

“Incorporación de Nuevas Tecnologías y su crecimiento en el corto y mediano plazo de la Empresa de Repostería Vivianne”



Fecha: 02/08/2013

Profesora guía: Soledad Etchebarne

Alumno: Maximiliano Picón Zarhi

Índice

Resumen ejecutivo.....	pag 1
I) Introducción	pag 2
II) Descripción actual de la empresa	
2.1 Historia y desarrollo de la empresa.....	pag 5
III) Análisis del Entorno	
3.1 La Industria.....	pag 8
3.1.1 Análisis Macroeconómico (PESTEL).....	pag 10
3.1.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	pag 15
3.2 Análisis Microeconómico.....	pag 20
3.2.1 Competidores.....	pag 20
3.3 Clientes.....	pag 24
3.3.1 Principales Canales de distribución (cliente Intermedio).....	pag 24
3.4 Materias primas, Insumos y proveedores.....	pag 33
IV) Elección de la Estrategia Competitiva	
4.1 Análisis FODA.....	pag 35
4.2 Análisis de la Demanda Actual.....	pag 42
4.2.1 Cumplimiento/Incumplimiento de las órdenes de compra....	pag 42
V) Estrategia Competitiva	
5.1 Identificación de la Estrategia Competitiva seguida por la empresa...pag	47
5.1.1 Análisis Interno: Recursos, Capacidades y Competencias.....	pag 48
5.1.2 Análisis VRIO.....	pag 51
5.1.3 Análisis Interno: Cadena de Valor.....	pag 54
5.1.4 Ventaja competitiva.....	pag 62
VI) Plan de Marketing	
6.1 Marketing Mix.....	pag 67
6.1.1 Estrategia de Producto.....	pag 67
6.1.2 Estrategia de Precios.....	pag 71
6.1.3 Estrategia de Distribución.....	pag 72
6.1.4 Estrategia de Promoción.....	pag 74
6.2 Segmentación y Público Objetivo.....	pag 75
6.3 Posicionamiento y Propuesta de Valor.....	pag 80

VII) Producción y Operaciones.....	pag 81
7.1 Tecnología y sus Procesos.....	pag 83
7.1.1 Tecnología actual de la empresa.....	pag 83
7.1.2 Tecnología propuesta para la empresa.....	pag 86
VIII) La Organización y Gestión de Personas	
8.1 Estructura Actual de la Empresa.....	pag 93
8.2 Posible Estructura con la Nueva Tecnología.....	pag 97
8.3 Políticas de la Empresa.....	pag 98
IX) Evaluación Económica del Proyecto.....	pag 101
9.1 Proyección de ingresos.....	pag 105
9.2 Proyección de Costos y Gastos	pag 105
9.3 Capital de Trabajo	pag 105
9.4 Financiamiento del proyecto	pag 102
9.5 Tasa Interna de Retorno.....	pag 103
9.6 Valoración del proyecto	pag 104
X) Riesgos Críticos.	pag 106
9.1 Riesgo Operacional.....	pag 106
9.2 Riesgo Comercial.....	pag 106
9.3 Riesgo Financieros.....	pag 107
XI) Recomendaciones.....	pag 108
XII) Conclusión.....	pag 112
XIII) Bibliografía.....	pag 113
XIV) Anexos.....	pag 114
Anexo 1: Línea de Productos Empresa “Vivianne – Monteclaro”.....	pag 114
Anexo 2: Logo de la empresa actual.....	pag 119
Anexo 3: Propuesta de nuevo Logo.....	pag 119
Anexo 4: Productos y logo de Entrelagos.....	pag 119
Anexo 5: Logo y productos de Merello.....	pag 120

Anexo 6:	Logo y productos de “Chocolateria Providencia.....	pag 121
Anexo 7:	Logo de los proveedores actuales.....	pag 122
Anexo 8:	Locales de la cadena Cencosud en la R.M.....	pag 122
Anexo 9:	Local de cadena Cencosud en Regiones.....	pag 123
Anexo 10:	Supermercados Santa Isabel y las Brisas a lo largo de todo Chile.....	pag 123
Anexo 11:	Cantidad de supermercados de la cadena Walmart a lo largo de Chile y en sus distintos formatos.....	pag 124
Anexo 12:	Locales de Walmart a los que despacha la empresa Vivianne...	pag 125
Anexo 13:	Locales de la cadena Walmart a lo largo de Chile.....	pag 126
Anexo 14:	Locales de la cadena Unimarc a lo largo de Chile.....	pag 131
Anexo 15:	Locales de Santa Isabel y las Brisas a lo largo de Chile.....	pag 133
Anexo 16:	Órdenes de compra valorizadas por los supermercados del 3 de junio hasta el 7 de junio.....	pag 135
Anexo 17:	Órdenes de compra despachadas por la empresa del lunes 3 de junio hasta el 7 del mismo mes	pag 136
Anexo 19:	Lay-out actual de la empresa Vivianne.....	pag 137
Anexo 20:	Maquinaria, Equipos y Vehículos de la empresa Vivianne.....	pag 137
Anexo 21:	Dotación actual de la empresa Vivianne.....	pag 138
Anexo 22:	Estructura Organizacional actual de la empresa Vivianne.....	pag 138
Anexo 23:	Diagrama del proceso de la empresa Vivianne.....	pag 139
Anexo 24:	Diagrama de Ishikawa sobre la empresa Vivianne.....	pag 139
Anexo 25:	Maquinas actuales para la elaboración de sus productos.....	pag 140
Anexo 26:	Propuesta de máquinas para la empresa Vivianne.....	pag 141
Anexo 27:	Ley Súper 8.....	pag 143
Anexo 28:	Cuadro comparativo sobre análisis FODA.....	pag 146

Resumen Ejecutivo

Vivianne-Monteclaro es una empresa chilena de repostería que ya está cercano a los 15 años desde su emprendimiento. Esta es una empresa Pyme que cuenta alrededor de 15 empleados actualmente. Su principal producto de venta viene siendo el “Cuchufli” dentro de su distinta cartera de productos entregados a su principal cliente, los supermercados chilenos.

El mercado actual de los supermercados es de ventas (año 2012) de US\$ 15.271 millones ¹ y creciendo a una tasa anual del 7%, esperando niveles de venta para el año 2013 de US\$ 16.300 millones². Adicionalmente el gasto de las personas ha ido en aumento con el tiempo, dado el crecimiento sostenido del país. La empresa “Vivianne” está bien posicionada en el mercado como un producto de calidad, por ende se están realizando cambios internos para poder capturar de mejor forma esta oportunidad. Es una empresa que sigue en crecimiento económico, que posee experiencia, y que busca satisfacer a sus clientes como a la vez generar una relación duradera con sus clientes a lo largo del tiempo.

La empresa en la actualidad no es capaz de satisfacer toda su demanda, es por esto mismo que se deben realizar ajustes internos en su proceso de producción. En este caso se plantea implementar nuevas tecnologías, de esta forma automatizar gran parte de sus procesos.

Finalmente los resultados del análisis financiero nos revelan que utilizando tanto el VAN como la TIR a modo de indicadores de evaluación del proyecto es atractivo invertir en el negocio.

¹ Instituto Nacional de Estadísticas (INE). www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=106770
² Supermercados de Chile A.G. Asociación Gremial.

www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=106770

I) Introducción

“Vivianne-Monteclaro” es una empresa de repostería que ya lleva varios años en el mercado chileno, alrededor de 15 años en la industria, pero sus avances, ya sea en ventas, tecnologías, entre otros aspectos, han sido graduales durante el tiempo por distintas razones. Es en base a esto, que han surgido distintos problemas dentro de la organización, ya que ésta no ha sido capaz de poder adaptarse en forma adecuada a lo requerido por el mercado, sobre todo en el aspecto de la cantidad de pedidos que le son solicitados por sus clientes y que no son capaces de responder a esta demanda, principalmente por ser una empresa bastante artesanal en sus procesos productivos.

Es principalmente por esta razón que ha surgido la iniciativa y necesidad de realizar este plan de negocios para la empresa, con el propósito de entregar nuevas herramientas y proposiciones de mejora, para que “Vivianne-Monteclaro” pueda de mejor forma ser capaz de atender esa demanda insatisfecha, implementando nuevas tecnologías e ir mejorando distintas actividades de su proceso productivo y de gestión, llevando a cabo una estrategia coherente, para de esta forma generar una mayor sinergia dentro de ella, siendo así concordante con sus metas de crecimiento y de consolidación. El objetivo general de esta tesis es mejorar los procesos productivos como los de control, para que de esta forma la empresa sea capaz de responder de forma más eficiente y eficaz a las exigencias pedidas por sus clientes. Para lograr esto, la idea es disponer de una mayor tecnología y generar una automatización productiva, para de esta forma lograr economías de escala que apuntan a disminuir sus costos, a través de mayor producción, venta y margen, con una consecuente mayor utilidad. La idea es transformar esta empresa artesanal en una empresa más industrializada, logrando una mayor automatización de sus procesos productivos y así pueda aumentar el volumen de producción a fabricar y comercializar, como a su vez depender de menor forma de la mano de obra, donde ésta generalmente no es muy calificada, es escasa, de elevado costo y en algunos casos ineficiente lo que con frecuencia la convierte en una empresa muy vulnerable y dependiente de si el operario

persona llega a trabajar o no ese día, generándoles así enormes problemas dado que su línea de producción depende de los procesos realizados en las etapas anteriores. Ocurre que es una empresa que en lo laboral presenta algún grado de rotación de personal como a su vez frecuentes ausencias laborales sin previo aviso.

Por otro lado se buscará mejorar sus procesos de control, ya que hoy en día los supermercados (sus principales clientes) y a su vez la autoridad sanitaria, están exigiendo altas medidas de salubridad en las empresas de productos alimenticios, para que de esta forma los supermercados puedan tener un mayor conocimiento y control de sus empresas proveedoras en caso que si llegase a existir alguna queja o problema por parte de sus clientes. De esta forma, el objetivo es poder garantizar la inocuidad alimentaria de los productos que elaboran y que distribuyen a la población y/o para tomar las debidas y oportunas medidas correctivas cuando la situación lo amerite. Es por esto, que otro objetivo general de la empresa es poder obtener la certificación Haccp (Hazard Analysis and Critical Control Points), por sus siglas en inglés³. Este es un sistema implementado a nivel internacional, en que define y estipula los requisitos para un control efectivo de la seguridad alimentaria (se analizará con más detalle durante el trabajo). Con respecto a los objetivos específicos es llegar a identificar que se hará con la empresa en el futuro, es decir si se realizará una propuesta de ampliación, o más bien cambiar los procesos productivos, o cambiar su estrategia o estructuras dado estos nuevos planes. Un objetivo claro es que se quiere llegar a cumplir con el 60% de los pedidos solicitados por parte de los supermercados en un plazo alrededor de unos 2 años en un principio.

La metodología a utilizar será mediante un plan de negocio, utilizando de esta forma distintas herramientas de análisis para la industria y competidores (PEST, Porter), análisis interno (FODA, cadena de valor, recursos, capacidades

³ APPCC: Por sus siglas en español, Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control

y competencias), a su vez identificando puntos críticos de la empresa (de éxito y de fracaso), como a su vez analizando sus fortalezas y oportunidades del mercado. Todo esto agregado con un análisis de un Plan de Marketing, Producción y Operaciones para terminar con el de la Organización y Gestión de Personas entre otras herramientas utilizadas para poder recoger información valiosa para la empresa.

El trabajo está estructurado primero con información externa, es decir del mercado, para luego ir entrándose más en la empresa misma, para terminar con la estrategia a seguir como su Plan de Marketing y de Operaciones para el futuro.

II.- Descripción de la empresa

2.1 Historia y Desarrollo de la Empresa

“Vivianne-Monteclaro” es una empresa encargada de elaborar productos artesanales en el rubro alimenticio, que lleva más de 15 años en este mercado. Se inició como una empresa familiar y artesanal, que poco a poco se ha ido consolidando en esta industria. La empresa es de propiedad de Vivianne Zarhi Troy, empresaria chilena, cuyos orígenes son árabe (por su padre) y alemán (por su madre), lo que se percibe como la ecuación adecuada para conciliar el emprendimiento comercial (del árabe) y la rigurosidad, higiene y el trabajo bien hecho (del alemán). En la actualidad elabora más de 20 productos diferentes, entre cuchuflíes, galletas, alfajores y obleitas, los que se pueden degustar y adquirir en los mejores y más grandes supermercados del país (Cencosud (Jumbo), Walmart (Líder), Unimarc y Tottus).



Vivianne Zarhi Troy.

Según narra la propietaria, un día manejando rumbo a su casa en Calera de Tango, divisó gente que vendía cuchuflíes en la calle y se motivó para comprar a sus hijos. De hecho, uno de ellos ese día estaba de cumpleaños y se le ocurrió que estaría muy feliz de recibir de regalo una torta de cuchuflíes, pero no se atrevió a comprarla, tal vez algo desconfiada por su preparación y que no fuera lo suficientemente higiénica. Pero la idea le quedó dando vuelta y de a poco fue dándole forma a esta posibilidad de negocio, de fabricar productos sabrosos, de alta calidad y con las debidas medidas higiénicas. Así fue como surge la idea de emprender con este nuevo negocio.

Con el tiempo la empresa llegó a desarrollar su misión, visión y valores de la siguiente manera:

+ Misión: La entrega de productos alimenticios de repostería de alta calidad para el mercado nacional, con tecnologías ecológicas y en un ambiente laboral armónico.

+ Visión: Nuestra visión es ser reconocidos a nivel nacional como una empresa líder en cuchufliés y galletas finas; vanguardista e innovadora y comprometida con el medio ambiente, la comunidad, sus trabajadores y nuestros clientes.-

+ Valores: Un trabajo responsable y comprometido que nos permita responder a nuestras obligaciones y desafíos, entregando nuestro mejor esfuerzo, con responsabilidad, amor, alegría, creatividad y honestidad.

Hoy en día produce y comercializa más de 20 productos, entre los cuales están los cuchufliés rellenos de manjar, cuchufliés bañados en chocolate (negro y blanco), tortas de cuchufliés, galletas finas de barquillos, alfajores, obleas, entre otros. Todos estos productos son artesanales que buscan ofrecer un producto y un servicio de calidad, enfocados al mercado gourmet y a su vez a los niños o madres que van al supermercado por este producto. Cabe señalar que el fuerte de la producción y venta es el producto “cuchufli”. Es un producto típico y fundamentalmente conocido en nuestro país y poco o nada en otras latitudes. En **Anexo 1** se adjunta descripción detallada e imágenes de los productos que fabrica y comercializa la empresa. La empresa no opera bajo la estructura de una sociedad tradicional (sociedad de responsabilidad limitada (Ltda), sociedad anónima (SA), empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL) ni sociedad por acciones (SpA). Opera como persona natural con giro comercial (PNGC). Cada una de estas formas societarias tiene sus ventajas, pero también sus desventajas. Mientras la empresa opere al tamaño actual, continuará bajo este formato (PNGC), pero en la medida que cambie significativamente de escala cambiará a otra estructura societaria. Tal como se señalará más adelante, la empresa tiene altísimas posibilidades de exportar en el mediano plazo sus productos a USA. En el

evento que ello ocurra, se constituirá una nueva sociedad para atender ese nuevo nicho de negocios. El logo de la empresa actual **(ir a anexo 2)** trata de conciliar una gráfica que recoge las características de una producción artesanal, que se realiza en zona rural y en un sector denominado “Monteclaro”, motivo por el cual detrás del nombre de la propietaria (“Vivianne”) se observa un cerro (“monte”) iluminado por el sol (“claro”), más la casa familiar- fábrica, donde se produce el producto. Considerando que en la actualidad la empresa está apostando posicionarse en un mercado más selecto, a un estrato socioeconómico más sofisticado (a productos “gourmet”), se desarrolló un nuevo logo que apunta a ese fin. **(ir a anexo 3)**

III.- Análisis del Entorno

3.1.- La Industria

La empresa “Vivianne” pertenece a la industria de productos alimenticios artesanales en Chile. En los últimos años ha surgido una nueva tendencia en las personas, que viene reflejada en llevar un estilo de vida más sano, ya sea en el ámbito deportivo como a su vez alimentario. Esto surge por distintas razones, pero lo importante de este punto es que la nueva tendencia por parte de los consumidores es de comprar alimentos más saludables, bajos en grasa y en calorías (Horeca Food Service Magazine, “Las comidas saludables para niños son una tendencia en el año 2013”⁴).- El Institute of Food Technologists de EEUU, estableció que los productos bajos en grasa representan cerca del 63% de la demanda alimenticia, de forma tal que no solo se ha estado abocado que la población se alimente en forma más saludable, sino que se está procurando ayudar a los emprendimientos que apunten a crear negocios y empresas hacia una comida más sana (reemplazar el concepto de “fast food” por el de “fast good”, es decir hacia alimentos sanos y nutritivos preparados en forma rápida y a buen precio (“La buena nutrición: una oportunidad de vida y de negocio”⁵).

