetivos planteados y consistentes con las etapas definidas:

- Una visión y misión que rescaten el espíritu de la organización, y que enmarquen el trabajo de las etapas de análisis y formulación.
- Un diagnóstico de la situación actual que permita comprender las opciones en el mercado, las herramientas propias a utilizar y las falencias a mejorar.
- La formulación de una estrategia a través de programas compuestos por responsables, indicadores, metas, planes de acción y estimación de costos claramente identificados.

Finalmente, se debe resaltar que la etapa de formulación de la estrategia corresponde al hito de término del trabajo, quedando fuera de los objetivos la implementación de la misma.

5. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Este quinto capítulo tiene por finalidad mostrar en mayor detalle la actualidad de la empresa. En particular, se dará a conocer: su composición interna, con el respectivo organigrama y las labores realizadas por cada área; las líneas productivas y servicios que brinda la organización, cuantificando la importancia de cada uno para el negocio; también se mostrará los principales proveedores y clientes; y finalmente, el ciclo que sigue la firma en su funcionamiento.

5.1. Descripción de la Empresa

La Fábrica de Helados Gigi nace en el año 1982 en la ciudad de Talca, Región del Maule, dedicada a la producción artesanal de helados. El sostenido crecimiento por el que pasa los siguientes años y el cada vez mayor reconocimiento de la marca a nivel regional lleva a que en el año 1996 se realice una fuerte inversión en maquinaria, de tal forma de poder responder a la demanda en menores tiempos y costos. Asimismo, la fábrica se traslada a las afueras de la ciudad, buscando facilitar el transporte de los camiones repartidores.

Actualmente la empresa se encuentra ubicada en Longitudinal Sur Kilómetro 259, comuna de Talca. En ella trabajan 50 personas, y las ventas anuales alcanzaron los MM\$850 durante el 2011, por lo que según datos de la SOFOFA [6] entra en el rango de empresa mediana.

Dada la alta estacionalidad que presenta la industria de los helados³, Helados Gigi ha debido diversificar su catálogo de productos de manera tal de hacer frente a los meses de invierno. En temporada baja se deja de producir helados para fabricar diversos confites artesanales.

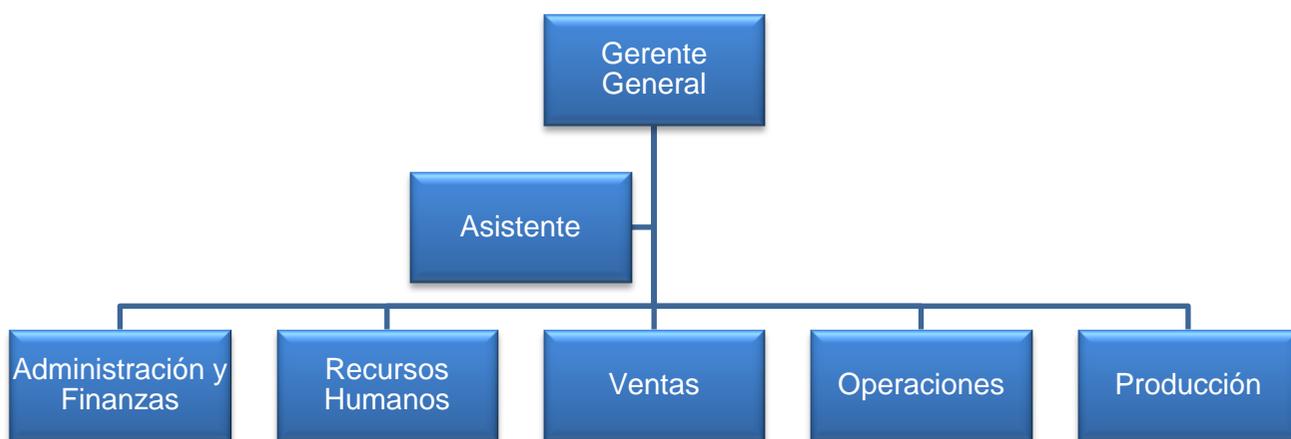
5.2. Estructura Organizacional

Como se dijo anteriormente, la empresa está compuesta por 50 trabajadores, correspondientes a operarios de procesos productivos, operarios del manejo de bodega, vendedores, y los encargados de dar soporte a las distintas áreas. Estas son cinco, lideradas cada una por un Jefe y los que a su vez dependen del Gerente General.

A continuación, en la ilustración 3, se muestra el organigrama actual y luego se describen las principales tareas y funciones que se les exige a cada responsable de área, según lo estipulado por el Gerente.

5.2.1. Organigrama

Ilustración 3. Organigrama actual de la empresa



Fuente: Gerencia Helados Gigi

³ Cabe recordar que se entiende temporada alta (o estival) el período comprendido entre la 1° quincena de septiembre hasta la 1° quincena de marzo. De esta manera, la temporada baja (o invernal) abarcará el resto del año.

5.2.2. Descripción de cargos⁴

a. Gerente General

- Sus principales funciones son organizar, coordinar y controlar el trabajo realizado en la empresa.
- Planificar los objetivos a corto y largo plazo.
- Dirigir a las personas, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro del grupo.

b. Asistente de Gerencia

- Será el encargado de hacer el libro de compra y el libro de venta de la casa matriz, así como también de las sucursales.
- Deberá también realizar la facturación a los clientes.

c. Jefe de Administración y Finanzas⁵

- Desarrollar y controlar los sistemas administrativos de control.
- Deberá tener al día, de manera clara y ordenada, tanto las cuentas por pagar a los proveedores como las cuentas por cobrar a los clientes, velando por que no exista confusión en los respectivos pagos y cobranzas.
- Destinar los recursos financieros a la generación de nuevos proyectos que la empresa tenga en carpeta, así como a la mantención de máquinas y vehículos, o adquisición de estos.
- Cuenta con el Tesorero, encargado del dinero de los sueldos y de efectuar el pago de estos los días 10 de cada mes.
- Junto al Tesorero debe también realizar la cuadratura del equipo de venta.

d. Jefe de Recursos Humanos

- Reclutar y seleccionar al personal que trabajará en los procesos productivos o en bodega, para lo cual debe coordinarse con Producción y Operaciones, respectivamente.
- Cuando sea requerido, deberá reclutar y seleccionar personal para el equipo de ventas o para alguna jefatura, debiendo coordinarse con Ventas o el Gerente General, respectivamente.
- En caso de que alguna jefatura presente disconformidad con la capacidad de algún trabajador, deberá recepcionar esta inquietud y tomar la decisión del caso en conjunto con el área correspondiente.

⁴ Según lo estipulado por la gerencia.

⁵ Cabe mencionar que los trabajos de auditoría son contratados de forma externa a la empresa.

- Tener las planillas de imposiciones al día en la medida que Finanzas cuente con los recursos disponibles. No puede ni debe quedar atrás ningún tipo de cotizaciones por conceptos de gestión del jefe de este departamento.
- Deberá tener dominio del *software* de facturación, ya que si fuera necesario deberá cooperar con este proceso.

e. Jefe de Ventas

- Determinar y controlar las rutas de cada vendedor.
- Deberá procurar que la cartera de clientes del equipo de ventas⁶ esté atendida de buena forma.
- Estará encargado del proceso de venta de distribuidores y supermercados regionales y mayoristas.
- A los clientes mayoristas existentes deberá visitarlos mensualmente.

f. Jefe de Operaciones

- Encargarse de la logística externa de la planta, es decir, velar porque los compromisos adquiridos con clientes sean cumplidos de manera eficiente y eficaz.
- Hacerse cargo de la logística interna de la planta, es decir, el proceso mediante el cual se administra el movimiento, almacenaje y depósito de materiales y productos terminados. Para esto, cuenta con el Encargado de Planta, que también debe determinar los requerimientos de materias primas e insumos.
- Encargarse de que el transporte, tanto interno como externo, esté a disposición de la empresa.

g. Jefe de Producción

- Direccionar, supervisar y controlar los procesos productivos que se lleven a cabo en la empresa, tanto de carácter industrial (helados) como artesanal (confites).
- Coordinarse con Recursos Humanos para determinar las necesidades de mano de obra relacionadas a los procesos productivos.
- Definir procedimientos y prácticas de producción y velar por su cumplimiento.
- Deberá hacerse cargo de la maquinaria que tiene la empresa, en particular, de hacerla funcionar a su capacidad óptima de producción.
- Cuenta con el Encargado de Mantenimiento, quien realiza las mantenciones a las máquinas.

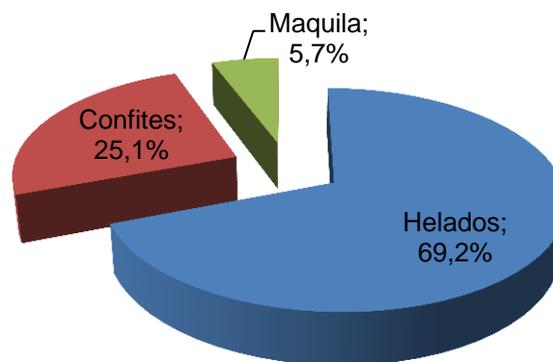
⁶ En la sección 5.5 se explica que los clientes atendidos por el equipo de venta son los distintos almacenes, *minimarkets*, y locales de la región. Es decir, a los minoristas, a excepción de los supermercados, que son atendidos por el Jefe de Venta.

5.3. Productos y Servicios

Como ya se ha dicho anteriormente, la empresa se dedica principalmente a la producción de helados, pero también a la fabricación de confites, y desde hace dos años presta el servicio de maquila. En la ilustración 4 se muestra la participación que tiene cada actividad en los ingresos percibidos.

Ahora se entrará en mayor detalle en los productos comercializados y servicios prestados en la actualidad, enlistando el catálogo actual de cada tipo de producto. En el Anexo B se encuentran fotografías de algunos productos, así como también, de la actual pizarra (catálogo).

Ilustración 4. Distribución de los ingresos del 2011 por actividad



Fuente: Área de Administración y Finanzas

5.3.1. Producción de helados

Corresponde a la actividad principal de la fábrica, con un 69,2% de las ventas del año 2011. Actualmente, se abarcan los tres principales tipos de helados producidos a nivel industrial: impulsivos o individuales, familiares, y postres helados. En la ilustración 5 se muestra la distribución de ventas de la última temporada.

El primer grupo se refiere a los helados tipo paleta de leche, paleta de agua, conos, y vasos, que se consumen mayormente fuera del hogar (de ahí la denominación de impulsivos). El segundo, corresponde a las *cassattas* de distinto volumen; y el último, a una línea de mayor valor (o *premium*) como los postres, cuya producción comienza recientemente, hace dos años.

A continuación se presenta el actual catálogo de productos:

a. Paletas de leche

- Gran Gigi
- Chocolo
- Crema
- Crema mora
- Chirimoya naranja
- Leche bakan
- Mango leche
- Epicentro manjar
- Epicentro frambuesa
- Chiriloco
- Cholito flan
- Choco damasco
- Crema morita

b. Conos

- Pasas al ron
- Vainilla
- Mora crema
- Frutilla
- Chocolate

c. Paletas de agua

- Manzana
- Naranja
- Piña
- Frambuesa
- Mora
- Pera
- Frambuesa papaya
- Naranja piña

d. Vasos (120 cc. y 200 cc.)

- Vainilla frutilla
- Vainilla chocolate

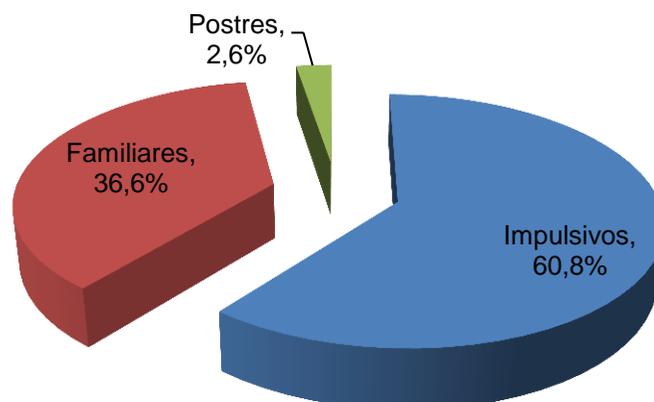
e. Cassattas (1 litro)

- Piña
- Chocolate
- Frutilla
- Chirimoya
- Vainilla
- Trisabor
- Chirimoya alegre
- Crema mora

f. Postres helados (1 litro)

- Pistacho
- Frutos secos
- Plátano manjar
- Tres leches
- Crema frambuesa
- Trufa
- Chocolate
- Granizado
- Pasas al ron

Ilustración 5. Distribución de venta de helados del año 2011 por tipo de helado



Fuente: Área de Administración y Finanzas

5.3.2. Producción de confites

Debido a la mencionada estacionalidad del negocio de los helados, la empresa se dedica a la producción artesanal de confites en los meses de temporada baja, lo que representó un 25,1% de las ventas anuales del 2011.

Algunos de los principales productos de este tipo son:

a. Confites

- Helado de invierno
- Cuchufli
- Cuchufli bañado
- Manjarito
- Marshmallow
- Cocadas
- Trufas
- Guaguitas
- Gomon

5.3.3. Servicio de maquila

La maquila es un servicio contratado que consta en emplear la capacidad instalada y procesos productivos para la fabricación de productos a terceros.

Hace dos años se trabaja bajo este concepto con Industria de Alimentos Trendy S.A. en los meses de verano. Dicha empresa facilita las fórmulas e insumos a utilizar y paga el servicio de fabricación, encargándose de retirar la mercadería final.

Este servicio representó el 5,7% de los ingresos recibidos el 2011.

5.4. Proveedores

Para la fabricación de los mencionados productos es necesario adquirir diversos insumos, desde los utilizados para las mezclas de los helados hasta los envoltorios.

En la tabla se muestran los principales insumos necesarios emparejados con el proveedor más recurrente, sin embargo, para cada insumo se cuenta con distintas opciones de compra dada la naturaleza poco diferenciada de estos materiales.

A modo de ejemplo, la empresa también ha comprado envases a Coemba y a Bo Packaging, y materiales de embalaje a Cartocor y a Carrascal. De esta misma forma, otros proveedores de tulipas son Coinpal, Disa, y Allen, mientras que la leche también se puede obtener de Colún o Rayen.

La decisión pasa por el costo de compra y la facilidad de pago que los proveedores ofrezcan.

Tabla 4. Principales insumos y proveedores más frecuentes

Insumo	Proveedor
Cobertura	La Europea
Cacao	Innova
Leche, esencia	Mornasco
Perlescente	Plastifrut
Tulipas	Importadora Latina
Cloruro de Calcio	Liplata
Azúcar	Iansa
Envases	Mater
Embalaje	Paimasa

Fuente: Elaboración propia

5.5. Clientes

La cartera de clientes está compuesta por tres categorías: minoristas, mayoristas, y consumidor final. Los clientes minoristas corresponden a los distintos almacenes,

minimarkets, y supermercados de la Región del Maule, mientras que dentro de los mayoristas se encuentran distribuidores y supermercados mayoristas de diversas regiones.

Actualmente, en la región se abarcan alrededor de 655 almacenes y *minimarkets*, los que se atienden mediante el proceso de auto venta (descrito en la próxima sección 5.6), y 4 cadenas de supermercados regionales (Santa María, Supermercado Italia, Punto Prat, y Supermercados Reyes), cuyo volumen de compra genera que sean atendidos por el Jefe de Venta o el Gerente General.

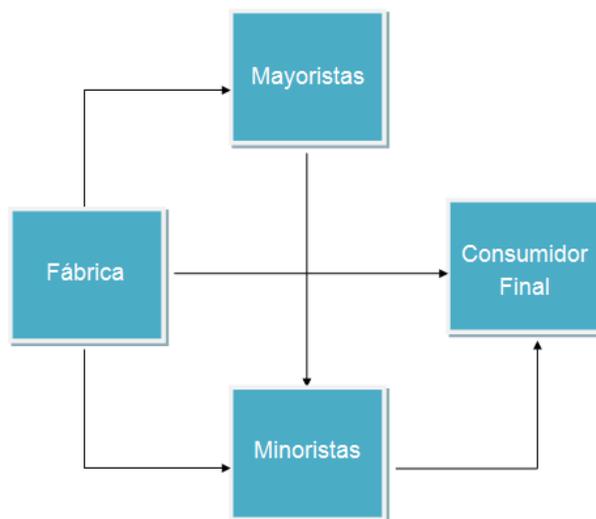
Con respecto a los distribuidores, actualmente se trabaja con 18, los que se encuentran principalmente desde la V hasta la IX región, destacando clientes en Valparaíso, San Fernando, Curicó, Chillán, Concepción, Los Ángeles, y Temuco. Estando en Antofagasta el de mayor distancia a la casa matriz.

En cuanto a los supermercados mayoristas, actualmente sólo se trabaja con Mayorista 10. La venta de estos dos tipos de clientes mayoristas la realiza el Jefe de Venta, y a diferencia de los minoristas se lleva a cabo a través de un pedido previo.

Además, la empresa cuenta con tres locales propios: Curicó, Chillán, y Talca, la casa matriz. Esto permite llegar al consumidor final, como también a los clientes directos que decidan retirar ellos mismos sus pedidos o acercarse a realizar la compra.