A su vez, en nuestro país ya se implementaron nuevas exigencias por parte del gobierno (a través de su autoridad sanitaria) y supermercados de privilegiar productos que posean ingredientes más saludables y menos dañinos para la salud, para prevenir de esta forma la obesidad y otras enfermedades.

En relación al aspecto recién señalado, respecto a la tendencia de la población de ingerir alimentos más saludables, cabe señalar que en la actualidad se encuentra muy próximo a ser promulgada la ley sobre “composición nutricional de los alimentos y su publicidad”, **más conocida como “Ley del Súper 8”**, la que fija un marco regulatorio para promover una alimentación saludable,

⁴ www.horecafoodservice.com

⁵ www.culturaemedellin.gov

prohibiendo la comercialización de la llamada “**comida chatarra**” en los establecimientos educacionales. Más detalle sobre esta ley, en **Anexo 27**. En esta industria, los cuchuflíes y demás productos de la empresa, no corresponden exactamente al concepto recién descrito, en lo referente a no ser un producto orientado a un estilo de vida más saludable, ya que es percibido más como una golosina (recordemos que la etimología de golosina viene de la palabra goloso), por tanto es un manjar dulce, cuyo valor nutritivo es el azúcar, carbohidratos y grasa, pero escaso o nulo en proteínas, vitaminas y minerales, por consecuencia es un producto que está destinado más a satisfacer un gusto o un antojo. Por tanto, si bien, no apunta al estilo de vida saludable, si se diferencia de su competencia relevante en ser un producto más sano, por la calidad de los insumos que utiliza y a las medidas de higiene en sus procesos productivos. En la industria de cuchuflíes podemos encontrar dos grupos de productores:

- Empresas semi-artesanales de tamaño medio, con adecuada infraestructura productiva, con algún grado de tecnificación, correcta higiene en sus procesos, buena cartera de clientes y buenos canales de distribución para su comercialización (mayoritariamente en las grandes cadenas de retail a lo largo del país (supermercados, cadenas de farmacias, de servi-centros y mini-markets)).
- Empresas artesanales de tamaño pequeño, con básica infraestructura productiva, con mínimo grado de tecnificación, inadecuada higiene en sus procesos productivos e informal cartera de clientes, fundamentalmente en pequeños establecimientos comerciales (almacenes) y comercio ambulante (locomoción colectiva, calles, playas en el verano y estadio, entre otros).

A la fecha de este informe no existen empresas en este rubro de cuchuflíes de gran tamaño y que operen a otra escala en su proceso productivo y los pocos intentos que se han hecho en esta materia, no han prosperado (entre ellos la empresa “Pan Ideal”).

La empresa al día de hoy no ha desarrollado productos que sigan esta nueva tendencia hacia una vida más saludable, es por eso que no se descarta en absoluto empezar a desarrollar iniciativas en ese sentido. Como el mercado es bastante dinámico, la empresa debe saber identificar y aprovechar estas nuevas oportunidades. Es por ello que la empresa al corto y mediano plazo se empiecen a desarrollar distintos tipos de productos que puedan seguir esta línea más “Light”, para así satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores. Como podría ser el caso por ejemplo de desarrollar nuevos productos como podría ser el caso de cuchuflies integrales, o con rellenos de distintos tipos (ejemplo: mermelada).

Cabe señalar que la empresa ha realizado algunas iniciativas en este ámbito (productos Light / Diet y/o con menos azúcar para diabéticos), con resultados hasta la fecha no satisfactorios. En concreto, existe hasta ahora un solo proveedor de manjar Light (Colún), ingrediente que tiene una textura más acuosa (por su falta de azúcar) que el manjar tradicional, lo que hace que al rellenar la vaina, no queda el producto final (cuchufli) con su típica textura (crujiente), ya que queda más húmedo y pierde su principal característica con que se le reconoce.

3.1.1.- Análisis Macroeconómico (PESTEL)

Análisis Ambiental

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, por ende este estudio externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede generarle a la organización. Para eso se aplicará un análisis PESTEL. Estas aunque estén separadas en categorías todas las variables están relacionadas entre sí, es decir cuando uno de los factores cambia, afecta al entorno competitivo de la organización.

- **Factores Políticos-Legales:** En este caso el país se ha mantenido políticamente estable durante los últimos años, entregándoles así una mayor seguridad y confianza a los ciudadanos. A su vez las relaciones internacionales han aumentado con el tiempo, como por ejemplo el Tratado de

Libre Comercio (TLC), lo que genera mayores posibilidades de generar negocios más allá de nuestras fronteras, es decir ampliar la posibilidad de exportar productos. Esta fuerza se ve favorecida para la empresa ya que le genera mayores oportunidades para ir creciendo y generar mayores ingresos. A su vez el tema de salubridad e higiene han tomado mayor fuerza, en el sentido de imponerle mayores requisitos legales a las empresas durante su proceso productivo, como a su vez en el lugar de instalación donde se ubican. Es el caso de HACCP, el que concierne directamente a esta empresa, siendo requisitos de la Seremi de Salud y de los supermercados para darle así una mayor protección a la población y a los consumidores. Esta es una amenaza para la empresa dado que si no cumple con los requisitos establecidos puede quedar fuera del mercado, pero a su vez si esta cumple se puede generar una gran oportunidad ya que ésta le daría una gran imagen y reputación a la empresa, toda vez que son pocas las empresas formales en esta industria, dado que son más aquellas del mercado informal artesanal.

- **Factores Económicos:** Chile, durante los últimos años, ha ido en un crecimiento constante en su economía, aumentando su PIB año a año,, que lo que ha generado mayores ingresos a las personas y por ende un mayor gasto en consumo. Recordemos que el PIB es el valor de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un país en un año determinado y hay consenso por parte de la mayoría de los economistas que prefieren utilizar este indicador, cuando estudian el bienestar per cápita de una nación. En Anexo se adjunta la evolución positiva y creciente del PIB chileno para el período 1999-2011.- (www.indexmundi.com), en base a cifras del Banco Mundial.- Según el FMI, Chile tuvo en 2012 el mayor PIB per cápita de la región, con US\$ 18.419 medido a poder de paridad de compra (PPP), superando a Argentina. Para el 2013 el FMI lo estima en US\$ 19.474 y para 2014 llegaría a US\$ 20.598, acercándose a naciones europeas como Portugal, que tendrá US\$ 23.769 ese año.- Las cifras del FMI sin embargo, consideran en sus cálculos de 2013 una población de 17,5 millones de habitantes. Si se calculara sobre la base del Censo 2012 – que estimó 16,63 millones de personas, el PIB per cápita ya sería este año de US\$ 20.554.- Según afirmaciones de nuestro Ministro de Hacienda, Felipe Larraín, “Chile tiene el PIB per cápita más alto de la región y

nos vamos acercando a ser un país desarrollado”.- (Diario La Tercera, sección Negocios, del 17/04/2013). En gráfico del Anexo se puede observar el sostenido e importante crecimiento del PIB per cápita de nuestro país, pasando de US\$ 2.922 en 1980, a US\$ 4.995 en 1990, a US\$ 9.730 en 2000, a US\$ 20.599 y US\$ 25.958 en 2014 y 2018 respectivamente. Cabe señalar que se considera que un país se encuentra en el umbral del desarrollo cuando su PIB se sitúa entre US\$ 23.000 y US\$ 25.000 per cápita⁶.

Esta fuerza e indudable crecimiento económico de nuestro país, hace que la empresa “Vivianne” se vea favorecida, dado que mientras mayor poder adquisitivo posean las personas, ello se verá reflejado en un mayor desembolso por parte de los consumidores y por ende una mayor venta de los productos de la firma.

- **Factores Sociales-Culturales:** En los últimos años ha existido una nueva tendencia y ésta se destaca por llevar una vida más sana y saludable, ya sea mediante el deporte y/o comer sano. Si bien esta tendencia cada vez es más generalizada, cabe señalar que sus brechas dependen de varios factores, entre ellos del nivel socioeconómico de la población, de su zona de residencia y de la edad⁷.

Es por ello que esta fuerza es desfavorable para la empresa, dado que este producto no va con la tendencia de vida saludable, puesto que es un producto alto en calorías y grasas y con pocos elementos proteicos, vitaminas y minerales necesarios para el cuerpo para llevar una vida equilibrada. Se le percibe más como un producto para darse un “placer culposo”, “un gustito”, más que un producto de dieta saludable. Es por esto mismo que en el corto o mediano plazo se buscará crear un nuevo producto .que satisfaga esta nueva tendencia, entregando así un producto más sano y equilibrado para que los

⁶ Según Instituto de Libertad y Desarrollo, publicado en Diario La Tercera, sección Negocios, del 17/04/2013

⁷ Encuesta Nacional de Consumo Alimentario Chile 2010-2011”, del Ministerio de Salud y de las Fac. de Economía y Negocios (FEN) y de Medicina, ambas de la UCH, publicadas en el Programa “Elige Vivir Sano” del Gobierno de Chile

clientes puedan consumirlo y sea así más demandado por ellos. Se debe recordar que ya se han hechos intentos en esa dirección (productos light y para diabéticos), con magros resultados hasta ahora, por las razones señaladas anteriormente, lo que no impide seguir trabajando en esa línea de tendencia mundial.

- **Factores Tecnológicos:** La tecnología hoy en día pasa a ser un factor clave del éxito para muchas empresas, donde buscan llevar la vanguardia en nuevas tecnologías que le permitan ser más eficientes y menos dependientes de la mano de obra. Según lo señalado por los Ministerios de Economía, Agricultura y del Trabajo, la escasa mano de obra calificada disponible, es uno de los factores que han incrementado los costos de producción. Si bien, señalan, que se están buscando cambios que permitan aumentar la contratación de trabajadores, una de las alternativas al problema la está dando la tecnología. Según estudios de *ODEPA*, en la industria agrícola y alimentaria, las importaciones de maquinaria en los últimos 5 años creció en un 52% y en casos específicos casi se cuadruplicó en valor en ese período.

La empresa “Vivianne” con el tiempo ha ido mejorando sus tecnologías utilizadas pero todavía con bastantes procesos artesanales, lo que dificulta que la empresa siga creciendo y sea capaz de cubrir la demanda en su totalidad. Aquí existe una gran oportunidad para la empresa de desarrollar y modernizar sus procesos incorporando más tecnológico. Eso si existe un problema importante en el sentido de que el producto cuchullí es desarrollado solo en Chile y Argentina, por ende procesos automatizados no existen en otros países, como China, nación que habitualmente provee de maquinaria y equipos desarrollados y a bajo costo. Es un gran desafío para la empresa lograr esto, que puede atribuirle importantes ganancias en el mediano y largo plazo.

- **Factores Ecológicos-Ambientales:** En este ámbito el tema ecológico ha tomado gran fuerza en el último tiempo, todo esto vinculado al cuidado del planeta, dándole gran importancia por ejemplo al reciclaje o incluir materiales que cuiden del medio ambiente. Esta conciencia ecológica hoy en día se inculca y se inculcará más aun en el corto plazo, en los niños desde pequeños, por ello, tanto los padres como sus maestros, deben trabajar en conjunto en la creación de futuros ciudadanos responsables con el cuidado del

medio ambiente. Por ello se señala que “despertar en los niños su “inteligencia ecológica” es una necesidad primordial hoy por hoy”. La “inteligencia ecológica” es la capacidad de vivir tratando de dañar lo menos posible a la naturaleza. Es un tipo de inteligencia que se extiende de la inteligencia social, porque supone empatía con las personas, con los demás seres vivos y con los ecosistemas.⁸

En este sentido la empresa “Vivianne” no posee dentro de sus procesos productivos la inclusión de procedimientos ecológicos (salvo los vinculados a sus envases y empaques), que son de material reciclable (cajas de cartón (de producto final como de envasado y despacho), etiquetas de cartón, cartulinas, entre otras. A su vez el material sobrante obtenido de la fabricación de vainas (masa crujiente), es entregada como alimentación a animales de crianza del sector. Como se observa, las iniciativas actuales en materia ecológica son solo parciales y básicas, lo que podría ser una buena oportunidad para la empresa, ya que es un tema valorado en mayor medida por los consumidores hoy en día y en particular por las nuevas generaciones. Es un desafío pendiente para la empresa en el mediano plazo.

Como conclusiones del análisis PESTEL realizado, se puede concluir que existen buenas oportunidades para la empresa, ya que por un lado el país está en un ciclo de crecimiento económico, lo que lleva a que las personas gasten más en productos y no solo en los más relevantes para el hogar, lo que le permite tener mayores oportunidades de venta y ocupar una presencia mayor “en la despensa de cada hogar”. Por otro lado existen otras oportunidades por el lado de los factores tecnológicos y ecológicos, ya que si mejora su tecnología y genera un envase nuevo con materiales reciclables por ejemplo, ésta podría aumentar su producción y a su vez fidelizar a sus clientes actuales mediante este nuevo formato y cultura de reciclaje, como a su vez que se integren nuevos clientes que busquen productos con este nuevo formato. A su vez existe la oportunidad de crear nuevos productos, pero con un requisito especial, que éstos contengan nuevos ingredientes que lleven a un producto más “Light” (de menos azúcar y de menos calorías), ya que como la tendencia

⁸ *Diario Crónica de México*, 30/04/13 (www.cronica.com.mx)

actual es buscar un estilo de vida más sano, incorporando así a posibles nuevos clientes y motivando de esta forma a los actuales. Por otro lado desde el ámbito legal - normativo, existen estas nuevas exigencias por parte de la autoridad sanitaria y de los supermercados, lo que vendría siendo incluso una norma universal (Haccp) del cumplimiento que deben tener los productos alimenticios. Obtener esta verificación no es un tarea fácil, pero si ésta es lograda, como empresa podrá tener una imagen mucho mas fuerte y competitiva que la de sus rivales y con un acceso mejor a posibles nuevos mercados, como a su vez tener menos riesgos que pueda ser sacada del mercado, por decisión de las grandes cadenas de retail.

3.1.2.- Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para analizar el atractivo de la industria a continuación se analizará las distintas fuerzas de Porter, es decir analizando la rivalidad existente, la amenaza de nuevos entrantes como a su vez de productos sustitutos, para luego terminar con el análisis del poder de negociación de los proveedores y consumidores. Finalmente se analizará si existen oportunidades y/o es atractiva para la empresa seguir compitiendo en esta industria o incluso determinar se es conveniente salirse.

1. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad ocurre cuando una o más empresas sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición en la industria. Esto nos lleva a que las empresas en una industria son mutuamente dependientes y de mantenerse esa escalada de movimientos y contra-movimientos, todas las compañías pueden terminar en una peor posición que la inicial. En este caso los competidores son relativamente idénticos en tamaño y poder, por ende se genera inestabilidad ya que las empresas que deseen generar un movimiento sienten que el resto de empresas tiene recursos similares para responder de manera similar al movimiento.

Por otro lado el crecimiento de la industria es lento, lo que conduce a la competencia a una lucha por la participación de mercado, en la cual participan las compañías que buscan expandirse.