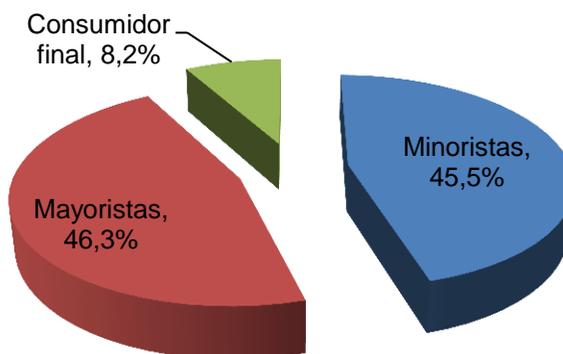
Finalmente, se muestra la ilustración 6 que grafica la relación entre la fábrica y los distintos clientes, y la ilustración 7, con la distribución de venta según el tipo de cliente.

Ilustración 6. Relación entre la fábrica y los distintos clientes



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7. Distribución de venta de helados del año 2011 por tipo de cliente



Fuente: Área de Administración y Finanzas

5.6. Sistema Actual del Negocio

A continuación se presenta el ciclo completo que sigue el negocio, desde la solicitud de insumos hasta los distintos canales por los cuales se comercializan los productos.

El ciclo comienza con la adquisición de los insumos necesarios para los procesos de fabricación o de terminación. El *stock* es revisado diariamente, y al llegar a un nivel crítico se realiza el pedido. Se trabaja con un método *just in time* por razones de costos, asociadas al capital de trabajo e inventariado.

Luego de determinar las necesidades en inventario que impidan la detención de los procesos productivos, se prosigue a cotizar con los distintos proveedores el precio de los insumos. Generalmente, se opta por el de menor precio, debido a que la empresa se enfoca en vender productos de bajo costo, pero también es un factor las facilidades de pago.

Una vez seleccionada la opción de menor costo, se genera la orden de compra, para que después los proveedores despachen la mercadería o, en su defecto, la empresa pueda retirarla. Luego, los insumos se trasladan a bodega para volver a tener un *stock* adecuado. De esta forma, las materias primas necesarias son transportadas a la planta de procesos.

En la planta de procesos se lleva a cabo la producción de las distintas líneas de productos detalladas en la sección 5.3. En esta etapa, se aplican los recursos humanos y tecnológicos con que se cuenta, además de regirse por las normas sanitarias establecidas por los entes reguladores.

Se mantiene coordinación entre el *stock* de productos finales en bodega y las obligaciones adquiridas, de manera tal de conocer el nivel de producción a seguir. Una vez realizado el proceso productivo, se procede a llevar los productos terminados a bodega, en espera de la etapa de venta.

Finalmente, para realizar la venta existen tres canales: auto-venta dentro de la región, camiones repartidores a distribuidores, y salas de venta propias.

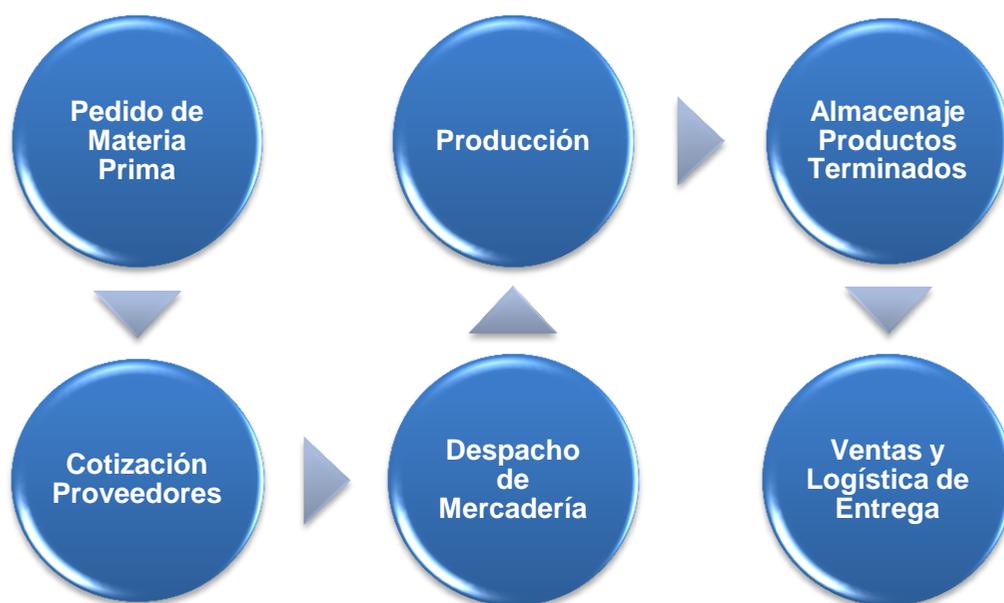
El primer canal apunta a satisfacer la demanda generada por los clientes minoristas dentro de la región (exceptuando supermercados). Para esto se cuenta con cinco camiones que siguen distintas rutas dentro de la región, y que realizan las ventas *in situ* de acuerdo a la necesidad del cliente, es decir, sin previo pedido. Las cinco rutas actualmente son:

- Constitución, Nirivilo, Empedrado, Santa Olga, Pellines.
- Parral, Cauquenes, Pelluhue, Longavi, Retiro, Curanipe.
- San Javier, Villa Alegre, Pangal, Colbún, Panimávida, Linares.
- San Clemente, Pelarco, San Rafael, El Colorado, Talca
- Sagrada Familia, Villa Prat, Lontué, Curicó.

Durante seis días a la semana cada vendedor visita alrededor de 22 clientes diarios, con la finalidad de que al término de la semana se haya atendido a cada cliente una vez. A esto, como cuenta el Jefe de Operaciones, se le denomina “frecuencia 1”, existiendo clientes de mayor volumen de compra y que necesitan más visitas a la semana.

El segundo canal de venta busca atender las necesidades de los distribuidores (clientes mayoristas), ubicados en distintas regiones, a través de dos camiones que hacen llegar los pedidos realizados. El tercer canal, finalmente, corresponde a las salas de venta propias. Con presencia en Curicó, Chillán, Talca, este medio permite llegar al cliente directo: minoristas y mayoristas; como también al consumidor final.

Ilustración 8. Sistema actual del negocio



Fuente: Elaboración propia

6. PROCESO DECLARATIVO

6.1. Visión

“Las compañías que disfrutan de éxito duradero tienen valores centrales y un propósito central que permanecen fijos mientras que sus planificaciones estratégicas se adaptan a un mundo cambiante” [4]. Bajo este concepto, resulta esencial comenzar con la definición de los elementos de la visión, que configuran los parámetros bajo los cuales se debe regir cualquier planificación estratégica a realizar.

Para llevar a cabo esta etapa se generaron instancias de conversaciones entre los directivos de la empresa, ayudando a enfocar las discusiones de manera tal de poder encontrar los elementos que la definen: no son elementos que se puedan establecer (inventar), sino que deben salir a flote (descubrir) [4].

6.1.1. Ideología central

La ideología central es lo que mantiene unida a una organización en el tiempo, de ahí la relevancia en poder comprenderla. Y para hacerlo, se distinguen dos elementos:

a. Propósito central

Para obtener el propósito central se generó una serie de iteraciones en las conversaciones utilizando los “5 *whys*” (método planteado por Collins y Porras). La gerencia en primera instancia plantea que es “ser reconocidos como el principal actor de la región”, lo que no parece una razón de ser. Ante esto, se genera una nueva discusión en torno a la pregunta “¿por qué es importante ser reconocido como el principal actor de la región?”, de manera tal de acercarse respuestas más esenciales.

La respuesta resulta ser que “al serlo, es más fácil llegar a los canales de venta”. Esta es una primera iteración de los “5 *whys*”, que al repetirlo se obtienen nuevas respuestas: “es importante llegar a más canales ya que más gente nos elegirá”, y a su vez, “es importante que nos elija más gente, porque nos gusta que disfruten con lo que hacemos”.

En la tercera iteración aparece una frase más cercana a una razón de ser, la que finalmente se confecciona como:

- “Otorgar a cualquier persona la posibilidad de disfrutar de un momento placentero y refrescante a través de nuestros productos”.

b. Valores centrales

Los valores centrales, o esenciales, para que sean tal no pueden ser más de cinco ni tener justificación externa [4]. Bajo esto, los principales valores detectados por la misma organización son:

- Conformación de un equipo humano que mantenga buenas relaciones interpersonales.
- Perseverancia en el trabajo.
- Competencia enmarcada bajo la ética y la lealtad.

6.1.2. Futuro soñado

Finalmente, se necesita de una mirada ambiciosa a futuro. Puede ser que no se llegue a lograrla, pero es importante que la organización sienta que es posible para que sirva como herramienta motivacional [4].

- “Ser reconocida en Chile como la empresa heladera que mejor satisface, de forma económica, la necesidad de las personas por disfrutar de un momento placentero y refrescante”.

6.2. Misión

El segundo paso, más relacionado a la formulación de la estrategia en sí, es la configuración de la misión del negocio. Para esto se debe definir los cambios a realizar en el alcance y competencias únicas del negocio, los desafíos que resultan de estos cambios y, finalmente, consensuar la orientación del negocio a través de la declaración de la misión [1].

6.2.1. Definición del marco temporal

La gerencia optó por formular la estrategia bajo un marco temporal de tres años, dado que los productos comercializados no son considerados como de primera necesidad, quedando expuestos a cambios en la economía y en los gustos de las personas.

El período de tres años estará comprendido entre el 1 de enero del 2013 hasta el 31 de diciembre del 2015.

6.2.2. Determinación del alcance y las competencias únicas del negocio⁷

a. Alcance del producto

Actualmente, la principal línea de productos de la empresa es la de helados del tipo impulsivo, para el cual se pretende seguir destinando la mayor cantidad de recursos en los meses de verano, en desmedro de la maquila, que genera menores retornos. A las líneas de helados de formato familiar, tanto *cassattas* como postres, se les pretende destinar más recursos debido a que se ha visto una mayor demanda.

La producción de confites se mantendrá tal como hasta ahora, ya que permite mantener el negocio en temporada baja. Mientras que inquieta el actual manejo de la cartera de clientes, por lo que se buscará estrechar la relación con ellos.

Tabla 5. Evaluación del alcance del producto

Actuales	--	-	E	+	++
Producción Helados					
Impulsivos					X
Familiares					X
Postres				X	
Producción Confites			X		
Maquila		X			

Nuevos	--	-	E	+	++
Post-venta			X		

Fuente: Elaboración propia

⁷ Para esto, se utilizarán las tablas 2 y 3 de la sección 3.5.1

b. Alcance del mercado

Los principales clientes son los minoristas menores y los distribuidores mayoristas, a los cuales se les seguirá destinando la mayor cantidad de recursos, básicamente enfocados en la captación de nuevos, y el contacto con los existentes.

Hasta ahora no se han dedicado recursos en las cadenas nacionales de supermercados, debido al poder negociador de éstos que genera plazos de pago muy extensos. Similar situación que se tiene con los supermercados mayoristas, pero no así con los regionales, quienes resultan ser un canal realista y atractivo.

De forma tentativa aparece el abarcar restaurantes y fuentes de soda en las rutas de los vendedores, debido a que se han acercado a los locales de venta de la empresa para comprar y plantear la inquietud de que se les atienda por medio de reparto.

Tabla 6. Evaluación del alcance del mercado

Actuales	--	-	E	+	++
Almacenes, minimarkets					x
Supermercados regionales				x	
Supermercados mayoristas			x		
Distribuidores					x

Nuevos	--	-	E	+	++
Supermercados nacionales		x			
Restaurantes, Fuentes de soda		x			

Fuente: Elaboración propia

c. Alcance geográfico

Entendiendo que el alcance geográfico tiene relación con los locales de venta propios, actualmente la empresa enfoca sus recursos en las regiones VII y VIII. La presencia de estos locales, además de permitir la venta al consumidor final, favorece el contacto con los clientes directos y la captación de nuevos.

En particular, en otras regiones facilita el incremento de la cartera de distribuidores, sin embargo, la empresa no considera instalar nuevos locales en el corto plazo.

Tabla 7. Evaluación del alcance geográfico

Actuales	--	-	E	+	++
VII Región del Maule			x		
VIII Región del Bío Bío			x		

Nuevos	--	-	E	+	++
Otras regiones	x				

Fuente: Elaboración propia

d. Competencias únicas

Con respecto a las competencias que generan ventaja, la gerencia considera esencial mantener su estructura compacta y flexible, y conformada por personas de experiencia y altamente capacitadas.

Por otro lado, se buscará desarrollar mayores competencias ligadas a la investigación que permitan mejoras en la confección de la cartera de productos, proceso actualmente realizado de manera cerrada y centralizada en el gerente.

Tabla 8. Evaluación de las competencias únicas

Actuales	--	-	E	+	++
<i>Know how</i>				x	
Gestión operacional eficiente					x
Estructura flexible				x	

Nuevos	--	-	E	+	++
I&D			x		

Fuente: Elaboración propia

6.2.3. Desafíos generados por el alcance y las competencias únicas

Desafíos a partir del alcance del producto

- Incrementar la penetración de los productos, potenciando la oferta de las líneas de mayor crecimiento.
- Mejorar la competitividad de las distintas líneas de helados.

Desafíos a partir del alcance del mercado

- Contar con sistemas de venta y de atención adecuados para cada tipo de cliente.
- Generar contactos más fluidos con los clientes para brindar una buena experiencia de compra, y que esta se mantenga en el tiempo.

Desafíos a partir del alcance geográfico

- No se declaran desafíos en este alcance dentro del marco temporal estipulado.

Desafíos a partir de las competencias únicas

- Mantener un equipo de alta experiencia en el funcionamiento del negocio, y flexible a los cambios; que permita con especial énfasis mantener la eficiencia operacional.
- Mejorar la capacidad de innovación en la cartera de productos.

6.2.4. Declaración de la misión

Dado lo anterior, se procedió a confeccionar la declaración de la misión que aglutina lo que se busca del negocio:

“La misión de Helados Gigi es satisfacer la necesidad de las personas que buscan un momento agradable y refrescante de forma económica; logrado en base a la flexibilidad y experiencia de un equipo humano, preocupado por los cambios en los gustos de los consumidores, y enfocado en atender de la mejor manera a sus clientes directos de forma tal de que cada vez más personas puedan probar nuestros productos”.

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

7.1. Análisis Externo

7.1.1. Industria internacional

Según datos de la Asociación Internacional de Alimentos Lácteos, en Estados Unidos, la industria heladera generó ingresos de US\$ 10.000 millones en 2010, siendo las mayores ventas las de helados de consumo hogareño, con un 67,7%.

La entidad resalta también que la mayoría de los productores de helados de aquel país han estado presente en la industria por más de 50 años, y muchos aun se mantienen como empresas familiares [7].

La Asociación Europea de Helados, en tanto, estimó durante el mismo año que el mercado de los helados industriales alcanzaba los EUR 9.000 millones entre los países miembros que entregaron sus cifras [8].

Además, reportó el consumo de los países miembros (a excepción de Portugal), información que se muestra en la tabla 9, adicionando la de Estados Unidos que según la consultora Mintel es de 17 litros por persona al año [9].

Sin embargo, lo más relevante para la industria nacional es saber las tendencias en dichos mercados. Para esto, se describen escenarios a partir de la información obtenida en reportes de la consultora Euromonitor.

Comenzando con EE.UU., los productores buscarán aumentar sus ventas a través de desarrollo de sabores únicos y productos más saludables para la línea de helados impulsivos. Los consumidores buscan este tipo de helados para darse un gusto, por lo que ofrecer nuevos sabores y texturas ayuda a captar y mantener a los clientes [10]. Lo mismo se espera para Suecia, donde los esfuerzos estarán puestos en la ampliación del catálogo ofertado [11].

En Reino Unido, en tanto, tomará mayor importancia el segmento *premium*, impulsando a las empresas a adoptar estrategias para abarcar ese crecimiento [12]. Esta tendencia también se espera ver fuertemente en Alemania y Finlandia, quienes además esperan que mejore la calidad de los productos [13] [14].

Por otro lado, en Italia y Holanda se esmerarán por impulsar el consumo a lo largo del año, en búsqueda de la reducción del impacto de la estacionalidad. Principalmente se buscará fortaleciendo los productos de consumo dentro del hogar, y ofreciendo estos con importantes descuentos [15] [16].

En el caso de Suiza, se espera que el consumo sufra una disminución debido a la mayor conciencia de las personas sobre los hábitos saludables. Se espera que los

consumidores en aquel país opten por alternativas que contengan menos grasa y azúcar [17].

Finalmente, se espera que la crisis en Grecia tenga un fuerte impacto en el mercado de los helados, y de todos los productos que no son considerados como esenciales. Ante esto, la industria en aquel país apuntará mayormente a los niños, dada su lealtad a este tipo de productos [18].

Tabla 9. Países de mayor consumo anual per cápita⁸

País	Consumo anual per cápita (litros)
EE.UU.	17
Finlandia	12,9
Noruega	11,5
Suecia	11,5
Dinamarca	8,0
Italia	6,2
Alemania	6,1
Francia	6,0
Irlanda	6,0
Grecia	5,9
Bélgica	5,8
Holanda	5,2
Reino Unido	5,2
España	5,0

Fuente: Elaboración propia según datos de la consultora Mintel [9] y de la Asociación Europea de Helados [8].

⁸ Datos del año 2011 para el caso de EE.UU. y del año 2010 para los países europeos.

7.1.2. Análisis del entorno general

a. Segmento político/legal

Para una empresa inmersa en la industria de los alimentos hay dos ámbitos relevantes a cuya legislación debe ceñirse: el de la competencia y el sanitario. La importancia del primero se debe a la alta concentración que existe en la industria heladera nacional, la que de no ser bien regulada puede caer en vicios que lleven a competencias asimétricas y desleales que vayan en directo desmedro de los actores más pequeños.

La normativa que rige en este ámbito es el Decreto con Fuerza de Ley N° 1, de 2005, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto Ley N° 211, de 1973, sobre libre competencia.

Dicha ley tiene por objeto promover y defender la libre competencia en los mercados, estableciendo que el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia y la Fiscalía Nacional Económica, bajo sus respectivas atribuciones, son quienes deben aplicar la ley para resguardar la competencia.

Además, existe la Ley N°20.169, que tiene por objeto proteger a competidores y consumidores afectados por actos de competencia desleal. Definiendo como tal a toda conducta contrario a la buena fe o a las buenas costumbres, y que persiga desviar clientela de un agente del mercado a través de ilegítimos [19].

Bajo este contexto, el año 2011 la empresa Trendy entabló una demanda a Nestlé Chile, bajo su marca Savory, en el Tribunal de Defensa de la Libre Competencia (TDLC), debido a malas prácticas incurridas por la firma en el canal minorista. Trendy señaló casos específicos en los que Nestlé cometía estas prácticas. A un *minimarket* en Villarrica le pagaba el monto de \$600.000 cada temporada por la venta exclusiva de helados Savory, mientras que a un local en Maipú pedía dicha exclusividad a cambio de un 20% de descuento de las ventas anuales. Asimismo, a diversos distribuidores minoristas les exigía terminar vínculo con Trendy bajo la amenaza de privarlos de sus productos [20].

En marzo de este año, el TDLC aprueba el Acuerdo Conciliatorio que las firmas confeccionaron, y con el cual se busca eliminar los convenios de exclusividad. En el documento se establece que en lugar de mantener acuerdos de publicidad exclusivos, estos serán preferentes, es decir, ninguna empresa podrá impedir la publicidad, exhibición o venta de productos de otros proveedores del rubro [21].

Esta medida va en directo beneficio de los actores menores de la industria, quienes se encontrarán compitiendo en un ambiente más equitativo y leal, donde las malas prácticas que generan una competencia asimétrica estarán a la vista dado lo reciente del mencionado conflicto.

El segundo tema relevante en el ámbito legal es el sanitario. Al tratarse de una industria inmersa en el mercado de los alimentos, está regulada por normas sanitarias que velan por las buenas condiciones de producción y venta a favor de la salud de las personas.

En Chile, la normativa vigente que regula el sector alimenticio es el Reglamento Sanitario de los Alimentos Decreto Supremo N° 977/96. En dicho reglamento se establece la serie de condiciones sanitarias bajo las cuales deberá ceñirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos, de manera tal de proteger la salud y nutrición de las personas, y de garantizar que se trate de productos sanos e inocuos.

Este reglamento también establece que el control sanitario de los alimentos le corresponderá a los Servicios de Salud, de acuerdo a las normas e instrucciones generales que imparta el Ministerio de Salud [22].

De esta forma, durante la primera semana de febrero del 2012, y dado el aumento en la venta de helados en los meses de verano, las distintas SEREMI de Salud llevaron a cabo una serie de inspecciones a lo largo del país. A modo de ejemplo, en Talca se prohibió el funcionamiento de una heladería por no cumplir las exigencias sanitarias, decomisando además 590 litros de helados y algunas esencias [23]. Mientras que en Santiago se revisaron 24 empresas, llegando a clausurar dos de ellas por presentar una bacteria en sus productos [24].

Asimismo, también entra en este ámbito toda ley que pudiera mejorar el conocimiento por parte de los consumidores sobre lo que están comprando. El 6 de julio de este año se publicó la Ley 20.606 sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad que, por ejemplo, prohíbe la publicidad y venta de alimentos no saludables en establecimientos de educación parvularia, básica y media, y permitirá identificar los productos menos sanos con frases claras del tipo “alto en calorías” [25].

Dicha ley entrará en vigencia en mayo del año 2013, y se convertirá en un factor relevante en la elección de productos por parte de los consumidores, quienes al tener mayor conocimiento de lo que están comprando tendrán una nueva variable en dicha elección, además de la marca, calidad, y precio.

b. Segmento económico

En 2011 el PIB per cápita de Chile fue de US\$ 17.222, y según el Fondo Monetario Internacional el 2012 llegará a los US\$ 17.974, llevando al país al segundo lugar de Latinoamérica después de Argentina.

El FMI además proyecta que Chile traspasará la barrera de los US\$ 20.000 al año 2015, entrando al grupo de las economías desarrolladas, dado el consenso internacional sobre las mejoras sociales que permite superar aquel umbral [26].

Esto vendría en directo beneficio de industrias que comercializan productos que no son considerados de primera necesidad y cuya demanda se ve favorecida por un mayor poder adquisitivo. En el caso particular de la heladera, ocurre que los tres países de mayor PIB per cápita de Latinoamérica también son los tres mayores consumidores de helados de la región: Chile, Argentina y Uruguay [27].

Por otro lado, la misma institución prevé un crecimiento del PIB mundial del 3,5% para el 2012, y un aumento hasta el 3,9% para el 2013. La entidad señala que el crecimiento de un número importante de economías emergentes ha sido menor que el que se había previsto, dada la situación mundial y la baja en la demanda doméstica.

Para Latinoamérica se espera un crecimiento del 3,4% para el 2012, teniendo a Brasil y México con cifras que se espera lleguen al 2,5% y 3,9%, respectivamente. Por otro lado, se prevé que Estados Unidos crezca al 2%, y China, al 8%, destacando que el país asiático tuvo en el primer trimestre del 2012 su crecimiento más débil de los últimos tres años (7,6%).

Las inquietudes de la entidad pasan principalmente por “la creciente incertidumbre política en Grecia y los problemas del sector bancario en España, y las dudas sobre la capacidad de esos gobiernos de poner en marcha medidas” [28].

Aquella incertidumbre golpea en particular a la industria heladera que en el último tiempo ha puesto mayor relevancia en exportaciones en búsqueda de aumentar el mercado, e impulsado principalmente por los bajos costos a los que se produce en el país. Sin embargo, empresas nacionales han decidido aplazar los planes de abarcar otros países, estableciendo que, dada las inestabilidades mundiales, el comercio exterior ha perdido atractivo y han decidido abocarse al mercado nacional [29].

c. Segmento tecnológico

Hoy en día las empresas tienen en las redes sociales una nueva herramienta para promocionar sus productos y servicios. Lo que en su esencia nace como una revolución que conecta a diferentes personas a lo largo del mundo, permitiéndoles compartir gustos y opiniones, con el paso del tiempo también se convierte en un importante canal que las empresas pueden aprovechar para ganar la cercanía con sus clientes y el cual antes no tenían.

Las más populares a nivel mundial son Facebook y Twitter. La primera, al término del primer trimestre del 2012 contaba con más de 900 millones de usuarios activos, de los cuales 526 millones ingresan diariamente y 488 millones lo hacen a través de dispositivos móviles (*smartphones* y *tablets*) [30]. De estos números, 9,2 millones corresponden a usuarios chilenos [31].

Por su parte, Twitter alcanza los 517 millones de usuarios, quienes generaron más de 100.000 millones de *tweets* solo en el mes de junio de 2012 [32]. En el caso particular de Chile, al año 2012, esta red social cuenta con 4,8 millones de usuarios únicos [33].

La gran virtud que presentan ambas redes sociales, es la gratuidad en la inscripción. De esta forma, las marcas pueden participar e interactuar con un gran número de potencias clientes, promocionando sus productos y ofertas, y recibiendo *feedbacks* y consultas.

Según la consultora Everis, “las empresas que están en las redes sociales superan a la competencia en ingresos y beneficios, y en ellas hay un enorme potencial de crecimiento” [34].

Además, posiciona a Chile como líder en la penetración de Facebook con 497 usuarios cada 1000 habitantes (superando incluso a EE.UU. y Reino Unido), y aclara que, si bien casi todas las empresas más grandes en Chile han buscado aprovechar esta oportunidad utilizando estas herramientas de socialización, las Pymes han demorado en sumarse. Situación que recomienda cambiar, para utilizar esta herramienta en el aumento de competitividad.

d. Segmento demográfico

La relevancia de analizar este segmento pasa por la relación que establecen los directivos de la empresa entre el aumento de viviendas y la aparición de nuevos almacenes, *minimarkets*, kioscos y botillerías.

Según los datos preliminares del Censo 2012, entregados en agosto de este año por el Instituto Nacional de Estadística, la población nacional aumentó un 10,1% con respecto a la medición anterior, llegando a los 16.572.475 habitantes [35].

Este aumento es menor al esperado por el INE. La misma institución señala que “se debe principalmente a la caída de la tasa de natalidad; un fenómeno mundial” [36].

Como se puede ver en la tabla 10, la región del Maule tiene una población de 963.618 habitantes, con un crecimiento intercensal de 6,4%. Si bien es menor a la variación nacional (10,1%), si se considera a nivel de viviendas la tendencia es distinta. Según la información de la tabla 11, la región goza de un crecimiento de viviendas en la última década mayor al promedio del país.

Un 30,5% más que se ve reflejado en un aumento sostenido a nivel inmobiliario en la región, y que se torna atractivo por favorecer el aumento de clientes directos a las fábricas de helados, como los almacenes y *minimarkets*.

Cabe destacar los números de las regiones aledañas del BíoBío y O’Higgins, quienes también muestran un buen nivel de crecimiento de viviendas. Destaca la VI región, con un 34% más en relación al 2002, y que también presenta un crecimiento poblacional mayor al promedio nacional: 12,5%.

Tabla 10. Población residente en cada región

Población Residente							
REGIÓN	Censo 1982	Censo 1992	Censo 2002	Censo 2012 (preliminar)	% Variación Intercensal (1982 y 1992)	% Variación Intercensal (1992 y 2002)	% Variación Intercensal (2002 y 2012)
I de Tarapacá	122.729	163.404	236.021	298.257	33,1	44,4	26,4
II de Antofagasta	341.436	408.874	481.931	542.504	19,8	17,9	12,6
III de Atacama	184.129	229.154	253.205	290.581	24,5	10,5	14,8
IV de Coquimbo	420.113	501.795	603.133	704.908	19,4	20,2	16,9
V de Valparaíso	1.209.929	1.373.095	1.530.841	1.723.547	13,5	11,5	12,6
VI de O'Higgins	585.208	690.751	775.883	872.510	18,0	12,3	12,5
VII del Maule	728.942	832.447	905.401	963.618	14,2	8,8	6,4
VIII del Biobío	1.517.226	1.729.209	1.859.546	1.965.199	14,0	7,5	5,7
IX de La Araucanía	698.706	777.788	867.351	907.333	11,3	11,5	4,6
X de Los Lagos	541.980	616.682	712.039	785.169	13,8	15,5	10,3
XI de Aysén	66.292	78.666	89.986	98.413	18,7	14,4	9,4
XII de Magallanes y La Antártica	130.899	141.818	147.533	159.102	8,3	4,0	7,8
XIII Metropolitana	4.316.113	5.220.732	6.045.532	6.683.852	21,0	15,8	10,6
XIV de Los Ríos	307.052	328.479	354.271	363.887	7,0	7,9	2,7
XV de Arica y Parinacota	152.406	172.669	188.463	213.595	13,3	9,1	13,3
TOTAL PAÍS	11.323.160	13.265.563	15.051.136	16.572.475	17,2	13,5	10,1

Fuente: Documento "Resultados preliminares Censo población y vivienda 2012", INE

Tabla 11. Cantidad de viviendas por región

Viviendas							
REGIÓN	Censo 1982	Censo 1992	Censo 2002	Censo 2012 (preliminar)	% Variación Intercensal (1982 y 1992)	% Variación Intercensal (1992 y 2002)	% Variación Intercensal (2002 y 2012)
I de Tarapacá	29.530	43.186	71.326	101.889	46,2	65,2	42,8
II de Antofagasta	80.048	101.474	126.882	159.173	26,8	25,0	25,4
III de Atacama	47.198	62.934	79.012	99.944	33,3	25,5	26,5
IV de Coquimbo	95.239	133.598	192.587	255.587	40,3	44,2	32,7
V de Valparaíso	324.926	409.026	532.641	709.142	25,9	30,2	33,1
VI de O'Higgins	123.213	174.149	232.930	312.014	41,3	33,8	34,0
VII del Maule	149.667	209.231	278.192	362.971	39,8	33,0	30,5
VIII del Biobío	315.014	415.193	531.385	683.184	31,8	28,0	28,6
IX de La Araucanía	149.649	193.697	259.939	342.554	29,4	34,2	31,8
X de Los Lagos	114.759	152.527	212.550	300.396	32,9	39,4	41,3
XI de Aysén	16.266	21.779	30.012	41.164	33,9	37,8	37,2
XII de Magallanes y La Antártica	31.829	41.516	48.335	59.349	30,4	16,4	22,8
XIII Metropolitana	947.202	1.286.486	1.643.892	2.096.962	35,8	27,8	27,6
XIV de Los Ríos	64.728	82.430	107.873	138.887	27,3	30,9	28,8
XV de Arica y Parinacota	33.101	42.623	52.396	66.761	28,8	22,9	27,4
TOTAL PAÍS	2.522.369	3.369.849	4.399.952	5.729.977	33,6	30,6	30,2

Fuente: Documento "Resultados preliminares Censo población y vivienda 2012", INE

e. Segmento social

Los chilenos son los mayores consumidores de helados en Latinoamérica con 8 litros per cápita al año, cifra que ha ido en aumento a lo largo de los años, y como es de esperar, en verano es cuando mayor es el consumo, bajando bastante en los meses de invierno [27].

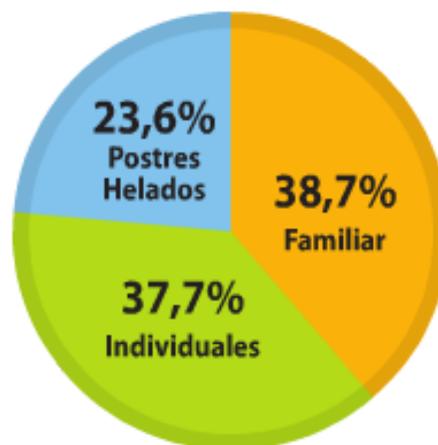
Se calcula que el 65% de las ventas ocurre entre octubre y marzo, con marcadas preferencias por helados de leche y, mayormente, de agua del tipo impulsivo. El resto del año los gustos cambian por el formato familiar [37]. En la ilustración 9 se muestra la composición de la demanda anual, según datos a octubre de 2012 de la consultora STM.

Según datos de Euromonitor, durante el 2011 se mantuvo la creciente elección por los productos hogareños, o *cassattas*, pero especialmente hay un incremento en la preferencia por helados con posicionamiento *premium*, o postres helados, con un alza de un 8% con respecto al año anterior. Además, se espera que esta tendencia se mantenga, dado el mayor consumo de estas líneas en los meses de invierno [37].

Lo anterior tiene relación con el cambio en la actitud de compra de acuerdo a la estación, pero también es importante analizar el comportamiento en la adquisición del producto, y los distintos factores que influyen en la compra.

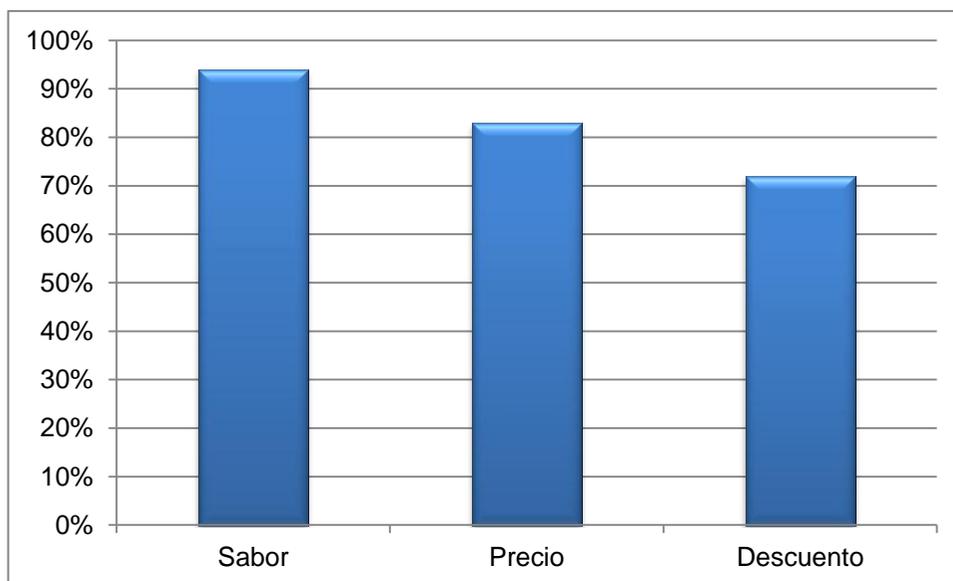
De acuerdo a un estudio realizado en Estados Unidos por la consultora Mintel, el principal componente en la elección es el sabor (94%), seguido por el precio (83%), y promociones de descuento (72%) (ilustración 10). A partir de lo relevante que resulta el precio a pagar para los clientes, quienes favorecen precios bajos y buenas promociones ante la lealtad a marcas, calidad, o productos saludables, la empresa concluye lo difícil que resulta a las compañías mantener clientes y lo positivo que resulta esto para los actores más pequeños que pueden competir en precios [9].

Ilustración 9. Demanda anual por tipo de helado



Fuente: Consultora STM, octubre 2012

Ilustración 10. Principales factores en la decisión de compra de helados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la consultora Mintel, septiembre 2012

En este segmento, también es relevante estudiar los cambios en las tendencias alimenticias de la población. En Chile, cerca del 60% de la población adulta sufre en algún grado de intolerancia a la lactosa, compleja afección intestinal caracterizada por la imposibilidad de digerir la llamada “azúcar de la leche”. Siendo la leche un insumo en la producción de helados, existe un gran potencial de personas que eventualmente no compran helados debido a los malestares que le podrían generar [38].