En el caso de los costos fijos estos son relativamente altos, dado que las empresas poseen mucho personal de trabajo y poca industrialización de sus procesos productivos, lo que ejerce fuertes presiones para todas las compañías a producir a máxima capacidad, de manera de disminuir sus costos relativos. Otro factor es que el producto carece de diferenciación y costos de cambio, por ende al ser percibido como un commodity, la elección del consumidor final se basa principalmente en el precio, lo que lleva una fuerte presión por competir en estas dimensiones, lo que hace que la rivalidad aumente. A su vez en el mercado han ingresado nuevas empresas, incluso en un momento una de gran tamaño, lo que le ha permitido competir con precios muy bajos, lo que ha hecho que para el resto de las empresas sea difícil seguirle ese ritmo, incluso llegando a dejarlos fuera del mercado.

Con respecto a las barreras de salida, éstas consisten en factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en negocios que solo pueden otorgarles retornos bajos e incluso negativos. En el caso de los activos especializados este es alto, dado que solo puede utilizarse para este rubro, lo que lleva a que su valor futuro de venta sea bajo. Los costos fijos de salida son relativamente altos dado que debe cumplir con los acuerdos laborales de toda la planilla al momento de salir de la industria, dado que el personal que labora lleva varios años en la empresa. Actualmente, existen en Chile varios fabricantes de productos artesanales que ofrecen sus productos en estos supermercados y ellos son quienes compiten contra “Vivianne Monteclaro”, principalmente con el precio, por lo que no existe mucha elasticidad con respecto a éste. Estas empresas son: “Chocolates Providencia”, “Chocolatería Entre Lagos”, “Cuchufliés Il Maestro”, “Cuchufliés Dulce Tradición” y “Confites Merello”.

Por lo tanto la rivalidad en esta industria es **Media/Alta**

2. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de entrada en una industria depende de las barreras a la entrada que estén presente, en conjunto con la reacción esperada de los competidores existentes por parte de los entrantes. La industria hoy en día no posee grandes economías de escala, dado que no produce a un gran volumen y tampoco posee herramientas más industrializadas para poder hacer frente a éstas de mejor forma. Por ende la ventaja en costos no es amenazante para los nuevos competidores y el riesgo de una fuerte reacción por parte de la empresa no es atemorizante. La diferenciación del producto en esta industria es muy baja, dado que no existe una gran identificación de marca y lealtad por parte del consumidor. Por ende el costo de cambio de un producto a otro no existe, generalmente es en base al precio por el cual los clientes deciden consumir el producto. Los requerimientos de capital inicial son medios/altos para el caso de entrar a las principales cadenas de distribución (los supermercados), ya que se debe disponer de varias máquinas rellenadoras de manjar, e invertir en máquinas de bañados de chocolate automatizadas. Pero para el caso que se quiera ingresar solo al mercado informal y producir a pequeña escala (y no en las grandes cadenas de distribución), el capital inicial es bajo.

Por otro lado se incurre en un costo hundido en la inversión de las máquinas para producir cuchuflies, dado que no se pueden recuperar, como son inversiones específicas para un tipo particular de producto y no pueden utilizarse para la producción de otros productos, solo pueden venderse a competidores. Por otro lado el acceso a canales de distribución no genera una barrera dado que no existe una exclusividad por parte de las compañías existentes. Por lo tanto la amenaza de nuevos competidores sería **Media/Baja** para el caso de competidores directos en los supermercados.

3. Amenaza por sustitutos

Los productos sustitutos en una industria, son aquellos que pueden desempeñar la misma función que aquellos presentes en la industria. La existencia de éstos limita el potencial de una industria, colocando un tope a los

precios que las compañías en una industria puedan cobrar. Mientras más atractivo sea el trade-off precio-desempeño ofrecido por los sustitutos, mayor será el impacto negativo en los beneficios de la industria, debido a la mejor posición de valor asumida por el sustituto. A su vez los bajos costos de cambio, es decir para el consumidor no existe muchos costos de cambiarse de un producto a otro, podrá responder rápidamente a estos cambios en el trade-off precio-desempeño, donde los costos de cambio en esta industria son bajos.

En la medida en que un potencial cliente busca satisfacer una necesidad, tiene variadas opciones de compra dentro del mercado nacional. Como se trata de satisfacer una necesidad ligada fuertemente al gusto y al precio, es posible encontrar dentro de las diferentes locaciones opciones similares. Es una tarea muy compleja, ya que se pueden tomar productos que se encuentran muy lejos de la industria. Por ende se debe estar alerta ante cambios en otras industrias que pueden crear potenciales sustitutos, cuando no lo eran antes. Los clientes compran el producto por distintas razones, algunas porque son fieles al producto que ofrece esta empresa en particular, pero hay otros que simplemente buscan el precio más bajo y están dispuestos a consumir alguno de cualquier otra marca. Por lo anterior el precio es un factor clave para que el cliente no busque satisfacer su necesidad con productos similares que tienen precios más bajos. Sobre todo en esta industria de los supermercados, la cantidad de sustitutos que se encuentran en el mismo local son muchísimos, lo que hace que el cliente tenga muchas opciones en el mismo lugar, de escoger cualquier producto a elección y de esta forma tomar su decisión ya sea en calidad, precio, o lo que desee el consumidor.

Por lo tanto dado todo lo señalado, la amenaza de productos sustitutos es **Alta** y a su vez por ser un producto poco diferenciado, hace que éste sea fácilmente remplazado por otros.

4. Poder de negociación de Clientes

Los compradores presionan a la industria, ya sea forzando a la baja de precios y/o demandando alta calidad o más servicios, lo cual lleva a los competidores a luchar entre sí en estas dimensiones, lo cual reduce la

rentabilidad general. En este caso los compradores intermediarios (supermercados) son concentrados y dado que adquieren grandes volúmenes, ejercen un mayor poder. El producto a su vez, no representa una fracción importante de los costos del comprador. Por otro lado el producto al ser un producto estandarizado o no diferenciado, los compradores podrán encontrar proveedores alternativos, lo cual les permite elegir los más convenientes para ellos. A su vez existe amenaza creíble de que exista integración hacia atrás, por ende se encuentra en una buena posición en la negociación, lo que le entrega un gran poder de negociación por parte de los clientes intermediarios. Por lo tanto su poder en esta industria es **Alto**.

5. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación a través de alza en precios o reducción de la calidad de los bienes. Proveedores poderosos pueden apoderarse de la rentabilidad de la industria, si ésta no es capaz de recuperar esta alza de los costos a través del aumento de sus propios precios. Las condiciones que hacen poderoso a los proveedores son prácticamente la inversa a las que hacen poderoso a los compradores. En esta industria al ser materias primas solicitadas bastante comunes para desarrollar productos y a su vez que existan variadas empresas que los produzcan, no les entrega un gran poder de negociación. Por lo tanto su poder de negociación se definiría como **Bajo**.

A modo de conclusión, dadas las fuerzas estudiadas de Porter en esta industria se puede llegar a concluir que la industria es de un atractivo **Medio-Alto**. Por lo tanto mediante el estudio realizado del análisis de las distintas 5 fuerzas de Porter se puede determinar que la industria es **medianamente/alta atractiva**, esto dado principalmente por la rivalidad que existe entre las distintas empresas y por el gran poder de negociación que poseen los clientes intermedios en este caso los supermercados. Pero por otro lado si la empresa es ingresada a los supermercados, tiene un gran potencial para poder vender ya sea en Santiago o a lo largo de todo Chile en grandes volúmenes, llegando a ser de esta forma un posible líder en costos. A su vez el ingreso a estos

supermercados no es fácil, ya que los requerimientos exigidos por estos cada vez son más, y también son de mayor exigencia, por ende hace más difícil su ingreso y también inestable su permanencia. Por lo tanto se concluye que la industria es atractiva para quedarse para el caso de la empresa “Vivianne” y seguir aprovechando estas oportunidades.

3.2.- Análisis Microeconómico

3.2.1.- Análisis Competidores

Considerando que el producto más relevante de “Vivianne Monteclaro” es el cuchufli, analizaremos primero su competencia relevante en este producto. La empresa compite con cinco empresas de productos semi-artesanales específicamente con “Chocolatería Entre Lagos”, con “Confites Merello”, con “Chocolates Providencia”, con “Cuchufliés EL Maestro” y “Cuchufliés Dulce Tradición”. Con respecto a las otras líneas de productos, la competencia relevante en las galletas de barquillo es con “Galletas Laura” y con “Galletas Apoquindo” y no tiene competencia relevante en el producto obleitas. Los principales competidores se mencionan a continuación:

i).- “Chocolatería Entrelagos”: La más importante empresa artesanal fina de chocolates y mazapanes de Chile. Negocio familiar con 36 años de trayectoria, data de 1976, ubicado en la ciudad de Valdivia, Región de Los Ríos, cuyo origen proviene de inmigrantes alemanes (matrimonio Kusch-Montesinos), que en la actualidad ya está en su 2ª generación. No es una empresa exclusiva en el rubro cuchufliés, ya que su fuerte está más en el ámbito de los mazapanes (que consiste en una pasta de almendra y azúcar), que producen en los formatos de frutas, rosas y figuras de mazapán, huevos de pascua y conejos de mazapán y rollos de mazapán bañados, además de chocolates, turrone, calugas, alfajores y también cuchufliés. Sus productos se venden desde Arica a Magallanes, a través de supermercados, grandes tiendas, confiterías de calidad gourmet y algunos locales propios. Comercializan a través de todos los Jumbo de Chile, en los Líder y Líder Express de la zona Oriente de Santiago, en algunos Santa Isabel y Unimarc en el sur y también en los Falabella Gourmet y Almacenes Paris Gourmet.

En materia de porcentaje de ventas, las cajas de regalo con mazapanes y chocolates representan el 40% anual⁹, el 20% corresponde a productos de temporada, y el 40% restante a cuchuflíes, alfajores, turrone y otros. El 60%¹⁰ de sus clientes pertenece al retail. Su facturación anual llega a unos 8 millones de dólares¹¹, ya que al igual que la empresa en estudio "Cuchuflíes Vivianne", "Chocolatería Entrelagos" es otro emprendimiento que partió en el patio de uno de sus fundadores (Tiglat Montesinos (hoy de 70 años, 3 hijas)).

Empresa que cuenta con cerca de 100 operarios, varios de ellos con más de 25 años de trayectoria. Se diferencia de la competencia por producir un producto muy delicado y finamente trabajado, como a su vez en el diseño de sus envases, basados en los recursos naturales de nuestro país, identidad y cultura. Empresa con un riguroso control de calidad (cuentan con ISO 9001 y HACCP), que les permite acceder a los más exigentes mercados, incluyendo la exportación de sus productos a Europa, EEUU y América Latina, entre ellos Alemania, Australia, Argentina, España, China, Japón, Estados Unidos y México. Por su diseño, elegancia y permanente innovación algunos le llaman el "Zara de los chocolates". Ir a **anexo 4** para ver los distintos productos y logo.

ii.- "Confites Merello": Antigua empresa de confites y caramelos con 80 años de trayectoria (data de 1932), ubicada en la ciudad de Limache, Región de Valparaíso, cuyo origen proviene de inmigrantes italianos (familia Merello, que en la actualidad ya está en su 3ª generación). No es una empresa exclusiva en el rubro cuchuflíes, ya que su fuerte está más en el ámbito de confites y caramelos. En la actualidad la empresa tiene buena presencia del producto cuchufí en los principales supermercados del país y en finas confiterías. Empresa con cada vez mayor tecnología (motivada por el ímpetu progresista de su actual administración y tercera generación familiar). **Ver anexo 5** para ver los productos y formatos que fabrica y comercializa. Como se

⁹ Dato obtenido de su página web www.entrelagos.cl

¹⁰ Dato obtenido de su página web www.entrelagos.cl

¹¹ Dato obtenido de su página web www.entrelagos.cl

ve, la competencia relevante con "Cuchufliés Vivianne" por parte de "Confites Merello", solo se da en el producto "cuchufliés bañados en chocolate" y no compiten en el producto "cuchufli relleno" (sin bañar), además de no competir en los demás productos de la empresa (galletas de barquillo, obleitas y alfajores). Esta empresa ("Confites Merello"), distribuye a través de la cadena de Cencosud ("Jumbo" y "Santa Isabel") y en finas confiterías.

iii).- "Chocolates Providencia": Antigua empresa de chocolates y confites con 42 años de trayectoria, data de 1970, que se inicia en la comuna de Providencia (RM) y adquiere ese nombre por el importante aporte de esta comuna al patrimonio histórico y cultural de la capital. Sus inicios como empresa vienen de la familia Calderón Urrutia y en la actualidad es controlada por su hijo Dante Baraña Calderón y su esposa Maria Soledad Culaciat, que gestionan una de las más grandes tradiciones chocolateras de Chile. "Chocolates Providencia" cuenta con una planta productiva, la cual cumple con altos estándares de calidad, teniendo presencia en las empresas de retail más grandes del país, entre las cuales se encuentran Jumbo, Santa Isabel, Unimarc, Tottus, WalMart, Falabella Gourmet y Almacenes Paris Gourmet. Los productos y formatos que fabrica y comercializa la empresa son los siguientes: Trufas al Ron, Chocolate (leche, bitter, menta, naranja, blanco), Naranjitas y Jamones de Chocolate, Negrito, Alfajores, Molines, Marschmallows, Malva Coco, Mazapanes, Calugas, Gomitas y Cuchufliés. Descripción detallada e imágenes de los productos que comercializa "Providencia" se adjuntan en **Anexo 6**. Como se ve, la competencia relevante con "Cuchufliés Vivianne" por parte de "Chocolates Providencia", solo se da en el producto "cuchufliés bañados en chocolate" y no compiten en el producto "cuchufli relleno" (sin bañar), además de no competir en los demás productos de la empresa (galletas de barquillo, obleitas y alfajores). Por otro lado, esta empresa ("Providencia") tiene una amplísima gama de productos que no produce "Cuchufliés Vivianne".

VARIABLES DIFERENCIADORAS CON LA COMPETENCIA

Habiendo analizado la empresa, su competencia relevante y los clientes a los que distribuye, a continuación se presenta la Tabla 1, que representa un cuadro comparativo entre los diferentes actores, respecto a aspectos relevantes y variables diferenciadoras entre ellos.