En base a esto, Trendy saca en febrero de este año el primer helado sin lactosa comercializado en el país (una *cassatta* de 1 litro), con muy buena recepción por parte de las personas, según indica la misma empresa [38]. Se trata de un nuevo nicho no explotado, y en el que Trendy ha sido el primero en abarcarlo, intentando posicionarse tempranamente en búsqueda de un mayor impacto y reconocimiento de la gente.

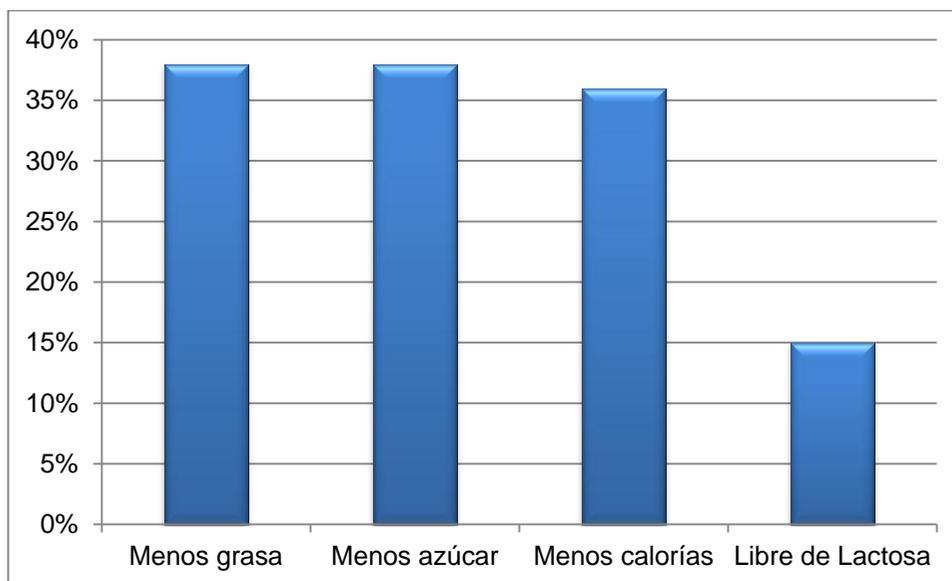
Por otro lado, cada vez es más notorio el interés de las personas por consumir productos saludables, impulsado en parte por programas como “Elige vivir Sano” del actual Gobierno, y “5 al día”, de la Corporación que lleva el mismo nombre y que busca promover el desarrollo de buenos hábitos alimenticios por medio de la educación a la población sobre estos temas, acercando la información a todo el público.

A esto hay que sumar la reciente Ley, explicada en el segmento legal, sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad. La que buscará dejar en evidencia los productos menos sanos, que en una población más preocupada por su salud se conjuga en una demanda por productos acordes a estos temas.

En Estados Unidos de hecho, según datos de la consultora Mintel, las mayores peticiones que realiza la gente sobre lo que quieren del helado es que este posea menos grasa (38%), menos azúcar (38%), y menos calorías (36%) (ilustración 11). Más

atrás aparece la solicitud de productos libre de lactosa (15%), pero con una popularidad que presenta el mayor crecimiento, según la misma empresa [9].

Ilustración 11. Principales peticiones sobre la composición de los helados



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la consultora Mintel, septiembre 2012

Ante estas tendencias, las empresas chilenas buscan hacer esfuerzos afines. A comienzos del 2011, Savory decidió potenciar productos más sanos, optando por disminuir en un 12,5% el azúcar utilizado en la fabricación de tres de sus helados más típicos (Cola de Tigre, Trululú, Centella), asegurando también la nula incorporación de colorantes artificiales [27]. Y por su parte, Trendy lanzó al mercado esta temporada estival el helado Sline, primera paleta con 0% de azúcar ingresada al mercado.

7.1.3. Análisis del entorno de la industria

a. Intensidad de la rivalidad entre competidores

En Chile el mercado heladero está fuertemente concentrado en dos actores a lo largo del país: Nestle y Trendy. Según un informe presentado por la Fiscalía Nacional Económica, Nestle, bajo su marca de helados Savory, domina ampliamente el mercado de las zonas del norte y centro, mientras que Trendy ocupa el primer lugar de ventas en el sur.

Las cifras muestran que, al año 2011, Nestle tenía una participación de mercado del 63% en el norte, 66% en el centro, y 28% en el sur. Por su parte, en esas zonas Trendy cuenta con una porción correspondiente al 31%, 14%, y 43%, respectivamente [39].

Estas cifras, mostradas en la tabla 12, dejan al resto de las empresas productoras de helados con poco mercado actualmente: 6% en el norte, 20% en el centro, 29% en el sur. Dentro de estas firmas se encuentran tanto Unilever (Bresler), actor fuerte con buena posición de marca, como también el resto de las fábricas de helados, tales como Helados Gigi, Fruna, Panda, Melevi, Italfrio, y las de menor tamaño.

Tabla 12. Participación de mercado

	Norte	Centro	Sur
Nestle	63%	66%	28%
Trendy	31%	14%	43%
Otros	6%	20%	29%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Fiscalía Nacional Económica, año 2011.

Sin embargo, es importante analizar la competencia a nivel de los grupos estratégicos [3], ya que la rivalidad es mayor dentro de estos que entre los distintos grupos, debido a que al interior de cada uno se encuentran empresas que comparten estrategias.

La ilustración 12 fue confeccionada junto a la gerencia para comprender entre qué actores la rivalidad es más fuerte. En el grupo A se encuentran las firmas más relevantes de la industria, con mayor gasto en publicidad y en búsqueda de diferenciación, lo que se traduce en mayores precios. El líder es Savory.

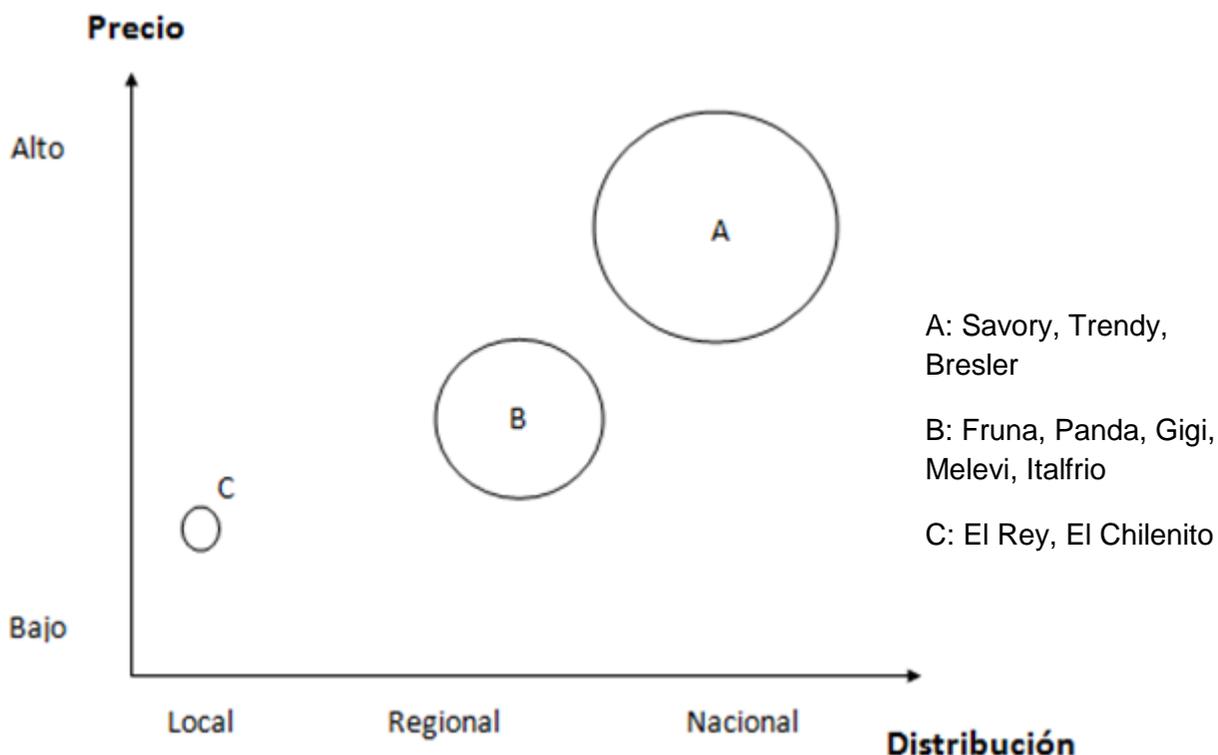
En el grupo B, están aquellas enfocadas a satisfacer los grupos socioeconómicos más bajos, con poca diferenciación en sus productos y bajos precios que permiten competir contra los actores más grandes. Se estima que el líder es Fruna. En el grupo C se considera a aquellas fábricas también enfocadas en bajos precios, pero limitadas a abastecer de forma local.

La mencionada diferenciación también influye la intensidad de la rivalidad, y para referirse al nivel de diferenciación en esta industria hay que analizar bajo el punto de vista de cada tipo de producto. En primer lugar, la categoría de helados individuales entre empresas de los grupos B y C tiene un bajo nivel de diferenciación dado que apunta a satisfacer una compra impulsiva que sea atractiva y de bajo costo. Las empresas del grupo A en tanto, buscan innovar cada temporada con nuevos productos

que aparecen por tiempo limitado, apoyándose con fuertes campañas publicitarias, lo que se traduce en mayores precios.

El formato familiar, por su parte, se considera de baja diferenciación en las *cassattas*, dado que se trata de productos comunes a todas las productoras (vainilla, chocolate, frutilla, entre otros); pero de mayor diferenciación en los postres helados puesto que hay más énfasis en la calidad del producto y la innovación de distintos sabores.

Ilustración 12. Grupos estratégicos de la industria heladera nacional



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al crecimiento del mercado, que podría disminuir la intensidad de la rivalidad, el sector heladero nacional presenta un gran atractivo en comparación con los demás países latinoamericanos. Actualmente, Chile lidera en la región con un consumo per cápita anual de 8 litros al año 2011, según un estudio de la consultora Euromonitor International. Aquel año, el gasto por persona fue de US\$37,9, mostrando un aumento de 36% en los últimos cinco años [37].

Esto derivó en que el mercado moviera US\$ 655,9 millones durante el 2011, mostrando un incremento del 43% desde el 2006, donde la cifra llegaba a los US\$458,8 millones [40]. La consultora, sin embargo, espera un crecimiento más atenuado para los próximos años [41].

Como conclusión, al tratarse de una industria altamente concentrada la rivalidad es fuerte entre los actores principales que buscan ser el líder, y entre el resto de las

fábricas que buscan tomar participación en el mercado. Sin embargo, la rivalidad no es tan intensa entre distintos grupos estratégicos, donde empresas menos relevantes tienen la posibilidad de competir bajo la estrategia de precios bajos y convivir con las principales marcas en un mismo local.

b. Amenaza de nuevos entrantes

De acuerdo al Gerente General, en este rubro existen economías de escala a nivel de la producción de los helados de tipo impulsivo. Al tratarse de un producto de un alto nivel de venta, y cuya compra es mayormente impulsiva, lo que se busca es presentar una buena calidad del helado acompañado de un precio tentador. De esta forma, las fábricas obtienen las ganancias en este tipo de helados produciendo al precio más bajo que la calidad de su producto y tipo de marca soporte, y vender el mayor volumen posible.

Además, en la fabricación de helados se requiere una importante inversión relativa a la infraestructura y la maquinaria necesaria. Dichas máquinas deben ser adquiridas en el extranjero, principalmente en Estados Unidos e Italia, donde se encuentran los proveedores de mayor prestigio.

Los valores del equipamiento son considerables para cualquier nuevo entrante, sobre todo si se piensa en la competencia en precio que exige bajos costos. La empresa Gigi cuenta con tres tipos de máquinas: una Rotary, que sirve para elaborar conos; tres Polo 4, utilizada para producir las paletas; y una Polo Cup, que elabora las *cassattas* y vasitos. Cada una tiene un valor aproximado de US\$140.000, US\$300.000, US\$100.000, respectivamente. Además, cuenta con seis *freezer*, y doce estanques para las mezclas, avaluados en US\$300.000 y US\$90.000, respectivamente.

Según los ejecutivos de la empresa, otra barrera de entrada importante es el aprovechamiento de la curva de experiencia del negocio. El conocimiento y la experiencia adquirida son esenciales para poder entregar un producto de altos estándares de calidad. Desde los productos a ofrecer hasta la manera de negociar con clientes y proveedores son los aspectos que permiten obtener un mayor beneficio dado un mejor manejo en el rubro.

En otras palabras, la experiencia de la organización da una ventaja ante nuevos competidores, quienes utilizando los mismos insumos y procesos pueden cometer ciertos errores, que en una competencia en precio se traducen en menores retornos. Por lo que para obtener márgenes similares a la competencia puede tomar tiempo, disminuyendo el atractivo inmediato en la industria.

Dadas la existencia de barreras entradas, y que en los últimos diez años no han aparecidos nuevos competidores, se concluye que existe una baja amenaza de nuevos entrantes.

c. Poder de negociación de clientes

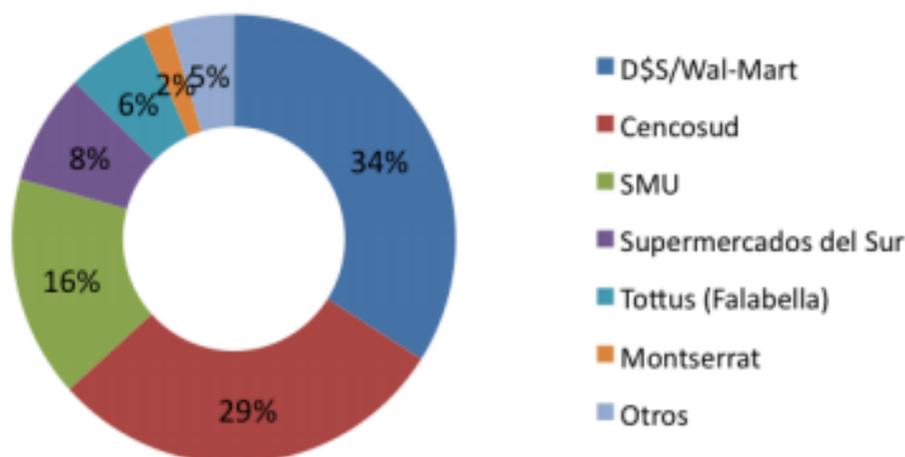
Como empresa productora, los principales clientes son los canales de venta detallista y al por mayor. En el primer grupo se debe separar entre los pequeños actores, tales como minimarkets y almacenes, a quienes se les considera un bajo poder negociador por ser un mercado numeroso y de bajas cantidades de mercadería compradas; y en los supermercados, tanto regionales como cadenas nacionales.

Estos últimos presentan un alto poder, imponiendo las condiciones pago y manejando plazos muy extensos. Los supermercados regionales en cambio, según el Jefe de Venta, a pesar de que compran en grandes volúmenes no presentan dichas dificultades, principalmente por una negociación más simétrica, facilitada por una mejor instancia de contacto y, en el caso de la VII región, por un mayor reconocimiento de marca. Es posible negociar pagos al día a cambio de descuentos.

Cabe destacar que los supermercados fueron el principal canal de venta de helados familiares a lo largo del país el 2011, llegando al 80,2% de representación de las ventas de *cassattas* y postres, mostrando un aumento del 11,4% con respecto al año anterior [27]. En la ilustración 13 se muestra la participación de mercado de los principales supermercados, según un estudio del Centro de Estudios de Retail de la Universidad de Chile [41].

Con respecto a los clientes mayoristas, estos tienen un alto poder en el sector económico al tener un bajo costo de cambio de proveedor de helados por la poca diferenciación en dicho sector. Estos actores junto a los supermercados, se ven más empoderados ante productoras de menor reconocimiento de marca.

Ilustración 13. Participación de mercado de las mayores cadenas de supermercados



Fuente: "Calidad de servicio en la industria del retail, caso supermercados". Ceret, diciembre 2009

Por último, en cuanto a los consumidores finales se pueden encontrar dos tipos: aquellos de ingresos altos, por lo tanto no tan sensibles al cambio de precio como sí a la calidad y marca, y de ingresos medios-bajos, mayormente sensibles al precio.

Como se pudo ver en la ilustración 10, y corroborado por el Gerente General, los clientes finales muestran un bajo grado de lealtad a la marca ayudado por el bajo costo de cambiarse, especialmente en productos de baja diferenciación -cassattas y los impulsivos económicos-. Esto se traduce en un alto poder, el que aumenta con la disponibilidad de la información sobre los helados, en particular, información nutricional.

d. Poder de negociación de proveedores

Los insumos que se necesitan para el proceso productivo son las tulipas o palos de helados, los envases en los que se presenta el producto final, y aquellos necesario para las mezclas de helados, además de los insumos finales requeridos para el embalaje de los pedidos para su transporte.

Para todos estos tipos de insumos se pueden encontrar diversos proveedores, los que además presentan un bajo costo en cambiarse por parte de las fábricas de helados, dada la naturaleza poco diferenciadora de sus productos. Esto provoca que la competencia sea fuerte, e implicando que quienes tengan que hacer el esfuerzo por mantener la fidelidad sean los proveedores, a través de beneficios tales como facilidades de pago o descuentos por volúmenes de compra.

Un segundo grupo corresponde al de aquellos proveedores que abastecen de máquinas especializadas en el proceso de elaboración del helado. En Chile existen diferentes empresas que actúan como representantes de las fábricas extranjeras, preferentemente de Italia y Estados Unidos. A pesar del alto nivel de especialización de estas máquinas, la compatibilidad de trabajo entre distintas marcas desemboca en un bajo costo de cambio. Siendo el principal incentivo de fidelización la garantía del servicio post venta, que es donde buscan diferenciarse dado que la mayoría ofrece las mismas facilidades de pago y descuentos.

A partir de lo anterior, se puede concluir que los proveedores tienen un bajo poder de negociación ante las fábricas de helados, dada las variadas opciones de compra y el bajo costo de cambiarse de proveedor.

e. Amenaza de productos sustitutos

Como en toda industria se debe competir tanto con las empresas del rubro como también con aquellas que generan productos que satisfacen similares necesidades. En este caso, el principal sustituto resulta estar en el negocio de las bebidas refrescantes, cuyo consumo nacional ha ido en aumento. Según datos de la Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (Anber) durante el año 2011 se tuvo un incremento del 4,8% del consumo anual con respecto al año anterior -llegando a los 2.449 millones de litros-.

Esto debido a la gran variedad de la oferta: gaseosas, aguas, jugos y néctares, bebidas para deportistas, y bebidas en base a té; y la marcada tendencia por consumir cada vez más estas bebidas [43].

Si se ven los datos de este año, Anber señala un incremento del 12,7% en el primer trimestre del 2012 con respecto al mismo período del año pasado. Y se vuelve a atribuir este efecto al fuerte impacto que genera el continuo aumento de las líneas emergentes mencionadas anteriormente. Más específicamente, las bebidas para deportistas y las bebidas en base a té son las categorías que en mayor medida impulsan dicho crecimiento, con un aumento de consumo del 65,9% y del 30,6%, respectivamente [44].

Lo anterior se atribuye, según la misma institución, a la conexión con las crecientes necesidades de productos que favorezcan la vida sana y el deporte. Lo que también explica, en parte, lo que ocurre con la fruta, producto que en meses de verano se vuelve una opción saludable para refrescarse. Más aún si se toma en cuenta los bajos precios a los que se venden en la Región del Maule donde, por ejemplo, se tiene en la sandía un gran responsable en la disminución de las ventas de helados entre enero y marzo.

La amenaza de productos sustitutos está presente en la variedad que presenta el catálogo de bebidas refrescantes y la capacidad de innovación para abarcar distintos nichos, que le ha permitido a esa industria avanzar bastante rápido. Mientras que “si se analiza la Región del Maule la amenaza es mayor dado los competitivos precios de la fruta estacional, en especial de la sandía”, asegura la gerencia.

7.1.4. Conclusiones del análisis externo

Finalmente, luego de los análisis, se deben visualizar las oportunidades y amenazas del entorno. Esto se realizó en conjunto con la gerencia, buscando rescatar las más relevantes para la empresa, ya que a pesar de que puedan existir otras oportunidades, se deben utilizar aquellas enmarcadas bajo lo estipulado en el proceso declarativo.

a. Principales oportunidades

- Los consumidores finales presentan una baja lealtad hacia las marcas dada la relevancia que toma el precio como factor en la decisión de compra. Esto permite a las empresas menores competir contra las más grandes, ya que su oferta es una alternativa más económica a la de estas últimas.
- Dado que la industria heladera nacional se encuentra en crecimiento, sumado al incremento en la población (aumentan los potenciales clientes) y el poder

adquisitivo de ésta (favorece a la demanda de productos que no son de primera necesidad), se esperan mayores opciones de participación. Las que, sujetas al reciente conflicto legal y los acuerdos firmados, debieran estar libres de prácticas desleales.

- Los clientes de tipo minorista, a excepción de las cadenas nacionales, presentan un atractivo a considerar. Los actores de menor tamaño poseen un bajo poder de negociación, que debiese ser “atesorado”, mientras que el aumentar la presencia en los supermercados regionales es una opción realista, basado en la experiencia con que se cuenta en este tipo de clientes.
- La demanda por los productos de las líneas familiares (*cassattas* y postres) se encuentra en crecimiento y se proyecta que lo seguirá estando los próximos años, en parte debido al mayor consumo de estos tipos de helados en los meses de invierno. Actualmente, corresponden al 62,3% de la preferencia nacional, mostrando una alternativa de crecimiento para la organización al considerar que sólo representan el 39,2% de las ventas para la empresa.

b. Principales amenazas

- La industria heladera nacional se encuentra altamente concentrada en pocos participantes, quienes cuentan con un gran posicionamiento y compiten fuertemente entre ellos buscando ser líderes. Esto deja poco mercado a los actores menores, a quienes se les hace muy difícil llegar a quitarle participación a los actores principales.
- Las empresas menores, que apuntan a satisfacer la demanda de los tres tipos de helados de manera más económica en comparación a las marcas líderes, poseen una baja diferenciación entre sus productos, debiendo entonces competir en precio.
- Se visualiza una creciente tendencia en el consumo de helados relacionada a su composición nutricional. Los consumidores demandan productos más saludables (tema que la industria de las bebidas refrescantes ha sabido enfrentar a través de la revisión y adaptación de su catálogo de productos), lo que, sumado a la nueva legislación sobre dicha información, potenciara este tema como factor en la decisión de compra.

7.2. Análisis Interno

7.2.1. Perfil de capacidad interna

a. Capacidad directiva

En este primer ámbito se puede apreciar que la empresa posee una imagen corporativa de reconocimiento regional, cimentada en los más de 30 años presente en el rubro, que ha permitido generar confianza dentro de los clientes y proveedores, y mostrar un buen desempeño de los directivos en el manejo del negocio.

También existe una buena comunicación a lo largo de la organización, en particular con el Gerente General. Los trabajadores aseguran que existe una “línea directa”, es decir, que cualquiera puede hablar con él, traduciéndose en una alta adaptabilidad y capacidad de respuesta de la empresa, basadas en el liderazgo de su fundador. De hecho, esto se refleja en el manejo de situaciones como nuevos requerimientos en el pedido de algún cliente, o necesidades internas imprevistas como el absentismo en la planta de procesos.

En el lado negativo se encuentra el poco seguimiento a las tendencias del medio, la nula existencia de objetivos estratégicos claros, y un sistema de control poco utilizado. No se investiga mayormente las tendencias o innovaciones de la competencia, tampoco se realiza un plan a mediano-largo plazo, sino que se trabaja de manera operativa día a día; y este trabajo no es controlado debidamente, ya que a pesar de contar con el *software* de gestión *Manager*, este no es bien utilizado. El proceso de la auto venta (venta en ruta) es el que más problemas tiene debido a la falta de control.

Tabla 13. Evaluación de la capacidad directiva

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa		x					x		
Uso de planes estratégicos				x			x		
Seguimiento tendencias					x		x		
Flexibilidad de la estructura organizacional	x							x	
Sistemas de control						x	x		
Capacidad de respuesta		x					x		
Capacidad de liderazgo	x							x	
Coordinación entre áreas	x							x	

Fuente: Elaboración propia

b. Capacidad tecnológica

En el ámbito tecnológico se debe distinguir entre el utilizado directamente en la producción, y el que sirve de apoyo al negocio. Con respecto al primero, se cuenta con maquinaria de buen nivel que, según el Jefe de Operaciones, permite una pérdida de materia prima en la producción del 3%, menor al 5% en promedio de la competencia directa.

En cuanto a las tecnologías para la gestión, la empresa está débil. A pesar de contar con el mencionado asistente ERP, este sólo es utilizado para el proceso de facturación, dejando el resto de las líneas del negocio sin soporte.

Tabla 14. Evaluación de la capacidad tecnológica

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnología en la producción		x					x		
Tecnologías para la gestión				x				x	

Fuente: Elaboración propia

c. Capacidad del talento humano

La empresa cuenta con personal contratado de planta y por temporada. Este último, se contrata en los meses de verano donde se necesita más mano de obra para la fabricación e inventariado de los helados, para lo cual no se requiere mayor nivel de estudios ni experiencia. Mientras que el primero se trata de gente bien calificada para las distintas labores operativas y administrativas, con un nivel académico apropiado para cada cargo.

Del personal de planta destaca también la alta experiencia dentro de la industria, y en particular, en la empresa. El 100% de los Jefes de áreas tienen al menos 10 años en el rubro, mientras que cerca del 41% de los trabajadores de planta supera esa cantidad de tiempo.

Lo anterior también demuestra estabilidad en el personal de planta, que según las mismas personas, favorece al sentido de pertenencia a lo largo de la organización y a que se trabaje en un buen clima laboral, de colaboración y trato simétrico.

La rotación es baja, con excepción del equipo de venta, siendo éste uno de los principales problemas para la empresa. El proceso de la auto venta, como se dijo anteriormente, consiste en cinco vendedores que siguen una ruta establecida a lo largo

de la Región del Maule y que visitan a los actuales clientes realizando una venta *in situ*, debiendo también captar a nuevos clientes.

Para lo anterior, según el Gerente General, se necesita contar con personal que conozca a los clientes en cada ruta, que sepa cómo negociar, y que conozca su historial con la empresa, de forma tal que maneje de manera óptima la carga que lleva en el camión, entendiendo los comportamientos de compra. También debe ser gente comprometida, que tenga buen trato, y que al estar en terreno efectivamente intente captar clientes.

Por estas razones, el que haya un abandono cada cierto tiempo dificulta llevar a cabo de buena manera la venta a través de este canal. En los tres últimos años ha existido una rotación promedio de un 33,3% anual, lo que en parte repercute a que menos del 50% de los vendedores cumpla con las metas semanales impuestas por el Jefe de Venta. Parte de estos incumplimientos son generados por el disgusto de los clientes con la forma de ser atendidos, decidiendo no realizar la compra.

Por otro lado, con respecto al ausentismo laboral en la organización, esta es baja, pero con un impacto a considerar. Hay meses en que la gente falla dentro del límite que la ley permite, es decir, dos días seguidos, dos lunes seguidos, o tres días al mes. El problema es que si faltan los operarios de una misma línea de producción, en algunos casos esto deriva en la detención del proceso, siendo una práctica a eliminar.

Tabla 15. Evaluación de la capacidad del talento humano

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel académico		x						x	
Experiencia laboral	x						x		
Personal dedicado		x						x	
Rotación			x					x	
Ausentismo						x	x		
Clima Laboral	x							x	

Fuente: Elaboración propia

d. Capacidad competitiva

Uno de los puntos fuertes de la empresa, según el Gerente General, es la efectividad en la producción y entrega. En particular, asegura que el hecho de que Trendy contrate el servicio de maquila desde hace dos años avala esta percepción.

A lo anterior favorece la buena coordinación entre las áreas, ya que las distintas necesidades y falencias son dadas a conocer inmediatamente y son atendidas, favoreciendo el proceso desde la producción hasta el despacho. Para este último, la

ubicación juega un importante rol, y la fábrica, al encontrarse a las afueras de la ciudad (en la Ruta 5 Sur), facilita el movimiento de los camiones a las distintas localidades de la región y fuera de ésta.

Como se ha dicho con anterioridad, la empresa está liderada por gente que lleva varios años inmersa en la industria. Esto se traduce en un buen uso de la curva de experiencia a los distintos niveles, tales como el portafolio de productos y la relación con los distintos actores.

Estos aspectos permiten a la empresa poder competir en precio. Para corroborar esta afirmación, se tomaron en cuenta los valores de venta de un *minimarket* que ofrece helados Gigi y Savory, con diferencias cercanas al 100%. Se consideraron tres productos característicos de distinto formato: una *cassatta* de vainilla de 1 litro, un vasito (“crazy”), y un helado “chocolito”. Los precios correspondientes a la marca Savory fueron: \$1.790, \$750, \$400; mientras que los de Gigi: \$980, \$350, \$200. Esto demuestra los distintos segmentos a los que apunta cada marca.

Con respecto al portafolio de productos, éste intenta ser lo más amplio posible para poder abarcar los distintos gustos; y si bien se revisa para incluir nuevos sabores, este proceso se limita a decisiones internas, centralizadas mayormente en el dueño.

Por último, en relación a los clientes, al no existir contacto con ellos fuera del proceso de venta, se dificulta el conocer estados de insatisfacción y el evitar posibles fugas de clientes. Tampoco existe un plan de promoción del producto, dificultando la captación de nuevos clientes. Además, la poca presencia de máquinas conservadoras de helados en los lugares de venta merma notoriamente la penetración de los productos, ya que dichas máquinas sólo pueden ocuparse con helados de la marca que la provee.

Tabla 16. Evaluación de la capacidad competitiva

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Promoción del producto				x				x	
Efectividad de producción y entrega	x						x		
Curva de experiencia	x						x		
Administración de clientes					x			x	
Portafolio de productos			x				x		
Ubicación	x							x	
Competencia en precio	x						x		

Fuente: Elaboración propia

e. Capacidad financiera

De acuerdo al Jefe de Administración y Finanzas, la liquidez es un problema en los meses de temporada baja. En la tabla 17 se muestra el índice de liquidez⁹.

Si bien, el contar con un mayor flujo de dinero durante el período estival ayuda a que no se presente como un problema a lo largo del año -como lo demuestra el índice de liquidez mayor a 1-, sí se tiene una dependencia importante a que este período sea lo más largo posible, al buen clima y altas temperaturas.

De no ser así, pueden ser muchos meses de temporada baja que provocan una menor liquidez debido a que los confites artesanales no se venden en los números que lo hacen los helados. Como se mostró en la sección 5.3, estos últimos representan el 69,2% de las ventas anuales de la empresa, mientras que los primeros, solo el 25,1%.

Tabla 17. Índice de liquidez

Índices de liquidez	
Prueba ácida	1,1

Fuente: Balance 2011

En cuanto a la rentabilidad del negocio de los helados, este es considerado un punto positivo. Presenta un margen bruto del 40% y un margen neto del 14%, ambas cifras impulsadas tanto por el volumen de venta de los helados individuales como por el mayor margen de los helados familiares.

Tabla 18. Índices de rentabilidad de helados

Índices de rentabilidad	
Margen bruto	40%
Margen neto	14%

Fuente: Balance 2011

Por último, con respecto al acceso a financiamiento, el mismo directivo aclara que debido a compromisos pactados anteriormente, la capacidad de endeudamiento se ha visto reducida.

⁹ La prueba ácida es un indicador que de estar bajo 1 muestra un posible no cumplimiento de obligaciones. Si se encuentra sobre 1, muestra una posible disminución de la rentabilidad por exceso de recursos.

Tabla 19. Evaluación de la capacidad financiera

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso a financiamiento					x			x	
Rentabilidad		x					x		
Liquidez					x		x		
Estabilidad de costos		x					x		

Fuente: Elaboración propia

7.2.2. Conclusiones del análisis interno

Al igual que se hizo anteriormente con el análisis externo, luego del escrutinio interno realizado, se crea una nueva instancia de reflexión con los directivos de la empresa para comprender las principales fortalezas y debilidades, las que se presentan a continuación.

a. Principales fortalezas

- El *know how* es una de las principales fortalezas de la organización. Gracias a la experiencia de quienes la componen, se logra contar con un acabado conocimiento en los distintos niveles del negocio.
- La empresa se caracteriza por su efectividad en la producción y el cumplimiento en los tiempos de entrega, permitiéndole llevar a cabo adecuadamente las obligaciones adquiridas con sus clientes.
- La estructura flexible, la coordinación entre las áreas, y el liderazgo del gerente son aspectos que facilitan la toma de decisiones y el manejo de imprevistos.

b. Principales debilidades

- Durante los meses de invierno la organización presenta poca liquidez debido a menores niveles de venta. Esto debido a que durante la temporada baja se deja de comercializar helados para ofertar confites, cuyo mercado es mucho más acotado.
- No se cuenta con una adecuada administración de clientes, es decir, no se revisa su grado de satisfacción ni sus posibles inquietudes. A esto se le suma las ocasionales ventas perdidas, debido a que el equipo en ruta no atiende de forma óptima. La alta rotación de sus integrantes es una de las razones para que ello ocurra.

- La cartera de productos a ofertar se confecciona internamente de manera centralizada en la figura del Gerente, desestimando al medio externo, que pudiera dar indicios de qué nuevos productos tendrían mayor éxito.

7.3. Análisis Situacional

Luego de obtener un conjunto de oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades a partir de la etapa de análisis, lo que corresponde ahora es buscar las opciones que permitan definir una estrategia a seguir. Para esto, se confecciona la matriz de posibilidades (tabla 20), que corresponde a la herramienta utilizada para visualizar las mencionadas opciones. Cabe señalar que en dicha matriz se presentan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en forma resumida, encontrándose con mayor detalle y explicación en las secciones 7.1.4 y 7.2.2.

Tabla 20. Matriz de posibilidades

	F1: Know how F2: Efectividad en la producción y entrega F3: Flexibilidad, coordinación y liderazgo	D1: Baja venta y liquidez en invierno D2: Deficiente administración de clientes D3: Creación de productos con cierta lejanía de las tendencias
O1: Precio como factor relevante en decisión de compra O2: Crecimiento y coyuntura de la industria favorables O3: Atractivo en clientes minoristas O4: Creciente demanda por línea familiar	Potenciar el desarrollo de la línea de postres [F1,F2,O1,O2,O4]	Fortalecer la administración de los clientes minoristas [D1,D2,O3,O4]
A1: Industria altamente concentrada A2: Baja diferenciación entre fábricas económicas A3: Nuevas tendencias en el consumo	Maximizar la eficiencia en los procesos productivos [F1,F3,A1,A2]	Desarrollar la capacidad de crear productos considerando las tendencias [D3,A2,A3]

Fuente: Elaboración propia

A través de esta herramienta, la gerencia ha visualizado la implementación de las siguientes medidas:

- Potenciar el desarrollo de la línea de postres.
- Fortalecer la administración de los clientes minoristas.
- Maximizar la eficiencia en los procesos productivos.
- Desarrollar la capacidad de crear productos considerando las tendencias.