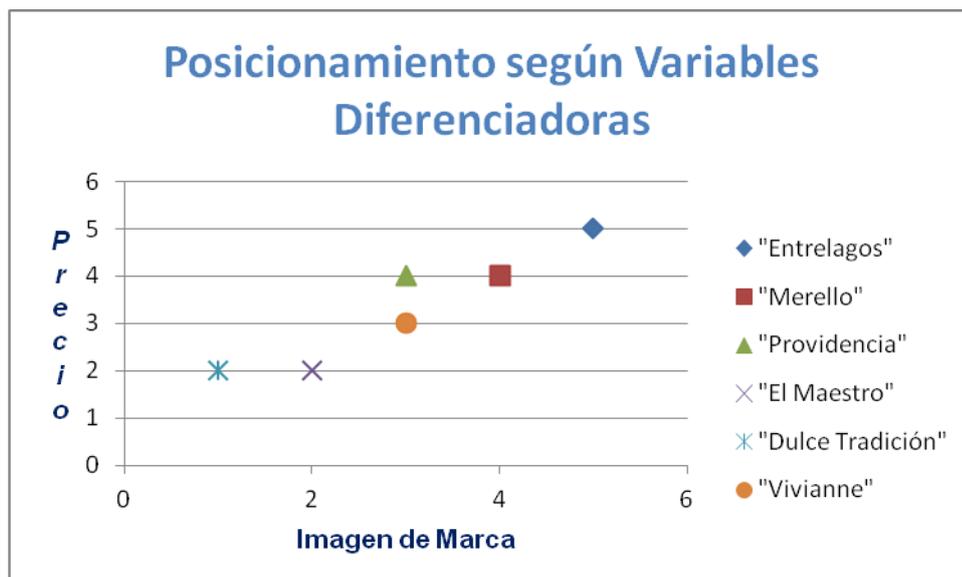
Tabla 1: Cuadro Comparativo entre los distintos competidores

Productores	Chocolatería	Confites	Chocolates	Cuchuflies	Cuchuflies	Cuchuflies
Variable Diferenciadora	"Entrelagos"	"Merello"	"Providencia"	"El Maestro"	"Dulce Tradición"	"Vivianne"
Trayectoria (antig. empresa)	Antigua (1976)	Muy antigua (1932)	Antigua (1970)	Reciente (2009)	Reciente (2010)	Mediana (1996)
Imagen de Marca	Muy buena	Buena	Buena	Baja - Media	Baja	Mediana
Tamaño de Empresa	Mediana - Grande	Mediana	Mediana	Mediana - Baja	Baja	Mediana - Baja
Ubicación Geográfica	Valdivia	Limache	Providencia (Stgo)	Santiago	Santiago	C. de Tango (Stgo)
Distribución en Supermercados	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Forma de Despacho	Centralizado	Por local	Por local	Por local	Por local	Por local
Mercado Objetivo	Gourmet	Medio - Masivo	Premium	Masivo	Medio - Masivo	Medio - Gourmet
Cobertura de Distribución	RM (sector Oriente) y poco en regiones	A nivel nacional	RM (sector Oriente) y poco en regiones	A nivel nacional	RM (sector Oriente) y nada en regiones	RM (sector Oriente) y poco en regiones
Diversidad de Productos	Muy alta	Muy alta	Muy alta	Media	Baja	Media
Tecnología en Producción	Alta	Alta	Media - alta	Media	Baja	Media - Baja
Cultura (capacidad) de Innovación	Muy Alta	Alta	Alta	Media	Media - Baja	Media
Poder Proveedores	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja	Baja
Estructura Legal						Persona Natural
Exportaciones	Alto	Medio - Alto	Medio - Bajo	Bajo	Bajo	Medio - Alto
Administración Profesional	Alta	Alta	Media	Media - Baja	Baja	Media - Baja
Implementación HACCP	Implementado	Avanzado	Avanzado	No iniciado	No iniciado	Avanzado
Precio (entre Competidores)	Alto	Alto	Medio-Alto	Bajo	Bajo	Medio
Estrategia	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación	Costos	Costos	Diferenciación
Ventaja Competitiva	Prestigio/Trayectoria /Marca/Calidad	Trayectoria/Gestión Profesional	Tradición / Marca	Bajo costo / Alta producción	Menor precio	Trayectoria/Calidad
Vulnerabilidad	Empresa multiproducto, pero con muy poca variedad en productos competitivos con "Vivianne"	Empresa multiproducto, pero con muy poca variedad en productos competitivos con "Vivianne"	Renovación generacional(empresa con muy antigua administración)	No implementación Haccp / Baja Calidad	Nuevo en mercado y no implementación Haccp	Baja capacidad de producción (incumplimiento de pedidos)

Fuente: Elaboración propia mediante Información recopilada con datos de la industria obtenidas de sus respectivas páginas y clasificación y opinión vertida por principales ejecutivos de empresa "Vivianne"

A continuación se realizó un mapa de posicionamiento de las distintas empresas en base a dos variables analizadas, en este caso fueron la variable Imagen de Marca y la variable precios.

Gráfico 1: Mapa de Posicionamiento según Variables Diferenciadoras:



Fuente: Elaboración propia obteniendo datos mediante su publicación de precios en sus respectivos supermercados

Como conclusión de este mapa se puede determinar que los precios que cobran está estrechamente vinculado con su imagen de marca, es decir por ejemplo para el caso de Entrelagos, que posee la imagen más fuerte comparado con sus rivales, es la firma que tiene sus precios más altos. Como a su vez otro resultado que arrojó fue que Dulce Tradición que tiene la imagen de marca más baja, resultado que cobra los precios más bajos del mercado. Claramente existen otras cualidades para analizar el precio que finalmente cobran (como la calidad de sus productos), pero existe una clara correlación entre estas 2 variables analizadas.

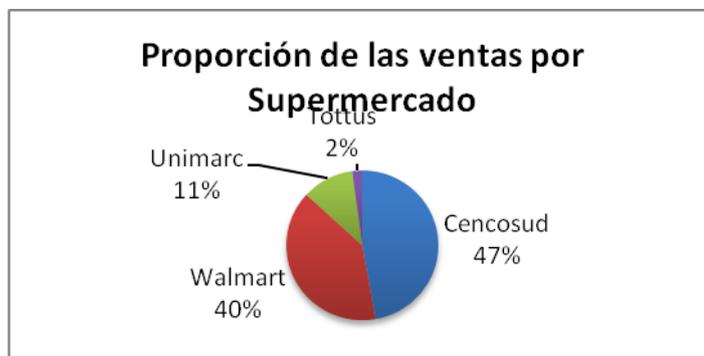
3.3.- Clientes

3.3.1.- Principales Canales de Distribución (Cliente Intermedio)

Hoy en día entrega sus productos a lo largo de todo Chile y más del 99% de sus ventas son canalizadas a través de los principales supermercados del país: Cencosud (Jumbo), Walmart (ex Líder), Rendic (Unimarc), Santa Isabel y Tottus, además de pequeños almacenes y mini-markets. La empresa tiene un

nivel de ventas del orden de los \$ 200 millones anuales. Realizando un análisis de venta de los últimos dos años, se llega a la siguiente distribución porcentual:

Gráfico 2: “ingresos para la empresa mediante los supermercado”



Fuente: Libros de IVA de la contabilidad de empresa “Vivianne”

Por lo tanto, Cencosud (Jumbo) y Walmart representan los mayores ingresos de Vivianne-Monteclaro, ya que generan entre ambos un 87%¹² de las ventas, luego, Unimarc representa un 11%¹³ y finalmente Tottus solo un 2%¹⁴. En lo que concierne a los clientes y tal como se señaló, la empresa se enfoca casi exclusivamente en los supermercados, los que a su vez venden el producto al consumidor final. En lo que se refiere a los clientes actuales, cabe señalar que el mercado está en los mismos supermercados principalmente, y el gran tema a resolver es aumentar su capacidad productiva y de venta para satisfacer íntegramente a los supermercados, y no como se hace en la actualidad solo en el cumplimiento de pedidos en forma muy parcial, con el consiguiente riesgo de estabilidad y permanencia ante estas importantes cadenas de retail. En la actualidad para el caso de sus clientes actuales, estos están enfocados casi exclusivamente en las cadenas de supermercados a nivel

¹² Fuente: Libros de IVA de la contabilidad de empresa “Vivianne”

¹³ Fuente: Libros de IVA de la contabilidad de empresa “Vivianne”

¹⁴ Fuente: Libros de IVA de la contabilidad de empresa “Vivianne”

nacional, pero con un nítido mayor énfasis en la RM (mayoritariamente en el sector oriente) y en menor cuantía en las distintas regiones del país. A continuación se señala una descripción sobre cada uno de ellos:

Cadena “Cencosud” (“Jumbo”, “Santa Isabel” y “Las Brisas”):



Esta compañía fue creada por su presidente y principal accionista, Horst Paulmann a principios de 1960. Jumbo pertenece a la cadena de Cencosud integrada por Almacenes Paris, Easy, Santa Isabel, entre otros. La misión de Jumbo es “satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, desarrollando, fabricando y comercializando productos y servicios de excelente calidad, con un personal capacitado para dar soluciones integrales que generen bienestar, compromiso y trabajo en equipo”. Ver **anexo 8** para ver los distintos locales en la Región Metropolitana: Cuenta con 16 locales por las distintas zonas de Santiago. Como se puede apreciar los locales en la zona oriente (y de mayor poder adquisitivo) está representado por 9 supermercados (Costanera Center, Lo Castillo, Bilbao, Kennedy, La Dehesa, La Reina, Los Dominicos, Los Trapenses y Ñuñoa) y el resto de los 7 pertenece a lugares algo más populares y de clase media de Santiago. Esto se debe a su posición estratégica, ya que busca diferenciarse de sus rivales mediante la entrega de productos de calidad y con el mejor servicio al cliente, por ende cobra precios superiores a sus competidores, y para que esta estrategia pueda lograrse, se obtiene en sectores económicos con mayores ingresos, y es por eso que los locales se concentran mayoritariamente en sectores con mayor poder adquisitivo (sector oriente). Con respecto a los locales de regiones, ir a **Anexo 9**. En este caso se puede apreciar que existen 28 locales de distintas zonas del país, repartidos principalmente desde el norte (Iquique) hasta el sur de Chile (Puerto Montt). Como plan de negocios de Jumbo su idea es seguir expandiéndose y tener mayor cantidad de locales a lo largo de todo Chile, para lo cual ha ido adquiriendo más cadenas de supermercados entre ellas las cadenas “Santa Isabel” y “Las Brisas”. Por tal motivo incorporaremos el detalle

de esta cadena (detalle de locales de “Santa Isabel” y “Las Brisas” (ambos de la cadena Cencosud) en **Anexo 10**. De él se podrá observar que esta cadena cuenta con 88 locales, distribuidos a lo largo del país, con solo un 24% de ellos en la RM y un 76% en regiones. Como se observa mayoritariamente corresponden a los formatos intermedio (“Medianos” y “Grandes”), un 79,5% (casi un 80%) del total y en menor proporción los tamaños extremos (“Hipermercados” y “Pequeños”, un 10,2% c/u.- y ratificando lo ya señalado que están ubicados mayoritariamente en regiones (3 de cada 4 están en fuera de la RM). La empresa hoy en día reparte dentro de la cadena Cencosud a Jumbo y Santa Isabel. En el caso de Las Brisas no se reparte dado que la empresa tiene como segmento a consumidores de nivel socioeconómico desde un nivel medio o superior. Por lo tanto por tema de recursos y público objetivo no se reparte en estos locales.

Cadena “Walmart” (“Líder”, “Ekono” y “Bodega aCuenta”):



Esta es una empresa transnacional de origen estadounidense con sede en la ciudad de Bentonville, Arkansas, Estados Unidos. Es la cadena más grande del mundo y según su Misión está “dedicada a ayudar a las personas para que puedan ahorrar dinero para que puedan vivir mejor”. Su llegada a Chile se produce cuando compra al grupo controlador (familia Ibáñez) un porcentaje significativo en la que era una de las principales cadenas de supermercados en Chile, bajo las conocidas marcas “Líder”, “ Almac” y “Ekono”. Esta cadena internacional posee locales en Chile, cuyo principal negocio es la venta al por menor (o “retail”), la que desarrolla a través de distintos formatos de supermercados: Líder, Express de Líder, Líder.cl, Ekono, SuperBodega aCuenta y Central Mayorista, todos ellos distribuidos en todo el territorio nacional desde Arica hasta Punta Arenas. La cadena WalMart cuenta con 204 locales, distribuidos a lo largo del país, un 42% de ellos en la RM y un 58% en regiones. A su vez este cuenta con distintos formatos (tamaños) a lo largo de Chile. Ir a **anexo 11**.

Como se observará prácticamente están proporcionalmente distribuidos (1/3 c/u): un 32% corresponde al formato de tamaño medio / pequeño (“Líder Express”), otro 32% corresponde al formato de segmento más popular “A Cuenta” y el mayor porcentaje de ellos, un 36% corresponde al formato de tamaño grande (“Líder Hipermercado”). En **Anexo 13** se adjunta nómina detallada de los locales de la cadena Walmart en Chile. En la industria de confites y en particular de cuchuflíes la distribución se hace mayoritariamente a los formatos de mayor poder adquisitivo (“Hiper Líder” y “Express Líder”), basado a que no es un producto de primera necesidad y por consecuencia se comercializa en forma mínima en los formatos “Ekono” y “A Cuenta”. A continuación se detallan los supermercados, con sus respectivos formatos, en donde la empresa “Vivianne – Monteclaro” comercializa sus productos para la cadena WalMart: **Ver anexo 12**. Por tanto y en resumen, la distribución donde “Vivianne – Monteclaro” comercializa sus productos para la cadena WalMart es la siguiente:

Tabla 2: Distribución de la empresa a los distintos locales y formatos de Walmart dentro de Chile.

LOCALES WALMART A LOS QUE SE DESPACHAN PRODUCTOS				
FORMATO	REGIONES	CANTIDAD	UNIVERSO	%
Líder Express	Metropolitana	13	31	41.9%
Líder Express	Regiones	0	34	0.0%
Líder Express	SUBTOTAL	13	65	20.0%
Líder Hipermercado	Metropolitana	5	35	14.3%
Líder Hipermercado	Regiones	0	38	0.0%
Líder Hipermercado	SUBTOTAL	5	73	6.8%
A Cuenta	Metropolitana	0	20	0.0%
A Cuenta	Regiones	0	46	0.0%
A Cuenta	SUBTOTAL	0	66	0.0%
	TOTAL	18	204	8.8%

Fuente: Libros de IVA de la contabilidad de empresa “Vivianne” y Ordenes de Compra bajadas del Portal de Compras (www.comercionet.cl)

Como se observa la empresa despacha solo a 18 de los 204 supermercados de la cadena WalMart (solo un 8,8% del total). A su vez se puede constatar que solo distribuye en la RM y nada en regiones. A su vez por razones de estrategia de mercado, la empresa no está dispuesta por ahora a

comercializar sus productos en el segmento más popular, de hecho no distribuye en supermercados “A Cuenta”. Finalmente cabe señalar que distribuye a 13 supermercados (del total de 18, un 72%), correspondiente al formato de tamaño medio / pequeño y 5 (un 28%) al formato Hipermercado.

El motivo de no distribuir en el segmento popular, por lo que señala la empresa, obedece a que las mermas que ocurren al interior del supermercado (robos, comerse la mercadería en su interior, botar el producto dañado en el interior del supermercado), es de costo del y no del supermercado proveedor (se le descuenta en el pago). Por consecuencia se puede claramente concluir, que la empresa tiene un enorme espacio de crecimiento, ya que tiene 186 supermercados (un 91% del universo total) donde poder comercializar sus productos, lo que en la actualidad no ocurre. Por ello se puede validar el diagnóstico sostenido en este trabajo de tesis, que para poder satisfacer esa demanda insatisfecha, la empresa debe cambiar radicalmente su actual proceso artesanal y manual, por otro mecanizado y más automatizado.

Cadena “Unimarc” (“Bigger”, “Deca”, “Bryc”, “Korlaet”, “Alvi”, “Mayorista 10”, “OK Market”):



Esta cadena de supermercados se ha definido como desafío entregar un servicio de excelencia que busca proporcionar un valor agregado a la compra diaria de sus clientes, buscando siempre diferenciarse en el servicio entregado a la comunidad. Todo esto para que sus clientes puedan efectuar sus compras con facilidad, comodidad, calidez y seguridad. Es una empresa nacional, liderada por el empresario Alvaro Saieh y que paulatinamente ha estado adquiriendo supermercados de tamaño menor, muchos de ellos en regiones, donde tiene una importante presencia en cuanto a locales, superando en N° a Walmart y Cencosud, pero no así en niveles de venta. Al analizar los locales

(detallados en **Anexo 14**), podemos observar que el 75% de ellos están localizados en regiones y un 25% en la RM, con el siguiente detalle:

Tabla 3: Cantidad de locales de la cadena Unimarc a lo largo de Chile.

TOTAL DE LOCALES CADENA UNIMARC		
REGIONES	CANTIDAD	%
Metropolitana	19	25.0%
Regiones	57	75.0%
TOTAL	76	100%

Fuente: www.unimarc.cl (Portal de Proveedores)

Analizados según sus distintos 6 formatos: Grandes (Alto, Medio y Bajo) y Mediano (Alto, Medio y Bajo) y a nivel regional, tenemos lo siguiente:

Tabla 4: Distintos formatos y cantidad de locales de Unimarc a lo largo de Chile

FORMATOS LOCALES UNIMARC			
FORMATO	REGIONES	CANTIDAD	%
Grande Alto	Metropolitana	5	
Grande Alto	Regiones	8	
Grande Alto	SUBTOTAL	13	
Grande Medio	Metropolitana	0	
Grande Medio	Regiones	12	
Grande Medio	SUBTOTAL	12	
Grande Bajo	Metropolitana	2	
Grande Bajo	Regiones	3	
Grande Bajo	SUBTOTAL	5	
Mediano Alto	Metropolitana	5	
Mediano Alto	Regiones	11	
Mediano Alto	SUBTOTAL	16	
Mediano Medio	Metropolitana	6	
Mediano Medio	Regiones	18	
Mediano Medio	SUBTOTAL	24	
Mediano Bajo	Metropolitana	1	
Mediano Bajo	Regiones	5	
Mediano Bajo	SUBTOTAL	6	
		76	100%

Fuente: www.unimarc.cl (Portal de Proveedores)

Como se podrá observar casi un 40% (un 39,5%) de ellos pertenecen al formato Grande y un 60,5% al formato Mediano. La empresa dentro de esta cadena solo le distribuye al supermercado Unimarc, esto se debe

principalmente a su capacidad de producción que tiene, ya que no puede ser capaz de abastecer mucho más. La idea de poder aumentar su volumen de producción es para de esta forma poder diversificar su riesgo entrando a distintos locales como podría ser los locales Ok Market.

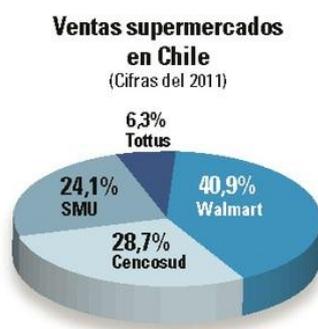
En las próximas páginas analizaremos desde el punto de vista de los cumplimientos de pedidos por parte de la empresa “Vivianne Monteclaro”, su capacidad de distribución a nivel regional (despachos a locales de la RM y de regiones) y en particular a esta cadena de supermercados (“Unimarc”).

Cadena “Tottus” (“San Francisco”):



Es una cadena de supermercados perteneciente al Grupo Falabella, de reciente formación y que por ahora tienen una participación de mercado muy inferior al de las otras cadenas ya descritas. En el caso de Tottus su propuesta de valor es “trabajar con los más altos estándares de calidad, tanto en los productos como en el servicio que ofrecen. Por su tamaño, en este informe de tesis no se hará un análisis detallado de los locales de Tottus, por su menor importancia relativa (solo un 6,3% de la industria). Lo anterior queda reflejado en el siguiente gráfico:

Grafico 3: Porcentaje de ventas de los supermercados en Chile



Fuente: Diario la Segunda del 03/04/12

<http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2012/04/735098/supermercados-crece-distancia-entre-walmart-y-cencosud-unimarc-se-consolida-en-el-tercer-lugar>

Tabla 5: Análisis comparativo de sus clientes intermedios

Cadenas	Forma de pago	Segmento	Clientes actuales
Jumbo	30 días	ABC1	Si
Santa Isabel	30 días	C1-C2	Si
Las Brisas	30 días	C3-D	No
Lider	30 días	C2-C3-D-E-F	Si
Acuenta	30 días	D-E-F-E-F	No
Ekono	30 días	C2-C3-D	No
Unimarc	30 días	C2-C1-B	Si
Bigger	30 días	C2-C3-D	No
Deca	30 días	C3-D	No
Korlaet	30 días	C3-D	No
BRYC	30 días	C3--D-E	No
Alvi	30 días	D-E-F	No
Ok Market	30 días	C2-C1-B	No
Mayorista 10	30 días	C1-B	No
Tottus	30 días	C2-C1-B	Si

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla comparativa se aprecia los distintos participantes de las principales cadenas de supermercados del país, donde se destaca los distintos segmentos a cual apunta cada uno. Es por esta misma razón, por la cual la empresa Vivianne no reparte a todos estos locales, dado que su segmentación es más bien apuntada al nivel socioeconómico medio a alto. Hoy en día la

forma de pago de los supermercados ha cambiado, ya que antiguamente (hace menos de 1 mes) su forma de pagar a las Pymes era de 90 días, pero hoy es solo a los 30 días, lo que favorece enormemente a estas pequeñas empresas.

3.4) Materias Primas, Insumos y Proveedores



Para la elaboración de los distintos productos son necesarios distintas materias primas e insumos, tales como el manjar, harina, aceite, chocolate de cobertura, manteca, envase de plástico, cartón, entre otros, los que son abastecidos desde proveedores de prestigio en el mercado. **Ver anexo 7** para ver los distintos proveedores

La empresa tiene un gran número de proveedores debido a la gran cantidad de ingredientes que usan para preparar los productos. El listado de éstos se detalla a continuación:

Tabla 6: Proveedores de materias primas e insumos de la empresa vivianne

Materia Prima e Insumos	Proveedores
Manjar	Colún Ltda. y Langer Ltda.
Chocolate de Cobertura	Alimentos Fruna, Costa y Ambrosoli
Harina	Molinera Heredia S.A.
Azúcar	Iansa S.A.
Margarina	Watt's S.A.
Aceite	De Reyes S.A.
Vainilla	Gourmet
Manteca	Alimentos Fruna (SK 39)
Bolsas Propileno	Elsaca S.A.
Bandejas	De Andes S.A.
Cajas de cartón	LPS S.A.

Fuente: Libro de Compras e IVA de la contabilidad de empresa "Vivianne"

"Vivianne" se abastece en general de los mejores proveedores y mejores materias primas. Como se observa, respecto de sus dos materias

primas más críticas (manjar y chocolate), la empresa se abastece del mejor manjar de la plaza (Colún, Cooperativa Agrícola y Lechera La Unión Ltda.), afamada y prestigiosa empresa del sector lácteo ubicada en el sur de Chile (La Unión) y que data de 1949, a los que se les percibe como el mejor manjar del país. En caso de déficit de manjar, “Vivianne” se ha abastecido de la empresa Langer, también prestigiosa, pero no comparable con Colún en cuanto a la calidad de su manjar referente a su sabor y textura.

Respecto a la cobertura de chocolate se abastece de Alimentos Fruna y en caso de déficit de cobertura, “Vivianne” se ha abastecido de la empresa Costa-Ambrosoli, de la afamada empresa multinacional chilena Carozzi.

Con respecto a las demás materias primas, no siendo ellas críticas para la calidad del producto, se abastece también de empresas y marcas prestigiosas (Iansa (azúcar), Watt’s (margarina), Molinera Heredia (harina), entre otras), pero en que la variable precio es determinante, a diferencia del manjar y chocolate, en que la variable calidad es la determinante.

Los proveedores si bien son importantes, proveen a la empresa de productos que existen en el mercado en gran cantidad, por lo tanto la falta de algunos de ellos no se considera grave para la empresa si ello se sabe con anticipación. El problema ocurre cuando los proveedores no entregan los pedidos sin aviso previo, ya que eso conlleva a la empresa a no entregar pedidos a tiempo y por tanto perderlos, con el consiguiente perjuicio económico y de imagen ante el supermercado.

IV.- Elección de la Estrategia Competitiva

4.1) Análisis FODA

Para analizar la situación actual de la empresa se aplicó un análisis FODA, analizando así las características internas de la empresa (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Este análisis es importante para la empresa ya que de esta forma la empresa puede identificar sus ventajas competitivas y a su vez planificar la estrategia futura que más le convenga en función de sus características propias y las del mercado en que se desenvuelve.

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que posee la empresa con respecto a la disponibilidad de recursos de capital, de personal, activos, calidad del producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores entre otras cosas. Esto permitirá conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos que cuenta la compañía. La idea es poder identificar o crear la ventaja competitiva de la empresa que la haga única sobre el resto de sus competidores. Este análisis FODA se realizó en base a:

- Entrevistas tanto a la dirección de la empresa (dueños), como a personal de producción y a la jefatura de control de calidad
- Estudio e investigación que como alumno de tesis me correspondió detectar al interior de la empresa durante la investigación

Estas Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas detectadas son las que se mencionan y categorizan a continuación:

Para el primer caso se destacan las Fortalezas identificadas para la empresa

1.- Fortalezas: En este caso se destacan cercano a 10 Fortalezas.

- Para partir el producto es considerado por los consumidores como un producto de calidad. Esto dado su rico sabor y abundante relleno de manjar como de chocolate en sus respectivos casos.

- Esta a su vez al llevar varios años en el mercado (cercano a 15 años) ya se ha generado un prestigio dentro de la industria de los alimentos

artesanales. Lo que ya se ha hecho una marca más conocida para sus consumidores. Aunque todavía queda mucho por trabajar en esa área.

- La empresa posee unos clientes intermediarios muy importantes, como es el caso de los supermercados, estos a su vez se destacan por ser los más importantes dentro del país, como es el caso de Jumbo, Walmart; Unimarc entre otros

- La propuesta de valor que entrega la empresa es mezclar una adecuada mezcla entre precio y calidad, en el sentido de cobrar un precio intermedio entre sus rivales y a su vez ser capaz de entregar un producto de calidad. Esto mediante abundante manjar, utilizando excelentes materias primas como a su vez desarrollando ella misma la propia vaina crujiente y fresca

- El cuchufli en Chile es un producto bastante conocido por todas las personas, por ende no es necesario realizar mucha promoción para dar a conocer el producto, pero sí el caso de la marca, ya que como es un producto estándar, la marca es la que debe convertirse en un valor agregado.

- La empresa capacita a sus empleados en las distintas áreas de producción, como es el caso de la producción de vainas, el relleno de manjar de las vainas, como también el bañado de chocolate y su etiquetado. Esto le da una ventaja ya que si hay operarios que puedan faltar algún día por alguna razón, existe la posibilidad de poder reemplazarlo y no se genere el cuello de botella, al ser lineal su proceso productivo.

- La empresa se abastece de proveedores de gran prestigio, lo que le permite poder entregar su producto en base a la calidad. Al ser un producto estandarizado, y por ende utilizar materias primas de fácil acceso, en caso de que ocurra algún problema con alguno de sus proveedores, se puede reemplazar rápidamente por otro tipo de proveedores en caso de emergencia, que cumplan con los mismos o cercanos requisitos que busca cumplir la empresa de su calidad y buen precio.

2.- Oportunidades: Las oportunidades para la empresa se señalan a continuación:

- Los supermercados se han acercado a conversar con la empresa para ver la posibilidad de producirle a grandes cadenas de supermercados,

bajo el formato de la marca propia de ellos. Como ha sido el caso de Tottus éste último tiempo.

- Existe hoy la tendencia de nuevos mercados apuntados al formato Gourmet, donde la empresa ya ha generado nuevos productos como es el caso de los cuchufli bañados en chocolate crocante de 2 unidades, y donde ésta tuvo una aprobación inmediata en el caso del supermercado Jumbo en su sección Gourmet. Existe un amplio mercado de clientes potenciales vinculados a este segmento.

- En base a los requisitos exigidos por parte de la Autoridad Sanitaria (Haccp), ya ha existido un gran avance por parte de la empresa de ir implementando en el mismo lugar de trabajo mejoras, como a su vez de los papeles diarios que deben ir registrándose para ir manteniendo el control de calidad en sus distintos procesos productivos, desde el recibimiento de materias primas e insumos hasta su producción final y despacho. Al ir implementando gradualmente estos avances le generarán a la empresa ser vista como una empresa que cumple con los requisitos de sanidad necesarios, lo que le permite ser vista como una empresa que entrega mayor seguridad a sus consumidores.

- La empresa al poseer tecnología bastante artesanal en sus procesos productivos, existe hoy la gran oportunidad de poseer una mayor automatización en ellos, esto le permitiría producir a una velocidad mucho mayor, depender menos de la mano de obra y lo más importante aumentar su volumen de producción considerablemente.

- Existe una verdadera opción de enviar sus productos a nuevos nichos, como sería el caso de Estados Unidos, ya que hay conversaciones muy avanzadas sobre enviar los productos a ese mercado. Es una gran oportunidad ya que es un mercado bastante amplio y diverso, donde a su vez el producto en sí mismo no existe, por ende con una buena estrategia de marketing para darlo a conocer, se puede generar grandes ventas.

3.- Debilidades: La empresa cuenta con bastantes debilidades, donde las principales se mencionan a continuación:

- Empresa artesanal, por ende muy dependiente de su mano de obra, donde esta hay veces que se no se llega a trabajar sin previo aviso (alto

ausentismo), es cara y de baja productividad, y por ende genera un cuello de botella y se arman por lo tanto dificultades para proceder a las siguientes etapas de producción, al ser estos linealmente dependientes. A su vez existe mucha lentitud para proceder a crear el producto ya que son los mismos operarios lo que van creando el producto. Es por esto mismo que falta una mayor automatización en sus procesos productivos

- La marca de la empresa es débil, en el sentido de a pesar de los años que lleva en el mercado, no ha podido hacerse fuerte en las mentes de los consumidores. Esto principalmente por un tema de marketing de la marca.

- Es un producto perecible, por ende después de unos meses este ya no puede ser vendido y ser reutilizado. A su vez al existir devoluciones por parte de los supermercados (mermas, productos abiertos por clientes) se debe incurrir en gastos propios de la empresa, ya que esta debe hacer frente a estas. El supermercado no se encarga de estas devoluciones, es por esto mismo que la empresa suele entregar sus productos en lugares donde suele pasar muy poco esto, si no el gasto se eleva mucho para la compañía.

- El costo fijo en que se incurre es bastante alto, sobre todo por el tema de la electricidad (alto gasto en energía) dada las máquinas que son necesarias para su producción como a su vez del salario que se le debe pagar a sus empleados, dado que estos no son pocos (15 operarios) para el tamaño relativamente pequeño de la empresa y pagar un alto costo.

- La infraestructura es deficiente e insuficiente, dado que la empresa surgió en el mismo lugar donde vive la dueña (hogar familiar), donde este con el tiempo fue creciendo y por ende ir ajustándose de la mejor forma a estas ampliaciones, lo que no ha permitido tener una línea de producción mejor distribuida para hacer de esta forma una secuencia más lógica del proceso (mal Layout). A su vez existen limitantes para seguir creciendo, dado que no existe suficiente espacio físico para seguir creciendo.

- Por otro lado la empresa no es capaz de satisfacer toda la demanda que le es solicitada, dado que los supermercados le suelen demandar una cantidad mucho mayor de lo que la empresa es capaz de producir, lo que claramente es un problema clave, dado que si no se cumple,

puede ser una razón más que significativa para que ya no siga repartiendo a sus clientes.

- Existe una dificultad en el alza de los precios que se pueden cobrar, ya que hay una fijación de precios establecidas anteriormente y no es fácil modificar sus precios, esto dado las alzas que se generan en las materias primas e insumos, empleados y energía utilizados por la firma.

- Se genera por otro lado un cuello de botella en el caso del envasado, al ser éste bastante lento, por ende existe productos listos para su envasado, pero dada su lentitud no se pueden despachar una mayor cantidad. Es por esto mismo que nuevamente entra el tema de la automatización de su proceso, sobre todo en ésta área.

- Existe un difícil acceso a una distribución centralizada, entendiendo como tal, el despacho directo a las bodegas del supermercado y éste a su vez se encarga de despachar a todos los locales de la cadena, tanto en la RM como en regiones. Esa dificultad se debe fundamentalmente a que en la actualidad dicha capacidad de recepción y despacho, es acotada en los supermercados, quienes privilegian a empresas de mayor tamaño, de mayor cobertura y que transporten productos no perecibles o de larga duración, condiciones que ninguna de las tres cumple la empresa “Vivianne”.

Hasta ahora y durante todo este tiempo (15 años), se ha despachado de forma individual a cada supermercado y a cada local, lo que hace muchas veces muy lenta su entrega, puesto que hay extensos tiempos de espera (dependiendo de la cantidad de distribuidores que llegaron antes), para poder entregar el despacho. A su vez se debe generar una ruta previamente analizada el día anterior para ser capaz de esta forma despachar a la mayor cantidad de supermercados, por ende deben estar en una ruta similar para ganar de esta forma tiempo.