La primera apunta a aprovechar el crecimiento del consumo de los helados de formato familiar, atacando de mejor forma el nicho de los postres helados que hasta ahora, para la empresa, sigue estando en fase de marcha blanca. De hecho, estos productos no cuentan con un envase atractivo de venta, y sólo se comercializan en la casa matriz.

Se pretende, además, producir dicha línea durante los meses de temporada baja con el fin de aumentar los ingresos y la liquidez en ese período, lo cual se considera factible dado que se cuenta con maquinaria y personal aptos.

La segunda va de la mano con la anterior. La gerencia cree que el producir helados en meses que antes no se hacía debe estar ligado a mantener la relación con los clientes, pero aún más, lo que se busca es disminuir la fuga de estos durante la temporada. Este aspecto se considera como uno que no puede ocurrir si se compite en una industria tan concentrada como la heladera, sobre todo si se trata de un tipo de clientes de bajo poder negociador y atractivo considerable, por lo que se apunta a realizar cambios en el área de venta que permitan una mejor atención.

La tercera medida corresponde a mejorar la principal característica competitiva de la organización, que es la de comercializar productos de bajo precio. Esto le permite tanto competir contra las grandes marcas que no se enfocan mayormente en aquel aspecto, como también mantenerse competitiva contra las otras fábricas que apuntan a satisfacer la demanda de helados de forma económica.

Se pretende realizar capacitaciones a los operarios -actualmente no se hace- buscando disminuir las pérdidas de materiales en casos de atascos producidos cuando la maquinaria no es utilizada correctamente. Además, se considera cambiar el funcionamiento reactivo actual por planificaciones de producción semanales, de forma tal de disminuir los costos de inventariado y de sobre stock de productos menos cotizados, pero principalmente por quiebres de stock, dado que se pretende evitar la pérdida de ventas.

La cuarta, finalmente, busca mejorar la capacidad de crear nuevos productos. Como se ha dicho anteriormente, aquel proceso pasa exclusivamente por decisiones internas que no tienen gran consideración por el medio. En vista de las distintas tendencias visualizadas, se pretende introducir un proceso de análisis de tendencias, y luego, iterar con los clientes, para llegar a nuevos productos más atractivos.

Según la metodología trabajada, las posibilidades descritas corresponden a los programas generales a desarrollar en la siguiente etapa. Pero antes, se debe revisar que abarquen la totalidad de los desafíos planteados en la declaración de la misión

(tabla 21). Esto busca que la confección de la estrategia en base a los programas planteados mantenga consistencia con la fase declarativa.

Tabla 21. Cruce entre programas generales y desafíos de la misión

	Potenciar el desarrollo de la línea de postres	Fortalecer la administración de los clientes minoristas	Maximizar la eficiencia en los procesos productivos	Desarrollar la capacidad de crear productos considerando las tendencias
Desafíos a partir del alcance del producto				
Incrementar la penetración de los productos, potenciando la oferta de las líneas de mayor crecimiento	x		x	
Mejorar la competitividad de las distintas líneas de helados	x		x	x
Desafíos a partir del alcance del mercado				
Contar con sistemas de venta y de atención adecuados para cada tipo de cliente	x	x		
Generar contactos más fluidos con los clientes para brindar una buena experiencia de compra, y que esta se mantenga en el tiempo		x		
Desafíos a partir de las competencias únicas				
Mantener un equipo de alta experiencia en el funcionamiento del negocio, y flexible a los cambios; que permita con especial énfasis mantener la eficiencia operacional		x	x	
Mejorar la capacidad de innovación en la cartera de productos				x

Fuente: Elaboración propia

A partir de la tabla anterior, es posible apreciar que los desafíos que la organización se plantea guardan estrecha relación con los programas propuestos, por lo tanto, se puede decir que éstos corresponden a una solución válida y coherente a desarrollar.

8. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

8.1. Foco Estratégico

Previo al desarrollo de los programas, lo que corresponde es identificar el foco estratégico de la empresa, lo que también se entiende como la propuesta de valor a ofrecer.

Las etapas anteriores han servido para reflexionar y visualizar lo difícil que sería competir contra las principales marcas de helados bajo las condiciones que estas imponen. Dado esto, la gerencia opta por ratificar la posición de apuntar a nichos que demandan productos a precios convenientes, ya que de esta forma se evita la competencia directa con las marcas líderes.

Es por esta razón, la de enmarcarse dentro de la oferta de helados económicos, que la gerencia considera muy relevante mantener bajos los costos de producción, ya que la experiencia muestra que de esta forma incluso es posible convivir en los mismos puntos de ventas que las principales marcas al apuntar a un consumidor final con una disposición a pagar diferente.

Sin embargo, también se visualiza que será esencial enfocarse más en el cliente directo. Como ya se ha manifestado, el poco poder negociador de los detallistas de menor volumen de compra no impide que en ocasiones opten por cancelar la compra, por lo que se debe poner más énfasis en mantener bien atendida la cartera de estos clientes que no debieran presentar problemas.

De esta forma, se buscará desarrollar habilidades asociadas a la propuesta de valor de Soluciones Completas a Clientes, de forma tal de generar relaciones más duraderas y disminuir insatisfacciones y fugas, temas que adquieren mayor peso en una industria altamente concentrada como la heladera.

Para esto, se adoptan los cuatro programas a desarrollar en la siguiente sección, que en su conjunto permitirán trabajar para alcanzar la propuesta de valor mencionada.

8.2. Programas Generales

A continuación, se detallan los cuatro programas generales que dan forma a la estrategia a seguir dentro del período enero 2013-diciembre 2015. Cada uno de estos planes tendrá una descripción que explica la decisión de implementarlo, un directivo responsable de su correcto cumplimiento, indicadores y metas cuantificables que muestren la situación actual y a lo que se pretende llegar a futuro, y un primer hito y la fecha de realización de éste, que representará el punto de partida del programa.

a. Potenciar el desarrollo de la línea de postres

Descripción:

La gerencia considera de gran relevancia el desarrollo de la línea de postres, ya que según los datos del mercado, es la categoría que presenta el mayor crecimiento en el último tiempo.

El principal atractivo viene dado por el mayor consumo de este tipo de helados durante los meses de invierno, visualizándose como una real opción para enfrentar la estacionalidad del negocio. El fabricar helados en meses de invierno es considerado por los directivos una alternativa factible a nivel de producción, dado que se haría uso de los mismos recursos tecnológicos con que se cuenta actualmente, que en dichos meses quedan ociosos.

Directivo responsable:

Debido al alto nivel de importancia que se le otorga a la realización de este plan, ya que busca revertir una de las principales debilidades del negocio, el Gerente General será el responsable de velar por el cumplimiento de las actividades y labores que permitan alcanzar las respectivas metas.

Indicadores y metas:

- Volumen de venta de postres/Volumen de venta total de helados

El seguimiento al volumen de ventas fue considerado por la gerencia como la mejor forma de ver la importancia que toma la línea de postres para el negocio. Actualmente, cuenta sólo con una participación del 2,6% de las ventas anuales de helados de la organización, que se traducen en 10.924 litros vendidos a lo largo de la temporada.

El aumento en el nivel de venta vendrá dado por la extensión de esta categoría fuera de los locales propios, llevándola a los canales de venta minoristas y mayoristas.

De esta forma, se ha definido como meta alcanzable para el transcurso del primer año -considerado a partir de la fecha del primer hito- que esta línea debiese pasar del 2,6% al 10% de la representación de las ventas de helados que efectúa la empresa; y de igual manera, a un 15% para el segundo año¹⁰.

¹⁰ Se estipulan dos y no tres años transcurridos, ya que el plan se inicia a fines del primer año de la Planificación Estratégica.

Primer hito y fecha de realización:

El primer hito, que permitirá establecer el término de la marcha blanca en que se encuentran actualmente los postres, será la salida a intermediarios (o clientes directos), estableciendo el mes de septiembre de 2013 como la fecha de cumplimiento para la venta de postres fuera de los locales propios.

Se define esta fecha exclusivamente por corresponder al inicio de la temporada alta, lo que facilitará la comercialización en terceros. Luego de ingresar a estos, se apuntará a extender la venta en los meses invernales.

b. Fortalecer la administración de los clientes minoristas

Descripción:

La situación actual muestra un nivel considerable de ventas perdidas dentro de la cartera de clientes minoristas de bajo volúmenes de compra, tales como almacenes, *minimarkets*, locales, y quioscos.

El principal motivo de estas pérdidas radica en ocasionales deficiencias en el proceso de venta, ya sea porque el vendedor no cuenta con lo que el cliente necesita o por una mala atención que termina con la cancelación de la compra. Si bien se está en conocimiento de esto, se requiere de mayor información que permita tomar medidas que mejoren el servicio y eviten estas fugas en las ventas.

Actualmente, es labor del Jefe de Venta velar por la buena atención de estos clientes, pero dado el gran número de la cartera es difícil llevar esto a la práctica. De esta forma, lo que se busca es mejorar la relación con los clientes minoristas a través de un nuevo responsable que se encargue de mantener bien atendidos a los de menores volúmenes de compra, lo que a su vez permitirá al Jefe de Venta enfocarse en la atención de los de mayores volúmenes de compra.

Directivo responsable:

Este programa contará con la directa supervisión del Jefe de Venta, quien es el encargado principal de velar por que la cartera del equipo en ruta (correspondiente a los minoristas de bajo volumen de compra) esté bien atendida.

Indicadores y metas:

- Ventas perdidas

Se calcula que durante el año 2012 las ventas que no se llegaron a concretar dentro de los clientes minoristas alcanzaron los \$14.000.000, aproximadamente. Esta cifra corresponde al 5,23% de las ventas efectuadas a estos clientes.

Se considera que la inclusión del encargado de atender a los clientes y mantener alto su nivel de satisfacción ayudará a disminuir drásticamente esta cifra. Al primer año de transcurrido este programa se espera bajar hasta un rango entre el 1% y 1,5%, para ya al término del segundo año alcanzar una cifra inferior al 0,6%, teniendo como meta llegar al 0,4%.

- Encuestas de satisfacción

La empresa no cuenta con herramientas que permitan medir el estado de conformidad de los clientes, por lo que no existen niveles actuales. Sin embargo, se ha optado por realizar encuestas de satisfacción para mejorar el proceso de venta, las cuales deberán mantenerse en un 95% de aceptación a lo largo del período de planificación estratégica.

Lo principal será poder demostrar a los clientes interés en conocer sus inquietudes y en solucionarlas, generando mayor cercanía y confianza. También, plantear mantenerse en el 95% de satisfacción obligará a descubrir y mejorar las falencias propias, y a comprender las inquietudes planteadas, para así disminuir las ventas perdidas.

Primer hito y fecha de realización:

Se ha definido la inclusión del encargado de post venta como el primer hito que dará paso a la búsqueda de una mejor relación con los clientes minoristas. De esta forma, se acordó como fecha de concreción del primer hito el mes de septiembre de 2013, de forma tal de comenzar este proceso junto a la próxima temporada y no al término de la actual.

c. Maximizar la eficiencia en los procesos productivos

Descripción:

La fuerte competencia en la industria obliga a mejorar permanentemente los procesos internos. En particular, el decidir ofrecer productos económicos obliga a realizar todo lo necesario para reducir costos. Dentro de este plan lo que se busca es,

entonces, maximizar la eficiencia en la producción, de manera de disminuir costos y mejorar la habilidad de competir en precios.

Dos son los principales temas que afectan negativamente la eficiencia productiva de la organización. En primer lugar, no se cuenta con planificaciones que estimen cuánto se debe producir a la semana. El funcionar de manera reactiva a la demanda genera que existan jornadas en donde las máquinas funcionan muy por debajo de lo que pueden rendir, y otras en donde no es posible cumplir con toda la demanda.

Lo que desea la gerencia es cambiar esta situación, a través de reuniones para planificar la semana, de tal forma de disminuir costos extras generados por inventariado, por sobre stock de productos menos demandados, y principalmente, por quiebres de stock.

Por otro lado, el segundo tema a tratar tiene relación con mejorar el desempeño de los operarios y reducir los errores en la producción que puedan generar costos por pérdidas de material.

Directivo responsable:

El directivo encargado del seguimiento a lo dispuesto en este programa será el Jefe Producción. Básicamente, por ser el encargado principal de los procesos productivos y de los operarios.

Indicadores y metas:

- Utilización de maquinaria productiva

El indicador a utilizar para medir el nivel productivo es el de la utilización de la maquinaria. Para definir metas, se debe distinguir entre las tres categorías de helados: su nivel de producción difiere, tanto por sus distintos volúmenes como por sus procesos.

La producción máxima que logra cada maquinaria de conos y paletas es de 18 golpes por minuto, donde cada golpe rellena 5 moldes, es decir, 5.400 unidades en una hora. Con respecto a las *cassattas*, dado su mayor volumen, el nivel de fabricación transcurrida 1 hora es menor, alcanzado una producción de 740 unidades de 1 litro cada 60 minutos. Por último, en cuanto a los postres, los recursos actuales permiten una producción de 26 helados/hora, en parte debido a que terminan con un tratamiento artesanal.

Estas cifras corresponden al óptimo nivel de producción que permiten los recursos disponibles. Por lo tanto, la fabricación mensual deberá mantenerse lo más cercano posible a dichas cifras, debiéndose alcanzar una utilización del 90% del tiempo total de las jornadas de producción al cabo del primer año, y del 95% el resto de los años.

- Pérdida de material

Según el área de Operaciones, el último año se generó una pérdida del 3% de los insumos utilizados. La causa principal radica en los atascos de material ocurridos por un mal desempeño de los operarios, encontrando otra causa en los errores al procesar el mezclado.

Ambas causas son generadas por la poca experticia de algunos operarios, tema considerado como abordable y mejorable por los jefes de Producción y de Operaciones.

A fin de reducir costos, se ha dispuesto lograr una disminución de la pérdida de materia prima procesada. Para el primer año de ejecutado el plan, se ha establecido como meta llegar al 1,5%. De igual forma, para el segundo año se pretende reducir hasta el 1%, y mantener esta cifra para el tercero. Esto último, por considerarla como un límite razonable y difícil de mejorar.

Primer hito y fecha de realización:

Dado que para este plan no existen factores externos que afecten la fecha de inicio, se ha dispuesto comenzar de forma inmediata, es decir, en enero de 2013. El primer hito, por lo tanto, será la primera reunión a realizarse el sábado 5, correspondiente al primer sábado dentro del marco temporal de la planificación estratégica.

d. Desarrollar la capacidad de crear productos considerando las tendencias

Descripción:

A fin de mantener el proceso de creación de productos actualizado a las tendencias del mercado, se buscará descentralizar dicho proceso, de forma tal de incorporar las nuevas necesidades de consumo.

Si bien todos los años se lanzan nuevos productos, el foco ha estado sólo en torno a la inclusión de nuevos sabores. Sin embargo, mediante este trabajo la gerencia se percató de otros temas, tales como la creciente demanda de productos más saludables y de la incipiente aparición de productos sin lactosa.

Antes de poder incluir cualquier cambio en el actual catálogo, deberán ser estudiadas tanto su factibilidad como su posible aceptación, razón por la cual toma relevancia el presente programa.

Directivo responsable:

Este programa será supervisado por el Gerente General, ya que seguirá teniendo la principal responsabilidad en cuanto a la decisión final en el lanzamiento de nuevos productos al mercado.

Indicadores y metas:

- Nuevos productos creados al año

El indicador elegido para seguir el fiel cumplimiento de este programa es el de la cantidad de nuevos productos que se ingresan al catálogo por año, ya que muestra el esfuerzo por renovar la oferta.

En la última temporada se lanzaron 4 nuevos helados de tipo paleta, 2 de tipo postre, y no hubo novedades en cuanto a las *cassattas*. En particular, la creación de nuevas paletas fue, principalmente, por la adquisición de un nuevo molde que permitió producir un nuevo tipo, el que se trabajó en 4 sabores distintos.

La meta que se buscará alcanzar una vez logrado el primer hito, será la de lanzar, por cada tipo de helado, 3 nuevos productos. Sin embargo, para llegar a este número en primer lugar se deberá trabajar con varias opciones que se irán descartando según el *feedback* que se obtenga en terreno, de forma tal de contar con un respaldo de aceptación de los clientes y disminuir la posibilidad de sacar productos de bajo impacto. Una segunda meta, entonces, es la de contar con 15 posibles nuevos productos por tipo de helado.

Primer hito y fecha de realización:

El primer hito corresponderá a la inclusión del encargado de innovación, a partir de lo cual, se construirá el desarrollo del programa. Se ha establecido como plazo la segunda quincena de marzo, o en su defecto, la primera de abril de 2013.

La elección de este plazo se debe al querer comenzar al término de la actual temporada de helados, la cual es posible que se extienda o acorte, impidiendo fijar una fecha precisa.

El por qué dar comienzo después del fin de la temporada se debe a que el catálogo se renueva sólo al comienzo de éstas, por lo tanto no se justifica intentar lanzar nuevos productos en el transcurso de la actual.