- La empresa despacha generalmente en Santiago en distintas partes, y con un bajo despacho a regiones del país, esto dado que existe un precio único que debe cobrarse por el producto, por ende no se puede cobrar un precio mayor por el tema de envío, ya que hay una “prima” que se cobra por despachar en regiones (costo de transporte). Por ende al ser una empresa

pequeña no le sale conveniente en este momento repartir afuera de Santiago, y eso dado que existe una gran demanda por el producto.

- Los supermercados tiene una forma de funcionar que no le es indicado para las empresas, es el caso por ejemplo de cuando se abre un nuevo local (en cualquier región), independiente si éste despachara sus productos o no, debe pagar una prima por la instalación de este nuevo local. Por otro lado por el tema de escoger alguna góndola en específico, debe pagar más o menos dependiendo de la ubicación que esta quiera. En este caso al no poseer grandes ingresos cuesta más apoderarse de las góndolas mejor posicionadas.

4.- Amenazas: A continuación se mencionan las posibles amenazas que tiene la empresa.

- La empresa tiene como principal clientes a los supermercados (99% de sus ingresos son en base a ellos), ellos por un lado son pocos y tienen un gran poder de negociación, por ende cualquier problema o dificultad que exista, la empresa puede quedar fuera del mercado y quedar prácticamente sin clientes. Es por esto mismo que la empresa ya está buscando nuevos clientes potenciales, como es el caso de los clientes que buscan el área Gourmet.

- Existe una amenaza real de ser desvinculado de los supermercados, al no ser capaz de responder íntegramente a los pedidos que le son encargados por parte de sus clientes (supermercados).

- Existe un bajo compromiso por parte de los empleados con la empresa, más bien trabajan por un bien económico personal, más que por que la empresa siga creciendo, le valla mejor, por ende ellos también estén mejor.

- La empresa está instalada en la zona rural (calera de tango) a las afueras de Santiago, es por esto mismo que la empresa está más vulnerable a tener problemas vinculados a presencia de roedores y moscas.

- Existen bajas/medias barreras de entrada a esta industria, lo que permite que alguna empresa grande pueda instalarse y apoderarse por ende de gran parte del mercado.

- Existe un riesgo/amenaza de la dependencia de los equipos de producción críticos (maquinas vaineras por ejemplo), de la inasistencia del personal para su operación o a la no oportuna de reparación en

caso de que alguna falle. Aun que de todos modos existe la posibilidad de algunos procesos ser reemplazados, como sería el caso de comprar vainas.

Ir a **anexo 27**, para ver el FODA en un cuadro comparativo

Dado el análisis descrito anteriormente se puede concluir que existen bastantes fortalezas y oportunidades por parte de la empresa, donde dependerá en gran parte de ella, si quiere hacerse una empresa más consolidada en el mercado. Por un lado existen bastantes oportunidades, ya que existe una demanda concreta por su producto, y solo falta fortalecerse de mejor forma en sus procesos productivos para atender el mercado faltante. Dado que como se analizó anteriormente existe incluso una demanda insatisfecha en Santiago como lo es a su vez en las distintas regiones del país. Las empresas existentes hoy en día son de clara competencia para la empresa, pero no son tampoco empresas enormes, lo que permite tener la oportunidad de competir de mejor manera. A su vez las empresas más fuertes en este rubro, poseen también distintos productos, y donde el producto cuchufli no es el más importante para ellos. Por ende si la empresa concentra sus esfuerzos en aumentar su volumen productivo, como a su vez ir mejorando la calidad de estos, y mezclar esa adecuada calidad/precio que busca entregar como su proposición de valor, esta podrá instalarse en el mercado de mejor forma y más competitivamente, fortaleciendo y haciendo más conocida su marca.

A su vez ya existe un desarrollo y claridad de que no puede depender tanto de sus únicos clientes, es por eso mismo que ya está diversificando su riesgo, ampliándose a nuevos mercados, como es el caso del segmento de los clientes Gourmet, donde ya ha empezado a realizar productos en base a esos segmentos y donde ya ha tenido una buena inserción en ese nuevo mercado.

Dado el análisis realizado del estudio FODA, se llegó a realizar un estudio sobre la demanda actual de la empresa, ya que como se mencionó la empresa no es capaz de realizar todos los despachos que le son solicitados por parte de sus clientes intermediarios.

4.2.- Análisis de la Demanda Actual

4.2.1 Cumplimiento / Incumplimiento de las Ordenes de Compra de sus Clientes

Mediante el análisis FODA realizado anteriormente, una de las debilidades mencionadas era su incapacidad para cubrir la demanda total por parte de sus clientes, es por esto mismo que recopilando datos históricos de la empresa se pudo observar que mensualmente existen importantes pérdidas económicas por pedidos que no fueron entregados y que equivalen a montos de ingresos muy relevantes. A continuación analizaremos el detalle de Órdenes de Compra, separados por aquellas que fueron cumplidas (factura emitida y mercadería despachada) y aquellas que no pudieron ser satisfechas según los distintos distribuidores. De la misma forma analizaremos el impacto económico – financiero para la empresa respecto a aquellas O/C que no fueron atendidas. En el período estudiado (Mayo 2013), se puede observar que se recibieron 159 Órdenes de Compra, de las cuales un 72,3%¹⁵ correspondían a la cadena Unimarc, un 16,4%¹⁶ a la cadena Cencosud y un 11,3%¹⁷ a la cadena WalMart:

Tabla 7: Cuadro comparativo de sus clientes sobre la cantidad de órdenes de compra recibidas en ese período

Cantidad de O/C recibidas:		
	TOTAL	
Wal-Mart (Líder)	18	11.3%
Cencosud (Jumbo)	26	16.4%
Rendic (Unimarc)	115	72.3%
Subtotal	159	100.0%

Fuente: Órdenes de Compra bajadas del Portal de Compras (www.comercionet.cl)

Al analizar estas O/C se quiso determinar si ellas provenían de clientes de la RM o de Regiones y se pudo determinar que si bien estaban parejamente distribuidas, pero con una mayor ponderación para los pedidos de regiones (57%¹⁸) y un 43%¹⁹ de la RM.

¹⁵ Calculo propio en base a las descargas de las órdenes de compra de la empresa en mayo del 2013.

¹⁶ Calculo propio en base a las descargas de las órdenes de compra de la empresa en mayo del 2013

¹⁷ Calculo propio en base a las descargas de las órdenes de compra de la empresa en mayo del 2013

¹⁸ Calculo propio en base a las descargas de las órdenes de compra de la empresa en mayo del 2013

Tabla 8: Cuadro comparativo de sus clientes sobre la cantidad de O/C recibidas en la RM y Regiones

Cantidad de O/C (por regiones):				
	RM	Regiones	Total	
Wal-Mart (Líder)	18	0	18	11.3%
Cencosud (Jumbo)	20	6	26	16.4%
Rendic (Unimarc)	31	84	115	72.3%
Subtotal	69	90	159	100.0%
%	43%	57%	100%	

Fuente: Ordenes de Compra bajadas del Portal de Compras (www.comercionet.cl)

A su vez, al analizar al interior de cada uno de los pedidos, se puede observar que mayoritariamente se encuentran en el producto cuchufli (un 81,4%²⁰), y en menor proporción en los restantes productos (galletas de barquillo (16,8%²¹) y obleitas (1,8%²²)).

Tabla 9: Numero de pedidos para cada tipo de producto

PEDIDOS POR FAMILIA DE PRODUCTOS		
	Nº Pedidos	%
Cuchuflies	540	68.4%
Galletas de Barquillo	133	16.8%
Tortas de Cuchuflies	103	13.0%
Obleitas	14	1.8%
Subtotal	790	100.0%

Fuente: Ordenes de Compra bajadas del Portal de Compras (www.comercionet.cl)

Al analizarlas desde la óptica monetaria, se puede observar que un 69,3% correspondían a la cadena Unimarc, un 18,1% a la cadena Wal-Mart: y un 12,6% a la cadena Cencosud.

¹⁹ Calculo propio en base a las descargas de las órdenes de compra de la empresa en mayo del 2013

²⁰ Calculo propio en base a las descargas de las órdenes de compra de la empresa en mayo del 2013

²¹ Calculo propio en base a las descargas de las órdenes de compra de la empresa en mayo del 2013

²² Calculo propio en base a las descargas de las órdenes de compra de la empresa en mayo del 2013

Tabla 10: Cuadro comparativo sobre los ingresos generados por cada cliente a la empresa

Cantidad de O/C en valores netos (\$):		
	TOTAL	
Wal-Mart (Líder)	\$ 3,127,192	18.1%
Cencosud (Jumbo)	\$ 2,187,910	12.6%
Rendic (Unimarc)	\$ 11,985,230	69.3%
Subtotal	\$ 17,300,332	100.0%

Fuente: Ordenes de Compra bajadas del Portal de Compras (www.comercionet.cl)

Al analizarlas en dinero, se pudo determinar que estaban mayoritariamente centradas en Regiones (un 64%, casi 2 de 3 de las O/C recibidas provienen de Regiones y 1/3 de la RM). Detalle de las O/C recibidas (valoradas) en **Anexo 16** :

Tabla 11: Cuadro comparativo que muestra los ingresos mediante la RM y Regiones

Cantidad de O/C (por regiones) en valores netos (\$):				
	RM	Regiones	Total	
Wal-Mart (Líder)	\$3,127,192	\$0	\$3,127,192	18.10%
Cencosud (Jumbo)	\$1,912,420	\$275,490	\$2,187,910	12.60%
Rendic (Unimarc)	\$1,231,530	\$10,753,700	\$11,985,230	69.30%
Subtotal	\$ 6,271,142	\$ 11,029,190	\$ 17,300,332	100.00%
%	36%	64%	100%	

Fuente: Ordenes de Compra bajadas del Portal de Compras (www.comercionet.cl)

Ahora, se analizará cuantas O/C son despachadas y cuantas no despachadas a sus clientes supermercados:

Tabla 12: Cuadro comparativo sobre las O/C recibidas y cumplidas

Cantidad de O/C cumplidas (en valores netos (\$)):					
	O/C recibidas	O/C cumplidas	% OK	O/C no cumplidas	% N/C
Wal-Mart (Líder)	\$ 3,127,192	\$ 3,127,192	100.0%	\$ 0	0.0%
Cencosud (Jumbo)	\$ 2,187,910	\$ 2,076,130	94.9%	\$ 111,780	5.1%
Rendic (Unimarc)	\$ 11,985,230	\$ 1,013,640	8.5%	\$ 10,971,590	91.5%
Subtotal	\$ 17,300,332	\$ 6,216,962	35.9%	\$ 11,083,370	64.1%

Fuente: Ordenes de Compra bajadas del Portal de Compras (www.comercionet.cl)

Como se observa solo un 35,9% (en dinero) de las O/C recibidas son atendidas y despachadas y un porcentaje altísimo (un 64,1%) no lo son, dejándose de vender en solo una semana la no despreciable cifra de más \$ 11 millones. En ese aspecto, la gran mayoría de los no cumplimientos corresponden a la cadena Unimarc (no se despacha el 91,5% de sus pedidos), sin embargo el 100% de las O/C de WalMart fueron atendidas y un 94,9% de las O/C de Cencosud también.

Detalle de las O/C Despachadas (Cumplidas) y No Despachadas (No Cumplidas) en **Anexos 17 y 18** respectivamente.

En el siguiente cuadro y considerando que el mayor incumplimiento recae en Unimarc, para esa cadena se puede observar que esos no despachos se concentran mayoritariamente en regiones (casi un 95% de ellas):

Tabla 13: Cuadro comparativo sobre las O/C recibidas y cumplidas por parte de Unimarc en la RM y regiones

Cantidad de O/C Cumplidas y No Cumplidas de Unimarc (en valores netos (\$)):						
	RM			RM		
	O/C recibidas	O/C cumplidas	% OK	O/C cumplidas	no	% N/C
Rendic (Unimarc)	\$ 1,231,530	\$ 434,360	35.3%	\$ 797,170		64.7%
	Regiones			Regiones		
	O/C recibidas	O/C cumplidas	% OK	O/C cumplidas	no	% N/C
Rendic (Unimarc)	\$ 10,753,700	\$ 579,280	5.4%	\$ 10,174,420		94.6%

Fuente: Ordenes de Compra bajadas del Portal de Compras (www.comercionet.cl)

De estos cuadros, podemos llegar a algunas conclusiones significativas. Una de ellas es que para las principales cadenas alimenticias del retail chileno (Walmart y Cencosud), el cumplimiento de sus O/C es prácticamente íntegro. Así es como en Walmart se les despacha el 100% de sus pedidos, en Cencosud se despachó casi el 95% (94,9%) de sus O/C y el % y monto desatendido fue de solo un 5,1% y un monto en dinero relativamente menor (\$111.780) y que correspondió, por información entregada por la propia empresa a dos locales de Talca de Jumbo, que no pudieron ser atendidos por una situación de coyuntura puntual y atípica. Sin embargo se puede observar, que a Unimarc solo se le despachó el 8,5% de sus O/C y por ende se dejó de

atender el 91,5% de sus pedidos, con la impresionante cifra de casi \$ 11 MM que se dejaron de vender en una semana. Por ende, es fundamental poder atender esa demanda insatisfecha al menos de manera parcial. Lo anterior implica que la empresa deja de vender \$ 47 MM al mes y por ende podría ser una empresa que pasaría de una venta anual de \$ 200 MM²³ a \$ 800 MM, es decir CUADRUPLICARIA su actual nivel de ventas. Así, una reingeniería de procesos que contemple un cambio sustancial en la maquinaria, equipos y procesos por unos más automatizados, generaría un importante aumento en la capacidad de producción y así podría disminuir en forma más significativa la cantidad de pedidos desatendidos.

²³ Dato obtenido del libro de ventas de la empresa

V) Estrategia Competitiva

5.1.- Identificación de la Estrategia Competitiva seguida por la empresa

“El centro de la Dirección Estratégica se encuentra en la formulación de una estrategia exitosa para la compañía. Sin embargo, las estrategias deben ser tomadas en un contexto competitivo, con una apreciación correcta de como el mercado aporta o dificulta tal estrategia, y/o como reaccionará a estos movimientos estratégicos. Este último principio se puede resumir en una breve frase: “Si cualquiera puede hacerlo, no se puede obtener dinero con ello.”²⁴

Por lo tanto la estrategia debe relacionar a la compañía como a su entorno. Es decir se requiere identificar y resolver la tensión entre²⁵:

- 1) Que es lo que la compañía necesita hacer dado su ambiente competitivo
- 2) Que es lo que puede hacer, dada su organización y actividades
- 3) Que es lo que la dirección quiere hacer, dadas sus preferencias

En base a estos 3 puntos se debe realizar la estrategia competitiva. El objetivo de la Estrategia Competitiva es encontrar una posición en la industria donde la compañía pueda defenderse de mejor manera ante las fuerzas del entorno, y/o pueda influenciarlas a su favor, de manera de obtener un **desempeño superior**.

1) Dado el estudio que se realizó anteriormente en el trabajo, en base a las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, se concluye que la empresa necesita seguir aumentando su nivel de producción, ya que de esta forma obtendrá unos ingresos mayores, a su vez podrá seguir diferenciándose de sus rivales, ya sea mediante la diferenciación de sus productos o un mejor servicio al cliente a través de una disminución de costos dada estas economías de escala que se

²⁴ Nota de clase: Estrategia, Fundamentos, Profesor Ismael Oliva, pág 7

²⁵ Nota de clase: Estrategia, Fundamentos, Profesor Ismael Oliva, pág 7

generarían al aumentar su volumen de producción. Por ende la empresa debe seguir creciendo dado que existe un mercado todavía muy amplio por satisfacer, donde las competencias todavía no son tampoco capaces de abastecer. Por otro lado la empresa debe diversificar su riesgo, es por esto mismo que ya la empresa está produciendo nuevos productos que apuntan al mercado gourmet y de esta forma busca segmentar a un nuevo público objetivo, por ende no lo hace tan dependiente de sus únicos clientes que son los supermercados (clientes intermediarios).

5.1.1.- Análisis Interno: Recursos, Capacidades y Competencias

2) Se analizará primero los recursos y luego las capacidades de la empresa, dando mayor énfasis a aquellas que son transferibles para la fabricación de otros productos en la misma unidad de negocio y que contribuyan al establecimiento de ventajas y, fundamentalmente, a la creación de sinergias dentro de la organización. “Los recursos son inputs utilizados por la firma en la creación de productos y servicios. Los recursos, pueden ser generales y que todo el mundo puede tener por igual, como terrenos y maquinaria, así como ser más específicos. Una clasificación similar, se refiere a recursos tangibles e intangibles, como el conocimiento o cultura de una firma. De esta forma los recursos intangibles al no ser visibles, son más deseados que los tangibles, debido a la dificultad de imitación o sustitución por parte de la competencia. Los recursos también se pueden clasificar en cuatro categorías: Capital Financiero, Capital Físico, Capital Humano y Capital Organizacional”²⁶.

a) Capital Físico: Incluye la infraestructura de la empresa en su lugar en sí de producción. La empresa se encuentra ubicada en los alrededores de Camino Lonquén, Calera de Tango y localizada junto a la parcela habitacional de los dueños, por tanto con limitaciones para su crecimiento. La infraestructura no es la más adecuada para su proceso productivo dado que ha tenido que ir adaptándose lo mejor que se ha podido, incluso llegando a transformar lugares que antes eran para otro fin, y por ende han llegado a transformarlo en alguna

²⁶ Análisis Interno: Recursos y Capacidades, Autor: Ismael Oliva, pág 1

actividad nueva para algún proceso productivo nuevo o instalación de alguna nueva máquina. No se descarta que esta instalación sea cambiada en el futuro hacia otro lugar, o tal vez se mantenga hasta alcanzar su máxima capacidad en su actual ubicación, para expandirse hacia un nuevo lugar en la medida que las circunstancias y el mercado así se lo requieran. Lo bueno que dentro de esta misma infraestructura se pueden producir estos nuevos productos gourmet (cuchufli bañado en chocolate crocante), es decir se producen economías de ámbito, ya que con los mismos equipos se pueden producir productos nuevos.

b) Capital Financiero: Esta empresa nació en base a una sola socia, donde con el tiempo se transformó en una empresa PYME. El capital financiero que tiene no es muy grande dado las características que posee al ser de un tamaño reducido. Eso sí, las inversiones realizadas han surgido del capital financiero de la familia y de las utilidades que genera la empresa, lo que le ha permitido no endeudarse con bancos ni asociándose con terceros en busca de capital para financiar ciertas inversiones. Las principales inversiones realizadas a la fecha consisten en maquinaria y equipos, vehículos de reparto, energía trifásica, generadores, ampliaciones de la planta, remodelaciones y mejoras del lay out, etc. (detalle en **Anexo 19 Y 20**). La inversión realizada asciende a la suma de \$ 55 millones. Para el caso del nuevo producto Gourmet, no se debe incurrir en nuevas grandes inversiones, ya que solo se debe incurrir en gastos menores, en el sentido de comprar insumos como por ejemplo el crocante, y el uso de un manjar distinto al que se ocupara para el caso del relleno, ya que este debe ser un manjar más líquido para poder generar que se peguen estos crispis.

c) Capital Humano: Este es el tercer recurso de la empresa “Vivianne”, y dada las características de una empresa Pyme, esta posee 15 empleados. Estos están divididos en base a la actividad que deben realizar, ya sea de producción, administración, comercial y control de calidad. En cuanto a la línea de producción, ella se distribuye en las zonas de elaboración de vainas, de relleno de manjar, de bañado de chocolate, de envasado y finalmente del despacho de productos. Esta estructura está comandada y dirigida por su propietaria, secundada por la Jefe de Producción y Jefe de Calidad, seguido

por las restantes áreas y en particular de producción mencionadas anteriormente. Detalle del capital humano y sus funciones se adjunta en **Anexo 21** (“Dotación de la Empresa”). . Para el caso de la fabricación de este nuevo producto no se necesita de más personal operativo, ya que en este momento se reparten el tiempo entre un bañado crispi y de chocolate normal.

d) Capital Organizacional: La empresa tiene una organización ágil y flexible. Esta con el tiempo ha ido creciendo, dado que antiguamente se tenía un personal muchísimo menor. Las decisiones son tomadas por la dueña y ella cede poder para tomar decisiones hasta la Jefe de Producción y de Calidad, de esta forma le entrega una mayor libertad para tomar decisiones rápidas. Los operarios que están más abajo en la estructura deben recibir órdenes de lo que deben realizar, en el sentido de la producción y/o función que lo que le tocará realizar ese día, esto dependiendo de la cantidad de los pedidos que lleguen y de lo que están requiriendo en cada pedido y en función del stock que se disponga. Ya que las personas son multifuncionales en su gran mayoría, es decir la persona que realiza el proceso de producción de vainas podría realizar perfectamente otro proceso productivo, como sería por ejemplo el bañado de chocolate. La empresa ha generado la habilidad de traspasar esta capacidad de producción al nuevo producto sin entrar en gastos mayores, y con el mismo personal y los mismos recursos.

Además de los recursos, las firmas cuentan con **capacidades**, éstas son habilidades o atributos internos que permiten coordinar y explotar los recursos que posee la empresa. En otras palabras son una combinación de procesos y experiencia que la firma usa coordinar diferentes actividades en la producción de productos y servicios. Dado que también en una industria las firmas no pueden acceder a los mismos recursos y capacidades, ello lleva a que las empresas integren estrategias distintas a desarrollar. Por otra parte, un recurso de una firma determinada, no es necesariamente tan efectivo como el de otra firma en el desarrollo de la ventaja competitiva. Entonces ¿Qué hace que un recurso o capacidad le permita a una firma competir y generar una ventaja superior o ventaja competitiva? Es en base a esta pregunta, que a continuación se realiza el análisis del modelo VRIO. Este modelo identifica 4 características

(**Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organizacional**) de los recursos que permiten la existencia de fuentes de ventaja competitiva.

5.1.2 Análisis VRIO

Capital Físico

Valor: En este caso la estructura física genera valor, ya que permite tomar ventajas de las oportunidades de poder ir aumentando su producción, ya sea ampliándose o cambiando sus procesos productivos, de esta forma se generan mayores ingresos.

Rareza: Este en si no es raro, dado que no es algo escaso en el mercado, dado que una infraestructura física se puede conseguir en distintos lados, acomodándose a la ubicación de cada empresa y de su capital económico que quiera instalarse. Este no genera una ventaja competitiva, pero el hecho de no poseerlo lo dejaría en desventaja comparado con sus rivales. Por lo tanto no es raro dado que todas las empresas poseen este recurso.

Capital Financiero

Valor: Este es un recurso que genera valor, ya que esta empresa opera en base a capital propio, lo que le permite ser una empresa sin deudas y por ende –en caso de requerirlo- acceder a fuentes de financiamiento con mayor facilidad y por ende destinar esos recursos hacia otras áreas.

Rareza: Es raro dado que las empresas Pyme suelen endeudarse con capital externo, ya sea mediante bancos o buscando socios capitalistas, lo que le hubiera ocasionado en el segundo aspecto, pérdida parcial de control de la gestión de la empresa y además una merma en la rentabilidad para su propietaria, que en este caso claramente no ocurre, dada la suficiente capacidad patrimonial de la familia propietaria.

Inimitabilidad: Este es un recurso que puede ser imitable en el tiempo, sobre todo con el pasar de los años cuando ya se tiene una estabilidad en el negocio y ya se realizaron las grandes inversiones de un principio. En un comienzo es difícil de ser imitable pero con el transcurso puede llegar a serlo.

Organización: La empresa a pesar de poseer esta posibilidad de no endeudarse, no ha sabido administrarlo bien dentro de la organización, ya que ha generado que sus ingresos y rentas se vean muy agobiadas por la dueña, reflejadas por un lado en el stress que genera estar muy “ajustado” en las cuentas y por ende generar un clima laboral más tenso o comunicarse de forma más irritable. Por lo tanto a pesar de ser un recurso de valor, raro e inimitable (parcialmente) no se ha explotado de la mejor forma. Si bien parece un contrasentido lo arriba señalado, en el sentido que la empresa y su dueña tiene el suficiente capital para la normal gestión y marcha del negocio, la propietaria se agobia por una aparente estrechez financiera, ello se debe -en mi impresión como tesista-, a que las inversiones realizadas (muchas veces en activos fijos), a que la propietaria “le exige” a la empresa, que debe ser pagada con su margen operacional y su propio capital de trabajo y no en el mediano plazo con sus flujos futuros, como lo hace la mayor parte de empresas similares del segmento Pyme, lo que obviamente “estresa” la caja de la firma y afecta a su entorno.

Capital humano

Valor: Claramente este recurso si genera valor a la empresa, ya que es el personal operativo el que genera mayor valor a la empresa, mediante sus distintos procesos productivos, ya que la empresa posee muy pocos procesos automatizados.

Rareza: Es raro, ya que el personal que trabaja está capacitado para que realice distintas actividades dentro de la organización, y éstos a su vez son capacitados por la misma organización, lo que hace que la mano de obra alternativa sea escasa en comparación a la demanda de mercado. En esta industria es común escuchar de parte de sus altas administraciones, que en la actualidad el recurso humano es “escaso, malo y caro”, haciendo referencia a que considerando el bajo desempleo que existe en nuestro país, la mano de obra es cada día más escasa, a que cada vez está menos capacitada y muy poco comprometida con las empresas donde laboran, ya que ante un cambio marginal de remuneraciones o de exigencia laboral, se cambian de inmediato,

con mínima lealtad a su actual empleo. Si bien esta es una situación más generalizada y que afecta a toda la industria, “Vivianne” no está exenta de esa realidad.

Inimitabilidad: Es un recurso poco imitable, ya que la capacitación realizada al personal para realizar los procesos productivos se realiza en la misma empresa a través de la propietaria, a su vez de la Jefe de Producción y finalmente de los mismos compañeros de trabajo.

Organización: La organización ha sabido aprovechar este recurso, ya que ha sabido explotarlo, dado que en cada etapa productiva y con el personal que debe realizar la tarea, ha llegado a producir un producto que le entrega al consumidor un sabor único.

Capital Organizacional

Valor: La estructura de la organización genera valor, ya que mediante la estructura establecida, puede realizar los pedidos que son recibidos, enviándoles el producto en tiempo y forma.

Rareza: Esta no tiene diferencias en relación a la industria, ya que es una estructura lineal, muy similar a la de otras empresas del sector.

Por lo tanto dado el análisis VRIO, el recurso que posee estas 4 características, vendría siendo el Capital Humano que cuenta la empresa. Esto es de esperar, ya que es un recurso más difícil de imitar por parte de los competidores, ya que parte significativa del personal lleva muchos años en la empresa, que conoce bien el proceso productivo y su vez conoce “la fórmula” en cuanto a textura, contenido y calidad de sus ingredientes, para producir un producto altamente apetecido por los consumidores, en definitiva es un activo intangible importante de la empresa, ya que en cambio los recursos de tecnología, financiero u otros, son más fáciles de imitar por sus competidores.

“Estrategia descansa en las actividades”

“Una compañía puede obtener un desempeño superior al de sus rivales en la industria solo si logra establecer una diferencia que pueda preservar.

Pocas compañías han logrado mantenerse por sobre sus competidores a través de ventajas puntuales, debido a que los competidores pueden rápidamente imitar aspectos como técnicas de dirección, nuevas tecnologías, mejoras incrementales, etc. El continuo benchmarking que las compañías realizan, lleva a una convergencia competitiva que gradualmente reduce los precios y presiona a las estructuras de costos, decayendo los beneficios de la industria en promedio.

Es por esta razón que los conceptos individuales tales como “competencias centrales”, “recursos críticos”, y “factores claves de éxito” no logran justificar a plenitud diferencias en los desempeños obtenidos. Las diferencias sostenidas en el tiempo entre compañías derivan de cientos de actividades requeridas para crear, producir, vender, y entregar sus productos o servicios. Las compañías que muestran sostenidamente desempeño superior realizan actividades diferentes a sus rivales, o desempeñan las mismas actividades pero de diferente forma, las cuales no pueden ser fácilmente imitadas. Por lo tanto, las actividades son la unidad básica de análisis para determinar ventajas competitivas. Para lograr ofrecer una propuesta única de valor, una compañía debe elegir un set de actividades a realizar, y desempeñarse de forma diferente a como los rivales lo hacen. Además, estas actividades no deben analizarse individualmente, sino en relación con otras para determinar las causas de desempeño superior o inferior de una compañía dentro de una industria”²⁷.

5.1.3- Análisis Interno: Cadena de Valor

“La cadena de valor no consiste en una serie de actividades independientes, sino más bien en un sistema de actividades interdependientes. Cuando una compañía elige una posición dentro de la industria, no solo escoge qué actividades realizar y como configurar cada una de ellas, sino que también debe considerar la relación que cada actividad tendrá con las otras. Esta combinación de actividades disminuye la posibilidad de imitación, creando una

²⁷ Nota de clases “Análisis Interno”: Actividades, Profesor Ismael Oliva, pag 1

cadena de relaciones difícil de detectar y/o replicar. Frecuentemente, una ventaja competitiva proviene de la combinación entre actividades y no de actividades individuales”²⁸. Este modelo nos permitirá describir el desarrollo de las actividades de la organización que le generan valor al cliente final. La cadena de valor se divide de 2 formas, mediante las actividades primarias y las de apoyo. A continuación se analizarán las **actividades de apoyo** de la empresa “Vivianne”:

Infraestructura Empresarial

Esta unidad de negocio cuenta con su propietaria, su Jefe de Producción y su Jefe de Calidad, para las funciones de innovación y desarrollo de productos, precios, venta y servicio al cliente. De esta forma es un apoyo a toda la empresa para su planificación estratégica, como a su vez cuenta con la asesoría profesional de terceros para llevar de buena forma la contabilidad y sus finanzas, la primera a través de una empresa contable externa y la segunda a través del apoyo profesional del esposo de la propietaria (ingeniero civil industrial U. de Ch.), para la función de finanzas y de control de cobranza. Todas estas actividades prestan apoyo a toda la organización. En el caso de Finanzas y Contabilidad, si bien asistida por los apoyos recién señalados, está controlada por la misma dueña (única socia), a su vez las diferentes fuentes de recursos de financiamiento son los recursos propios de la propietaria o de la propia familia en particular. La distribución de los ingresos se equilibran principalmente por las ventas realizadas a sus clientes, que en este caso el principal actor aquí son los supermercados, abarcando casi un 99%²⁹ de los ingresos de la empresa. Si bien los pagos por parte de los supermercados, en algunas cadenas es desfasado (pagos a 90 días, como Jumbo y desfase en el pago por parte Unimarc), es un pago prácticamente seguro, ya que la empresa no presenta cuentas incobrables ni tampoco ha presentado riesgos de no pago y nada hace pensar que los haya en el futuro próximo. Cabe señalar, en base a

²⁸ Nota de clases “Análisis Interno”: Actividades, Profesor Ismael Oliva, pag 6

²⁹ Información declarada por parte de la empresa en base a sus ventas según declaraciones y pago de IVA.

lo señalado por los propios propietarios, que en fechas recientes ocurrieron 2 hechos relevantes en el tema financiero: 1.- En Mayo 2013 la cadena Jumbo comunicó a sus proveedores pequeños (caso de “Vivianne”), que implementó el “Programa de Beneficios para Pequeños Proveedores” y que implica que los pagos de Jumbo se realizarán a los 30 días de emitida la respectiva factura (versus los 90 actualmente vigente), beneficio que la empresa “Vivianne” empezará a percibir a partir de Julio 2013.- 2.- Que la cadena Unimarc, después de haber pasado por una situación de iliquidez, producto de las fuertes inversiones realizadas por adquisiciones de nuevas cadenas de supermercados, ya regularizó la totalidad de sus pagos atrasados y en la actualidad está sirviéndolos en forma normal y a plazos de 30 días de emitida la factura.