8.3. Programas Específicos

Dentro de la formulación estratégica también se encuentran los programas específicos. Estos corresponden a la última etapa de la definición de la estrategia, y su importancia se basa en que permiten la concretización de los programas generales a través del planteamiento de actividades a realizar, de una estimación de los costos asociados a la implementación de estas actividades, y de una reflexión sobre los beneficios a obtener, los que pueden o no representar ingresos de dinero.

a. Potenciar el desarrollo de la línea de postres

➤ Mejoramiento continuo de la línea de postres

Descripción de actividades:

Como se ha dicho anteriormente, la categoría de postres sólo se comercializa en locales propios. Una de las necesidades para poder ser vendidos en otros puntos de venta es la de contar con una presentación más atractiva y que posea código de barra. Al día de hoy, no se cuenta con dichos requisitos, por lo que se deberá invertir en la compra de nuevos envases que permitan su distribución a intermediarios.

Lo anterior tiene relación con la penetración en locales fuera de los propios; sin embargo, también tiene relevancia preservar esa venta y aumentar sus niveles. Para esto, será necesario mantener en revisión la aceptación de los distintos postres y la posible incorporación de nuevos sabores, texturas y composición nutricional.

Costos y beneficios:

La primera actividad tiene como costo la elaboración de envases que cumplan con las condiciones antes descritas. Esto es, responder a la necesidad de contar con un producto de mejor presentación y que cuente con código de barra.

El costo por envase es de \$150, lo que incluye el costo por el código de barra. A partir de esto, se estima un gasto de \$6.302.142 para poder cumplir la meta de venta del primer año del programa. De igual forma, para cumplir la meta del segundo año, el gasto será de \$9.453.214¹¹. Por lo tanto, el gasto total se estima en \$15.755.356.

La segunda actividad, en tanto, está incluida en los costos de las acciones del cuarto programa general, que se detallan más adelante.

¹¹ Cabe recordar que, si bien la planificación considera un marco temporal de tres años, este programa comienza recién al término del primero, razón por la cual sólo se estipula el transcurso de dos años.

Por último, en cuanto al beneficio asociado, este será el de permitir la penetración de postres fuera de los locales propios, facilitando su posterior venta durante la temporada baja. Lo anterior, en búsqueda de mejorar la liquidez en aquellos meses.

➤ **Aumentar presencia en supermercados regionales**

Descripción de actividades:

El principal canal mediante el cual los consumidores adquieren helados de la línea familiar son los supermercados, por lo que si se quiere desarrollar aquella categoría se debe, entonces, buscar aumentar la presencia en estos puntos de venta.

Estos clientes son atendidos por el Jefe de Ventas, quien deberá captar nuevos supermercados para incrementar la cartera. Actualmente se abarcan 4, y el área de venta estima que en la región existen -de mayor o menor tamaño- alrededor de 20.

De esta manera, el Jefe de Ventas deberá visitar los supermercados que no forman parte de la cartera actual, dando a conocer la oferta de postres y buscando concretar nuevas ventas.

Como se ha explicado anteriormente, los supermercados compran previo pedido. El Jefe de Venta, por lo tanto, deberá evaluar los requerimientos de la cartera actual y de los nuevos clientes sobre la compra de postres, tales como volúmenes de pedido y los productos a solicitar.

Costos y beneficios:

Este plan no representa mayores costos para la organización. Más bien, corresponde a la extensión de actividades realizadas por el Jefe de Venta, quien ahora deberá captar nuevos supermercados y atenderlos a partir de la nueva oferta de postres, por lo que el costo de llevarlas a cabo ya están incluidas en la remuneración.

Con respecto a los viajes para efectuar las visitas, estas se coordinarán con las rutas de los vendedores para no incurrir en nuevos gastos, y en su defecto, se considerarán como costos operacionales.

El beneficio directo conseguido a partir de aumentar la presencia en supermercados regionales, será la de incrementar las ventas de postres y potenciar la marca. Asimismo, atender a estos supermercados a cambio de las cadenas nacionales tiene como beneficio la simetría en la comunicación, además de que los pagos no superen los 30 días, ya que mayores plazos pueden afectar el negocio, sobre todo si se considera vender en temporada baja.

b. Fortalecer la administración de los clientes minoristas

➤ Creación de la figura del encargado de post-venta

Descripción de actividades:

El actual nivel de ventas perdidas genera la necesidad de destinar personal de forma exclusiva en el seguimiento de la satisfacción de los clientes atendidos por el equipo de venta en ruta. Si bien esto corresponde a una labor del Jefe de Venta, la magnitud de la cartera impide que en la práctica se realice correctamente,

Para esto, el Jefe de Venta deberá evaluar las necesidades en la confección de la figura del nuevo encargado, tales como el perfil con que debe cumplir para ser contratado, y las rutas que abarcará. Luego, será responsabilidad del Jefe de Recursos Humanos realizar el reclutamiento y la selección.

Se ha estipulado que cada uno de los 655 clientes será atendido al cabo de 4 semanas, lo que da una cantidad realista¹² de atención cercana a 27 clientes por jornada laboral, considerado el contacto telefónico como parte del procedimiento.

Costos y beneficios:

El principal costo de este plan es el relacionado a la remuneración del encargado, es decir, \$480.000 mensuales. Dada la fecha de inicio del plan, se considera una duración de 27 meses, obteniendo un costo total de \$12.960.000.

La ventaja directa es que se contará con personal exclusivo para atender la cartera de clientes minoristas de bajo volumen de compra, mientras que un beneficio indirecto será el de permitir al Jefe de Venta enfocarse de mejor manera en la atención de los clientes minoristas de mayor volumen de compra, y de los distribuidores.

➤ Fidelización de los clientes minoristas

Descripción de actividades:

Este plan considera las actividades que el nuevo encargado de atención a los clientes minoristas debe llevar a cabo.

Su principal labor será la de mantener alta la satisfacción de los clientes. Para esto, deberá realizar visitas mensuales a cada cliente, con la finalidad de ver sus inquietudes relativas a la experiencia de compra, es decir, a la mercadería recibida y a la atención dada por el vendedor.

¹² En consideración de que los vendedores atienden, en promedio, a 22 clientes por jornada (6 días a la semana y 7,5 horas al día).

Luego, la información recopilada es presentada al Jefe de Ventas, quien buscará solucionar los problemas encontrados. Durante estas visitas, también se realizarán las encuestas de satisfacción, cuyos resultados se espera vayan mejorando.

Por último, dentro de sus responsabilidades también se encuentra el evaluar qué puntos de venta resultarían ser más atractivos para la instalación de máquinas conservadoras de helados propias. (Máquinas como las que se muestran en el ANEXO B).

Costos y beneficios:

El costo por la realización de estas actividades se considera como parte de la remuneración del encargado. Por lo tanto, el principal costo adicional se encuentra en la adquisición de las máquinas conservadoras.

Cada máquina, según el Jefe de Operaciones, tiene un valor de \$130.000 si es adquirida por medio de importación desde China. Actualmente, se cuenta con 310 máquinas, y se ha dispuesto adquirir 1 container de 40 pies, es decir, 98 nuevas máquinas. Por lo tanto, será necesario invertir \$12.740.000.

Este plan trae como beneficio el poder comprender de mejor manera la ejecución del proceso de venta, pudiendo detectar problemas en el equipo de venta en ruta y realizar los cambios pertinentes. Además, en este plan se incluye la instalación de nuevas máquinas conservadoras propias. Esto garantiza un cierto nivel de compra por parte de los locales, ya que estas máquinas solo la pueden utilizar con helados de la misma empresa que la provee.

c. Maximizar la eficiencia en los procesos productivos

➤ Planificación semanal de producción

Descripción de actividades:

Como se mencionó en la descripción del programa general, la organización realiza una producción reactiva a la demanda, sin previa planificación. La gerencia pretende cambiar este aspecto, a través de reuniones semanales que permitan comprender qué helados serán mayormente solicitados y estimar los volúmenes que serán requeridos. Estas reuniones se llevarán a cabo los días sábado, con una duración de 2 horas, y en ellas participarán el Jefe de Producción, el Jefe de Operaciones, el Jefe de Ventas y el Gerente General.

El primero deberá informar sobre la capacidad productiva actual de la planta de procesos, relativa tanto al estado de las máquinas como de la mano de obra. La responsabilidad del segundo recae en informar sobre el stock de materias primas, mostrando los niveles de insumos con que se contará hasta la siguiente reunión.

En tanto, el tercero deberá aportar con la recopilación de los pedidos de los distribuidores y supermercados, y con las compras realizadas durante esa semana por los minoristas, las que servirán como estimación de la demanda para los próximos siete días. Al término de cada reunión, el Gerente dispondrá de los pasos a seguir para cumplir de mejor forma la siguiente semana.

Costos y beneficios:

El costo asociado a las actividades de este plan, al no estar consideradas en la actualidad, corresponde más bien a un costo de oportunidad para sus participantes. Según el área de Finanzas, la valoración de la hora hombre a nivel de jefatura es de \$3.333, mientras que a nivel gerencial es de \$5.333. Esto se traduce en un costo por reunión semanal igual a \$30.667.

Al ser un plan que comenzará al inicio de la planificación estratégica y se mantendrá hasta su término, tendrá una duración de 72 semanas de temporada alta¹³, lo que se traduce en un gasto total de \$2.208.000 a lo largo de los 3 años.

El beneficio que se busca obtener es principalmente, el de evitar quiebres de stock que generen ventas perdidas, pero también ahorros de inventario. Tomando como referencia lo que actualmente se le cobra a Trendy por concepto de almacenaje, un pallets de 1m x 1,2m x 1,7m, que tiene capacidad para 150 cajas de helados, tiene un costo de \$1.200+IVA diarios.

➤ **Mejoramiento del desempeño en planta de procesos**

Descripción de actividades:

El otro punto considerado como factible en la búsqueda de reducción de costos es mejorar el desempeño en la producción. Esto incluye el estado de la maquinaria y la capacidad de los operarios.

Para lo primero, se estipula una mayor coordinación entre el Jefe de Producción y el Encargado de Mantenimiento de máquinas, de forma tal de realizar más asertivamente las mantenciones preventivas, evitando lo máximo posible el mantenimiento durante la temporada alta.

Con respecto a la capacidad de los operarios de planta, como se explicó en la sección 7.2.1.c, esta es considerada alta por los mismos Jefes. Sin embargo, durante la temporada es imprescindible contratar personal extra, el cual no presenta la misma experticia.

Para esto, se establece una capacitación mensual por parte del Jefe de Producción y el Encargado de Planta, la cual se realizará a todos los operarios y tendrá

¹³ Se considera una duración de seis meses para la temporada alta.

una duración de 3 horas. Además de esta capacitación mensual, se estipula una supervisión continua de las labores ejecutadas por parte del mismo jefe y encargado.

Costos y beneficios:

El principal costo, al igual que en el plan de acción anterior, corresponde al costo de oportunidad que significa realizar la capacitación a los operarios, ya que en la actualidad esto no forma parte de las labores de quienes se designaron como responsables.

La valoración hora hombre a nivel de jefatura es de \$3.333, y a nivel de encargados es de \$2.133. Si esto se aplica a cada capacitación, que durará 3 horas y que se realizará mensualmente cada temporada alta de los próximos tres años, se obtiene un costo asociado a la totalidad de esta actividad igual a \$295.200.

El beneficio que se busca obtener con la implementación de este plan, es disminuir la cantidad de atascos y mezclas mal realizadas, de forma tal de reducir cuellos de botellas y pérdidas de materia prima.

d. Desarrollar la capacidad de crear productos acorde a las tendencias

➤ Creación de la figura del encargado de innovación

Descripción de actividades:

En primer lugar, se debe conformar la creación de la figura del responsable de llevar a cabo la investigación sobre tendencias y necesidades del mercado.

Para esto, el Gerente, junto al Jefe de Producción y de Recursos Humanos, evaluará el perfil con el que debe contar la persona que ocupará aquel cargo, definiendo también la cantidad de personal necesario y los requisitos que deben cumplir. Una vez definido lo anterior, el Jefe de Recursos Humanos realizará el proceso de reclutamiento y selección del personal a contratar.

Lo que se ha decidido, es contratar solo a un responsable: tendrá la figura de Encargado, y dependerá directamente del Gerente, sin descartar que, eventualmente, se conforme como una nueva Jefatura de área.

Costos y beneficios:

El principal costo corresponde al sueldo a pagar a este nuevo empleado. Dado su nivel de Encargado, se considera una remuneración mensual de \$480.000.

De igual forma, como se ha hecho en los planes anteriores, para estimar el costo total se debe tomar en cuenta la fecha del primer hito del Programa General y el término de la Planificación Estratégica, es decir, de abril de 2013 a diciembre de 2015. De esta manera, el contar con el Encargado de Innovación tendría un costo de \$15.840.000 al término de los 33 meses.

El beneficio de este plan específico pasa por descentralizar el proceso de creación de productos, internalizado hasta ahora por el Gerente. Luego, podrá delegar esta tarea en el Encargado, buscando obtener *feedback* con los clientes y recibir resultados, bajo los cuales finalmente se tomarán decisiones.

➤ **Estudio y testeo de las necesidades del mercado**

Descripción de actividades:

La labor fundamental del Encargado será la de investigar sobre nuevas tendencias, levantando información relativa al mercado.

Dado que no se considera invertir en acceso a fuentes de información, resulta esencial el testear en terreno lo que se vaya recopilando. El Encargado, entonces, deberá considerar la opinión de los compradores a través de encuestas a los consumidores finales y clientes directos.

También deberá analizar la factibilidad de fabricar los posibles nuevos productos, identificando los requerimientos tecnológicos, las materias primas y procesos necesarios, y eventualmente, pronosticar volúmenes de venta y márgenes.

Costos y beneficios:

Para este Programa Específico no existen mayores costos asociados. Las actividades descritas corresponden a labores del cargo, por lo que sus costos ya están incluidos en la remuneración de quien las ejecuta.

Por otro lado, el beneficio viene dado por la posibilidad de conocer la percepción de clientes y consumidores sobre posibles nuevos productos. Esta ventaja, antes inexistente para la organización, brinda la opción de poder fabricar helados -factibles para la empresa- que cuenten con una mayor valoración, disminuyendo el riesgo de lanzar productos que serán poco aceptados.

8.4. Resumen Formulación Estratégica

El conjunto de los planes a realizarse al cabo de tres años, tiene un costo total de \$59.798.556.

Si bien no se tiene un conocimiento acabado sobre los beneficios a obtener, debido principalmente a la poca claridad para cuantificarlos en algunos casos, la presente planificación es tomada por la gerencia como una inversión necesaria. El costo se solventará al transferirse en cierta medida al precio de venta -justificado en una mejor calidad de servicio y de productos-, como también al reinvertir utilidades en este proyecto.

A continuación, se presentan dos tablas (22 y 23) que resumen la formulación estratégica confeccionada, cuya finalidad es facilitar la visualización de la estrategia y el seguimiento de ésta por parte de la organización.

Tabla 22. Cuadro de mando propuesto

Foco Estratégico				
Soluciones Completas al Cliente				
Misión				
Satisfacer la necesidad de las personas que buscan un momento agradable y refrescante de forma económica, preocupándose por los cambios en los gustos de los consumidores y enfocándose siempre en atender de la mejor manera a sus clientes directos.				
Objetivos	Indicadores	Metas		
		2013	2014	2015
Potenciar el desarrollo de la línea de postres	Volumen de ventas de postres/Volumen de ventas total de helados	-	10%	15%
Fortalecer la administración de los clientes minoristas	Ventas perdidas	-	1%~1,5%	0,4%~0,6%
	Encuestas de satisfacción	-	95%	95%
Maximizar la eficiencia en los procesos productivos	Utilización de maquinaria productiva	90%	95%	95%
	Pérdida de material	1,5%	1%	1%
Desarrollar la capacidad de crear productos considerando las tendencias	Nuevos productos creados al año	3 por c/tipo	3 por c/tipo	3 por c/tipo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Cuadro resumen de plan de acción propuesto

Iniciativa Estratégica	Principales Actividades	Responsable	Primer Hito
Potenciar el desarrollo de la línea de postres	-Mejoramiento continuo de la línea de postres -Aumentar presencia en supermercados regionales	Gerente General	Venta de postres helados fuera de locales propios Septiembre 2013
Fortalecer la administración de los clientes minoristas	-Creación de la figura del encargado de post-venta -Fidelización de los clientes minoristas	Jefe de Ventas	Inclusión del encargado de post venta Septiembre 2013
Maximizar la eficiencia en los procesos productivos	-Planificación semanal de producción -Mejoramiento del desempeño en planta de procesos	Jefe de Producción	Primera reunión de planificación Enero 2013
Desarrollar la capacidad de crear productos considerando las tendencias	-Creación de la figura del encargado de innovación -Estudio y testeo de las necesidades del mercado	Gerente General	Inclusión del encargado de innovación Abril 2013

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

El objetivo del trabajo realizado era, en última instancia, cooperar en el diseño de un plan estratégico que permitiera a la empresa contar con los lineamientos que debiera seguir a futuro. Estos debían ser totalmente acordes a su realidad y representar caminos reales de desarrollo, para lo cual, fue necesario ir trabajando las distintas etapas relacionadas a responder los objetivos específicos definidos.

Comenzando con el descubrimiento y configuración de la visión y misión, estos eran elementos hasta ahora no definidos explícitamente. En particular, la confección de las cuatro dimensiones de la misión permitió replantear situaciones actuales, como el disminuir prioridad a la prestación de servicio de maquila en favor de aumentar los niveles de producción propios; y también permitió aclarar y consensuar posturas, como en el caso de abarcar o no las cadenas nacionales de supermercados, donde se desestimó el empleo de recursos para esto.

Además, sirvió para enmarcar el desarrollo de las siguientes etapas. La empresa, siguiendo con lo que viene haciendo hace años, se ve a sí misma como un proveedor de helados económicos. En parte, debido a que de esta forma se distancia de una competencia directa con las principales marcas.

Bajo esta misma línea, a partir de lo obtenido en la etapa de análisis, se visualiza que a pesar de tratarse de un mercado concentrado en pocos actores, el gran consumo generado en el país y los recientes acuerdos firmados en beneficio de la libre competencia, ayudan a un panorama competitivo atractivo.

Sin embargo, la principal atracción se encuentra en la categoría de postres helados, cuyo consumo presenta el mayor crecimiento, y al que le ha tomado pocos años para acercarse al nivel de preferencias de las otras dos categorías más tradicionales.

Esto se ha tomado como una alternativa para mejorar los niveles de liquidez durante la temporada baja totalmente factible, ya que se cuenta con la capacidad instalada necesaria (ociosa en aquellos meses). De hecho, en otros países como Italia y Holanda, las empresas heladeras mantendrán su foco en potenciar este tipo de helados familiares, por ser una opción para combatir la estacionalidad y disminuir las brechas de venta entre los meses invernales y estivales.

Otro tema que se visualiza con una relevancia creciente en el tiempo es la demanda por productos más saludables, lo que obliga a cualquier empresa participante de esta industria a mantenerse actualizada a las tendencias, buscando predecir cambios y adecuarse a ellos. No obstante, la empresa actualmente no se encuentra bien preparada para esto, más bien el proceso de creación de nuevos productos es centralizado en su dueño y, de algún modo, ajeno al entorno.

En tanto, la principal fortaleza a explotar es el *know how* con que se cuenta. Este radica en la experiencia del personal de planta. Sin embargo, se detectan falencias a partir de la contratación del personal adicional necesario para la operación de la temporada alta, las que generan costos adicionales a la organización por conceptos de pérdida de material por atascos y mezclas mal realizadas. Por lo tanto, se torna esencial preparar al personal nuevo, de forma tal de mantener la experticia lo más alto posible y así reducir costos.

Con respecto a la administración de las carteras de clientes, este es considerado un punto deficiente en el caso de los minoristas de bajo volúmenes de compra (almacenes, *minimarkets*, quioscos). El Jefe de Ventas no es capaz por sí solo de velar por la buena atención de los cerca de 655 clientes de esta categoría, y por problemas generados en el proceso de venta, en ocasiones se termina perdiendo dicha venta.

En esta industria tan concentrada, donde además existe una baja diferenciación entre las fábricas de helados económicos, no se puede permitir la fuga de clientes que se consideran de bajo poder negociador. Debiendo, entonces, destinarse recursos extras para revertir tal situación.

Luego de comprender las posibilidades y dificultades de la empresa en la industria, junto a la gerencia se identificó como tema fundamental el comenzar a desarrollarse hacia el cliente. Tanto al consumidor final -ofreciendo los productos que desea adquirir y manteniendo precios bajos-, como a los clientes directos -asegurándoles mejores experiencias de compra y rápidas soluciones a sus inquietudes. Este, entonces, corresponde al foco bajo el cual se enmarcan los pasos a seguir.

Se confeccionaron cuatro programas generales, cuyo costo total de ejecución se estimó en \$59,8 millones a lo largo de los tres años. Estos corresponden a potenciar el desarrollo de la línea de postres, fortalecer la administración de clientes minoristas, maximizar la eficiencia de los procesos productivos, y desarrollar la capacidad de crear nuevos productos a partir de las tendencias. Los cuales, en conjunto, abarcan las principales oportunidades y fortalezas a aprovechar, como también las principales falencias a mejorar.

Cada uno de estos programas generales fue conformado con programas específicos, los que definen las actividades a realizar y los costos que implican. Con esto, la gerencia cuenta con lineamientos acordes a la organización y, por cierto, factibles para implementarse; los que buscarán aumentar el nivel competitivo de la empresa en la región.

10. BIBLIOGRAFÍA

- [1] A. Hax y N. Majluf, *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*, 2004.
- [2] O. Cerda, *Planificación Estratégica y Control de Gestión*.
- [3] M. Hitt, D. Ireland y R. Hoskisson, *Administración Estratégica*, 2006.
- [4] J. Collins y J. Porras, «Building your Company's Vision,» *Harvard Business Review*, 1996.
- [5] M. Porter, «Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia,» *Harvard Business Review América Latina*, 2008.
- [6] «SOFOFA,» [En línea]. Available: <http://www.sofofa.cl/pymes/pymes.htm>.
- [7] «International Dairy Food Association,» [En línea]. Available: <http://www.idfa.org/news--views/media-kits/ice-cream/ice-cream-sales-and-trends/>.
- [8] «European Ice Cream Association,» [En línea]. Available:

<http://euroglaces.eu/en/Facts-figures/General-overview/>.

- [9] «Consultora Mintel,» [En línea]. Available: <http://www.mintel.com/press-centre/press-releases/924/we-all-scream-for-ice-cream-ice-cream-and-frozen-novelty-sales-on-the-rise>.
- [10] «Euromonitor International,» [En línea]. Available: <http://www.euromonitor.com/ice-cream-in-the-us/report>.
- [11] «Euromonitor International,» [En línea]. Available: <http://www.euromonitor.com/ice-cream-in-sweden/report>.
- [12] «Euromonitor International,» [En línea]. Available: <http://www.euromonitor.com/ice-cream-in-the-united-kingdom/report>.
- [13] «Euromonitor International,» [En línea]. Available: <http://www.euromonitor.com/ice-cream-in-germany/report>.
- [14] «Euromonitor International,» [En línea]. Available: <http://www.euromonitor.com/ice-cream-in-finland/report>.
- [15] «Euromonitor International,» [En línea]. Available: <http://www.euromonitor.com/ice-cream-in-italy/report>.
- [16] «Euromonitor International,» [En línea]. Available: <http://www.euromonitor.com/ice-cream-in-the-netherlands/report>.
- [17] «Euromonitor International,» [En línea]. Available: <http://www.euromonitor.com/ice-cream-in-switzerland/report>.
- [18] «Euromonitor International,» [En línea]. Available: <http://www.euromonitor.com/ice-cream-in-greece/report>.
- [19] «Tribunal de Defensa de la Libre Competencia,» [En línea]. Available: <http://www.tdlc.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?GUID=&ID=757>.
- [20] «Diario Estrategia,» [En línea]. Available: http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=41990.
- [21] «Diario Financiero,» [En línea]. Available: http://w2.df.cl/tdlc-aprobo-acuerdo-conciliatorio-entre-nestle-y-trendy-que-elimina-convenios-de-exclusividad/prontus_df/2012-03-11/114358.html.
- [22] «Ministerio de Salud,» [En línea]. Available: http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g_proteccion/g_alimentos/reglamento_sanitario_alimentos.html.

- [23] «Ministerio de Salud,» [En línea]. Available: http://www.minsal.gob.cl/portal/url/page/minsalcl/g_noticias/g_visualizacion/noticias_regionales_6190142.html.
- [24] «Radio Bío-Bío,» [En línea]. Available: <http://www.biobiochile.cl/2012/01/31/seremi-de-salud-rm-prohibe-funcionamiento-de-heladeria-por-presentar-bacteria-en-sus-porductos.shtml>.
- [25] «Corporación 5 al día,» [En línea]. Available: <http://www.5aldia.cl/noticias/se-publica-ley-sobre-la-composicion-nutricional-de-los-alimentos-y-su-publicidad/>.
- [26] «Se Construye,» [En línea]. Available: <http://www.seconstruye.cl/destacados/chile-per-capita/>.
- [27] «Diario Financiero,» [En línea]. Available: http://m.df.cl/chile-lidera-consumo-de-helados-en-la-region-con-8-litros-per-capita/prontus_df/2011-01-17/225335.html.
- [28] «Informador,» [En línea]. Available: <http://www.informador.com.mx/economia/2012/390319/6/el-fmi-baja-prevision-del-crecimiento-mundial-2012.htm>.
- [29] «SOFOFA,» [En línea]. Available: <http://web.sofofa.cl/Noticias/lecheria-san-francisco-estima-vender-us14-millones-este-ano/>.
- [30] «Radio Televisión Española,» [En línea]. Available: <http://www.rtve.es/noticias/20120424/facebook-supera-900-millones-usuarios/518116.shtml>.
- [31] «Radio Bío-Bío,» [En línea]. Available: <http://www.biobiochile.cl/2012/06/29/cuantos-usuarios-de-facebook-hay-en-chile-7-interesantes-datos-de-la-red-social-en-latinoamerica.shtml>.
- [32] «Periódico Digital ABC,» [En línea]. Available: <http://www.abc.es/20120730/medios-redes/abci-twitter-numero-usuarios-201207302023.html>.
- [33] «Radio Bío-Bío,» [En línea]. Available: <http://www.biobiochile.cl/2012/02/01/chile-esta-en-el-7-lugar-de-los-paises-con-mas-usuarios-fanaticos-de-twitter-en-el-mundo.shtml>.
- [34] «Consultora Everis,» [En línea]. Available: <http://www.everis.com/chile/es-CL/sala-de-prensa/noticias/Paginas/expertos-debatieron-uso-redes-sociales-en-pymes.aspx>.
- [35] INE, «Resultados Preliminares Censo de Población y Viviendas 2012,» Santiago, 2012.

- [36] «Radio Bío-Bío,» [En línea]. Available: <http://www.biobiochile.cl/2012/08/31/ine-adelanto-datos-del-censo-2012-que-muestra-un-aumento-de-101-en-la-poblacion-chilena.shtml>.
- [37] «Diario Estrategia,» [En línea]. Available: http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=48511.
- [38] «Revista Buena Salud,» [En línea]. Available: <http://www.revistabuena salud.cl/lanzan-en-chile-el-primer-helado-para-personas-con-intolerancia-a-la-lactosa/>.
- [39] FNE, «Tribunal de Defensa de la Libre Competencia,» [En línea]. Available: <http://www.tdlc.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=2806>.
- [40] «Diario Financiero,» [En línea]. Available: http://m.df.cl/nestle-lidera-ventas-de-helados-en-el-norte-y-centro-del-pais/prontus_df/2012-02-07/221705.html.
- [41] «Euromonitor International,» [En línea]. Available: <http://www.euromonitor.com/ice-cream-in-chile/report>.
- [42] CERET, «Calidad de Servicio en la Industria del Retail, Caso Supermercados,» Santiago, 2009.
- [43] «Diario La Tercera,» [En línea]. Available: <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2012/01/655-425251-9-consumo-de-bebidas-refrescantes-en-chile-se-incremento-48-en-2011.shtml>.
- [44] «Diario El Mercurio,» [En línea]. Available: <http://www.emol.com/noticias/economia/2012/04/12/535397/consumo-de-bebidas-refrescantes-aumenta-un-127-en-el-primer-trimestre-de-2012.html>.

11. ANEXOS

Anexo A: Extracto de entrevista de Tell Magazine, Noviembre 2012.

“Desde Italia con amor

Con más de treinta años en el mercado, los productos lob y sus helados Gigi son una tradición talquina. El famoso “Campeón”, helado típico de esta ciudad, junto a sus tentadores productos de confitería, han logrado cautivar el paladar de varias generaciones. Desde Italia a Talca, aquí la historia de un exitoso empresario regional.

Emilio lob no tiene claro por qué decidió incursionar en este rubro. Tal vez, recuerda que se motivó porque conoció a un señor que, en ese entonces, tenía una fábrica de helados y le aconsejó poner en marcha un negocio similar. Lo que sí tiene claro es cómo fueron sus comienzos. Partió en el año ochenta y dos, con un local muy pequeño en el barrio norte de Talca, en la Plaza Las Heras, donde se instaló con los implementos básicos y comenzó a fabricar, artesanalmente, sus propios helados, sin ninguna tecnología. Para mantener el funcionamiento de su negocio durante todo el año, incursionó en la elaboración de confites para conservar las ventas, sobre todo en invierno, ya que antes el consumo de estos alimentos fríos era marcadamente estacional.

COLORIDOS SABORES

Sus primeros productos fueron las paletas de agua, de leche y los vasitos de helado; y vendía al detalle helados de crema en barquillos. “Nuestros principales clientes, en ese tiempo, eran los vendedores ambulantes, unos cuarenta o cincuenta heladeros que nos compraban habitualmente helados de paleta al por mayor. En esa época vendíamos muy poco a negocios, porque solo algunos tenían conservadora de helados”. En confitería, su primera creación fue “el topollillo”, una paleta de caramelo con la figura del famoso ratoncito de la TV. Después, Emilio fue aumentando las ventas, lo que hizo que Productos lob empezara a tener, poco a poco, varios proveedores que lo abastecían con confites y alimentos dulces de otras marcas.

Con el tiempo, este negocio se consolidó, lo que permitió que, en el noventa y dos, este empresario se cambiara a un local más grande, donde puso en marcha un supermercado y trasladó la fábrica de helado. Este centro de ventas al por mayor de confites y helados funcionó en la calle once oriente, donde ofrecía gran variedad de productos de otras marcas y también los de fabricación propia. Una de las principales salas de ventas al por mayor de helados y confites ubicada en pleno centro de Talca, donde comerciantes y vendedores ambulantes se abastecían de este tipo de alimentos.

Cuatro años después y debido al éxito, se cambiaron a la actual fábrica, ubicada en la ruta cinco sur, donde además de tener su sala de ventas, cuenta con modernas

instalaciones y maquinaria especializada en heladería y elaboración de confites.

¿Cómo fue creciendo la empresa?

Tuvimos una época de expansión, que fue entre el noventa y seis y el año dos mil. La economía era estable, había un crecimiento comercial, por eso compramos el terreno en la carretera y nos cambiamos. En ese momento, traje una máquina de Argentina, que es una mini planta para la fabricación de helados, que me permitió automatizar mucho más el proceso para aumentar la producción. Con este equipamiento empezamos a producir seis mil chupetes por hora, con solo veinticinco empleados. Después fuimos quedando cortos en producción, entonces compramos una segunda máquina en Italia, y luego adquirimos un congelador, un estanque de maduración y una planta de pasteurización, implementando poco a poco mejoras en el proceso de fabricación.

¿Cómo y cuándo los helados Gigi comenzaron a distribuirse en otras regiones del país?

En el año noventa y ocho partimos distribuyendo a otras ciudades. Al principio, en ciudades cercanas y, poco a poco, llegamos a tener cinco centros de distribución en distintas regiones. Esto nos permitió vender nuestros productos desde Antofagasta a Punta Arenas. Pero después de varios años cerré esas sucursales y ahora tenemos distribuidores externos.

TECNOLOGÍA Y CALIDAD

Productos Iob llegó a tener doscientos empleados en su época de mayor expansión, entre sus locales de venta en el centro, en su planta de fabricación y en sus sucursales de distribución en otras regiones. Actualmente, tiene cuarenta y ocho empleados que trabajan en la fábrica de la carretera. “El resto de los centros de distribución los fui cerrando, porque me implicaban un alto costo y una tremenda preocupación. Solo queda una sucursal en Chillán y otra en Curicó”.

Los locales de venta que tenía en el centro también se terminaron, tres de ellos se cerraron tras el terremoto y algunas sociedades se disolvieron. Pero Emilio sigue vendiendo, ahora en su propia sala de venta, donde él mismo está muchas veces supervisando todo. Así ha sabido ganarse y conservar el prestigio entre sus consumidores, porque esta empresa de alimentos talquina distribuye actualmente sus productos de confites y helados entre Antofagasta y Temuco, además de ser una de las principales fábricas de helados de la región.

Con esta extensa zona de distribución y venta, Helados Gigi, desde hace varios años, ha modernizado constantemente su planta, para ser capaz de abastecer esta permanente y alta demanda. Por eso cuenta con maquinaria especializada con la más moderna tecnología y cumple con todos los estándares de calidad para la elaboración de estos alimentos. También dispone de una bodega a menos veinte grados Celsius para almacenar hasta cuarenta mil cajas de helados.

¿El helado sigue siendo un producto de venta estacional?

El consumo de helados sigue siendo estacional, sobre todo el de paleta, y en especial el de agua. Sin embargo, el helado artesanal de crema, a granel, ha tenido una demanda más permanente durante todo el año. El consumidor busca más bien un postre de helado, con materia prima de primer nivel, con agregados como salsas, frutos secos, merengue y/o manjar.

¿Cuál es el más vendido?

El más vendido es “El Campeón” (Gran Gigi), que es una paleta de leche. También el vasito de leche, que lleva años en el mercado y es muy pedido, sobre todo por los niños. Y las paletas de agua, que en pleno verano tienen una alta demanda.

¿Y de los confites?

La trufa es la más demandada y, en segundo lugar, los cuchufliés, que la gente lleva mucho para todo tipo de ocasiones, pero sobre todo para los cumpleaños de los niños.

¿Su helado preferido?

El que más me gusta es el de chirimoya alegre, porque es muy refrescante y la crema por dentro le da una textura más suave.

¿Prueba sus helados?

Sí, siempre los pruebo cuando los estamos haciendo, es una especie de control de calidad (se ríe) para cerciorarme del sabor y la textura. Así voy verificando que el producto final quede perfecto en la mezcla de sus ingredientes, en sabor y presentación.”

Tell Magazine, Noviembre 2012.

www.tell.cl/magazine/7073/rancagua/noviembre/2012/entrevistas/desde-italia-con-amor.html

Anexo B: Fotografías

Helado paleta “Epicentro”



Helados familiares: Cassattas



Línea de confites “Gomon”



Pizarra con actuales productos



Operaria y una de las máquinas de paletas en la planta de producción



Negocio en Constitución (VII Región) con máquinas conservadoras propias