Administración de Recursos Humanos

Con respecto al reclutamiento del personal, éste es en base a información que se dispone a las afueras de la firma y fundamentalmente es en base a referidos de los mismos trabajadores de la empresa. En otras ocasiones se coloca un aviso en el portón de la compañía señalando el tipo de labores para el que se necesita personal a reclutar. En paralelo, se publican avisos en las Oficinas Laborales Municipales y también en supermercados del sector. Este requerimiento de personal no requiere de estudios previos, ya que generalmente son procedimientos de fácil entendimiento en las áreas de producción (vainas, relleno, bañado, envasado o despacho). Para el caso de requerir contratar cargos de mayor responsabilidad (como Jefe de Producción y Jefe de Calidad), que si bien no ha existido esa necesidad, pues el personal en esos cargos lleva mucho años en la empresa, sería en base a la decisión y resolución individual de la propia propietaria, en base a recomendaciones de terceros y sin duda por medio del ascenso de personal que haya tenido un buen desempeño y que a su vez muestre habilidades y aptitudes para el nuevo cargo. En esta empresa no existe un departamento formal de RR.HH, tal vez por su pequeño tamaño, encargado del reclutamiento de personal y que se encargue de generar un clima laboral adecuado dentro de ella.

Respecto a la capacitación del personal, éste es muy bajo, ya que no existe un procedimiento estructurado para capacitar al personal nuevo o al ya existente. Cuando es el caso de reclutamiento de personal nuevo, esta capacitación es en base a las directrices del Jefe de Producción y a su vez a la propia ayuda in situ que le entregan sus nuevos compañeros, que le enseñan cómo es la labor que debe hacer, pero sin un estándar de funcionamiento estructurado. Estos empleados, generalmente van variando en la actividad que les toca realizar, por ende cuando debe aprender un nuevo procedimiento, el operario que estaba antes le explica como se debe realizar esta nueva tarea. Han sido muy pocas veces en las que un empleado ha sido enviado a algún curso de capacitación formal externo a la empresa, no obstante las franquicias tributarias del Gobierno (Sence) que existen al respecto, en el sentido de que la empresa puede rebajar de sus impuestos parte del costo invertido en capacitación de su personal. En esta materia, la empresa tiene mucho campo de trabajo y de mejoras a realizar.

El sistema de remuneraciones es en base a un sueldo fijo, más gratificaciones, donde la empresa le exige cierta cantidad mínima de producción al día, dependiendo del área de producción en que se encuentre. En un día normal, si bien las metas son desafiantes, son perfectamente cumplibles y por consecuencia, si el trabajador logra superar esa meta mínima, accede a un sistema de incentivos (bonos) por sobreproducción. A su vez y en caso que las necesidades de la empresa lo requieran y se requiera trabajar horas o días extras, y si el trabajador está de acuerdo, existe una remuneración adicional (recargada en un 50%) por dicho concepto.

Desarrollo de Tecnología

El desarrollo de Tecnología no ha sido un tema fácil en la empresa, dado que años atrás a la dueña no le agradaba ni seducía la idea de implementar nuevas tecnologías (reacia al cambio), toda vez que debía incurrir en inversiones importantes de dinero y en ese tiempo no se sentía con el respaldo financiero necesario para poder realizarlo y con dudas si ellas justificarían la inversión a realizar. Con el tiempo y la opinión de la familia, esa mentalidad ha ido

paulatinamente cambiando y fue tomando conciencia que si los procesos productivos son más automatizados, se logrará un nivel de producción mucho mayor. Lo importante de estas inversiones es ser capaz de analizar en cuanto tiempo éstas se pueden recuperar, más allá del monto en dinero en el cual se incurra. Es por eso que ya se empezó a realizar una investigación de mercado con respecto a implementar nuevas tecnologías y a dar un paso importante en base al desarrollo de tecnología y una mayor automatización.

Anteriormente ha habido desarrollo de nuevos diseños de productos como de etiquetados y logos, pero todavía no se ha dado el gran paso de una inversión mayor que le permita producir más y ser a su vez una empresa más grande y consolidada.

Abastecimiento

Los principales proveedores de equipos de la empresa utilizados en su cadena de valor corresponden a:

- Callealta Hermanos (las máquinas de vainas, la que son hechas a pedido, no hay stock en el mercado y es el único proveedor en Chile, recordando que es además un producto que solo se le conoce en nuestro país; en consecuencia no hay otros proveedores a nivel nacional y menos en el exterior)
- Yaris SA (las máquinas de galletas), de procedencia argentina
- Conebric Ltda..(las máquinas rellenadoras manuales de manjar)
- Conebric Ltda. (sistema de bañado)
- Sistema de envasado manual
- Distribuidores automotrices: Fiat Combo y Hyundai H1 (Vehículos de despacho)

A continuación se señalan las **actividades primarias** de la empresa:

Logística de Entrada

Esta actividad relacionada con la recepción, almacenamiento y distribución de insumos para la fabricación del producto presenta debilidades. Por un lado

cuando los proveedores de materias primas e insumos hacen entrega de su mercadería y a su vez son recepcionados en la empresa, éstos son registrados inmediatamente con los rótulos y registros que les exige “Haccp”, asegurándose así que éstos llegaron en buen estado, como a su vez se registra también si el personal que los trae también se presenta en condiciones óptimas de higiene como de vestimenta. Por ende cualquier producto que se considere que no responde a sus necesidades, éstos son devueltos en el mismo acto. Lo recepcionado es inmediatamente almacenado en la bodega de materias primas o en la bodega de insumos (en la primera se almacenan aquellos que son utilizados directamente en la mezcla para la elaboración del producto final, tales como harina, manjar, aceite, etc.) y en la segunda (bodega de insumos) aquellos que son accesorios al producto final, como envases, etiquetas, platos de aluminio, mostacillas, etc).

Con respecto al registro para el control de inventario se ha procurado que sea permanentemente actualizado, rebajando el stock cuando el personal retira cierta cantidad de insumos o materias primas en unas hojas de registro, para así de esta forma poder llevar un inventario con el stock actualizado, y de esta forma se pueda controlar mejor las existencias y planificar de mejor forma las reposiciones de materias primas y de insumos. Pero no ha sido fácil para el personal llevar estos registros actualizados, por un tema de tiempo y de prioridades a la que debe responder la empresa, por tanto es otra tarea a desarrollar como elemento de mejora.

Operaciones

Son las acciones que permiten generar el producto final. La empresa cuenta con distintas máquinas y equipos para llevar a cabo este proceso productivo, dependiendo mucho a su vez de la mano de obra que tiene. El problema aquí que la empresa es linealmente dependiente de su línea de producción, es decir si existen problemas en un comienzo del proceso (vainas), el proceso se retrasa en gran magnitud hacia los siguientes, ya que no se puede avanzar hasta que esté terminado el primer proceso y así sucesivamente. Es aquí la parte clave de la empresa para generar valor en su producto y es su gran

desafío de generar procedimientos más automatizados, para de esta forma poder operar más rápido y eficientemente a los pedidos que le son solicitados, como a su vez depender menos de la mano de obra de sus empleados, ya que también existe algún grado de rotación de personal y sobre todo un frecuente ausentismo laboral en ciertas áreas específicas de producción.

Logística Externa

La empresa recibe los pedidos a través de un portal de internet B2B (www.comercionet.cl) y es en base a esta aplicación como distribuirá sus pedidos. Dado que no existe el stock necesario suficiente para abastecer todas las solicitudes recibidas, la empresa hace su planificación con prioridades en los supermercados. En lo concreto, para “Vivianne” su prioridad número uno es responder al 100% los pedidos de Cencosud (Jumbo y Santa Isabel) y sobre todo en la Región Metropolitana, para continuar con Walmart (Líder) y el excedente si lo hubiere para Unimarc o Tottus. Como se mencionó anteriormente, al no existir stock suficiente, se prefiere despachar los productos a los supermercados de la RM (y en particular de la zona Oriente), como a su vez también despachar a las regiones más aledañas de la capital (V, VI y IV Regiones) y a los alrededores de Santiago, ya que el costo de envío es mayor para el caso de regiones más alejadas, toda vez que los precios deben mantenerse igual para todos los locales de la cadena, independiente que estén en Las Condes, Punta Arenas o Iquique, por ende no es beneficioso para la empresa enviar a esos destinos, por la alta incidencia del costo de transporte, en un producto cuyo precio unitario es muy bajo.

Por otro lado cuando se reciben pedidos en cantidades muy grandes (desproporcionadas) de parte de alguna cadena de supermercados, la empresa disminuye el pedido y envía una menor cantidad. Esta disminución la realiza la propietaria y es un cálculo en base a lo que ella cree que es una cantidad adecuada de enviar, recordando que el producto a despachar es una mercadería perecible y el flujo a despachar dependerá de la velocidad de rotación que tenga el producto en ese supermercado, ajuste que hace la propia empresa, ya que si el producto se acerca a su fecha de vencimiento o

definitivamente vence, le es devuelto como “producto vencido” a “Vivianne” y le es rebajado de la factura a pago.

Con respecto a los productos que están listos para su comercialización y despacho, éstos son almacenados en la bodega, pero con un inadecuado registro y control de lo que se tiene en inventario. Hace poco tiempo atrás no existía un formato para saber la cantidad de cada producto que existía en bodega. En la actualidad existe la forma de llevar acabo el inventario, pero no siempre éstos son completados para así saber en el día a día la cantidad de productos que hay en stock. Claramente éste es un problema importante de la empresa, ya que de esta forma no se puede calcular bien los envíos que se pueden realizar, como a su vez si existe merma (robo) de productos.

Marketing y Ventas

Esta etapa de la cadena de valor, la empresa prácticamente la tiene sin función o en muy baja forma, esto dado que toda el área de fuerza de ventas, publicidad, marketing casi no existe. La empresa nunca ha desarrollado alguna publicidad o marketing en alguna área de la comunicación, con la excepción de su página web. Su portal es más del tipo corporativo, que transaccional, ya que su desafío no está en esta etapa de traer nuevos y más clientes sino cumplir bien en tiempo y forma a los actuales. Eso si, como empresa ha participado en algunos eventos como han sido la “Fiesta de la Cerveza”, “Easter Festival”, Festival de Quesos y Vinos”, entre otros. Esto le ha servido para dar a conocer su producto mediante la instalación de su “carrito” con diferentes productos. El carrito posee el nombre de la empresa, pero pasa relativamente desapercibido para los ojos del consumidor, sin tener por ejemplo afiches o imágenes en grande de su marca. Esta es una actividad muy baja que ha desarrollado la empresa, donde tiene muchas posibilidades de crecer y generar mayores beneficios. Es decir los gastos en publicidad han sido muy bajos para promocionar la marca y a la vez sus productos. Claramente no existe un área de marketing.

Servicio Post-Venta

Si bien es poco frecuente la queja, el reclamo o el problema presentado por clientes finales de productos vendidos por “Vivianne”, en las pocas veces que ello ha ocurrido, la empresa no tiene un vínculo directo con el consumidor final, sino que aquel se comunica directamente con el supermercado respectivo y éste a su vez con “Vivianne”, para explicar y aclarar lo sucedido y solucionar el problema. Son muy pocas veces donde ha sucedido que el consumidor final se comunique directamente con la empresa. Esta ante cualquier inconveniente o queja, tiene como prioridad solucionar el problema de la mejor forma y lo más rápido posible. Aquí tampoco existe un área de servicio post-venta, pero si existe el razonamiento de que el cliente es lo más importante y se debe satisfacer sus necesidades y sus inquietudes, por lo que la velocidad de respuesta ante estas contingencias es muy expedita. La empresa cuenta además con un Libro de Registro de Reclamos, que está a disposición de autoridades y supermercados, en caso que lo requieran. Cabe señalar que los productos reclamados en los últimos 12 meses representan una cifra mínima (el 0,02% de lo fabricado y vendido)³⁰.

5.1.4 Ventaja Competitiva de la compañía

Dado el análisis realizado con respecto a la cadena de valor el siguiente paso es identificar la ventaja competitiva que posee la empresa, es decir como ella busca diferenciarse del resto en base a alguna de sus actividades o competencias distintivas. Esta ventaja es demostrada en base a obtener una rentabilidad relativa superior a sus rivales.

Se concluye que las actividades que le permite obtener mayores ventajas son mediante las actividades primarias, a través de las actividades de Logística Interna, de Operaciones y finalmente con la de Post-Venta. Esto dado que la empresa logra acceder a proveedores de muy buena calidad y prestigio y estas

³⁰ Fuente: A partir del Libro de Registro de Reclamos y a partir del Libro de Compras y Ventas y de Declaraciones y Pago de IV

materias primas son almacenadas adecuadamente en bodegas para su uso posterior. Para de caso de Operaciones, cuando se realiza el proceso productivo, el producto es transformado en un producto de calidad, ya que es producido con una mezcla abundante e indicada de manjar y chocolate, dándole un sabor y relleno que lo convierte en un producto fresco, crujiente y sabroso. La actividad de servicio Post-Venta ha podido solucionar los problemas y quejas que han existido de buena forma, lo que le ha permitido seguir funcionando en forma airosa y exitosa en este exigente mercado durante los últimos 15 años. A su vez esta misma trayectoria de la empresa, le da el prestigio y seguridad a sus clientes de que el producto es de calidad, ya que por algo ha permanecido tanto tiempo en este difícil rubro y con los clientes actuales que tiene que son bastante estrictos.

Por el lado de las actividades de apoyo se destaca la de desarrollo de tecnología, ya que ésta ha buscado ir mejorando sus procesos lentamente, pero con el objetivo de disminuir costos y aumentar su producción, sin disminuir su calidad. Esto le ha permitido ir disminuyendo poco a poco sus costos y obtener así un mayor margen de ganancia.

Dentro de cada categoría de actividades (primarias y de apoyo), existe la Actividad "Directa"³¹ que juega el rol para el logro de ventajas competitivas, es decir estas están directamente involucradas en la creación de valor para el cliente (por ejemplo mediante el ensamblaje, operación de fuerza de venta, servicio post-venta entre otras).

Todas las categorías de actividades primarias están presentes en algún grado, y juegan un rol en la obtención de ventajas competitivas. Dadas las distintas formas genéricas de combinación que existen³² (Consistencia, Reforzamiento y Optimización), la combinación en base a la industria y la posición que han escogido, es la de combinación de primer orden (consistencia), dado que existe consistencia simple entre cada actividad y la estrategia general (diferenciarse), ya que cada una busca justamente diferenciarse, ya sea por los insumos que

³¹ Nota de clases "Análisis Interno": Actividades, Profesor Ismael Oliva

³² Nota de clases "Análisis Interno": Actividades, Profesor Ismael Oliva, pag 7

utiliza, sus procesos productivos y a su vez entregando un servicio post venta mejor que el de sus rivales.

Por lo tanto la empresa genera valor a través de sus distintas actividades de su cadena de valor. A su vez existen áreas donde posee grandes debilidades, lo que hace que le reste sinergia a sus procesos productivos (por ejemplo: marketing).

3) Para obtener un desempeño superior, la empresa debe proveer productos que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio superior al costo en el que debe incurrir la empresa. En ese sentido la empresa cumple con ese desempeño superior, ya que se ha comprobado en base a los pedidos que se recibe día a día, que el valor que le crea a los clientes es mayor, dado que siguen realizándoles los pedidos correspondientes en forma periódica, permanente y creciente.

En otras palabras la empresa les **crear valor**. Pero con esto no basta, ya que la empresa debe ser capaz de “**capturar este valor**” que crea. La forma para crear y capturar este valor es mediante **las ventajas competitivas** que posea la empresa. Estas ventajas competitivas se dan principalmente por las capacidades que la compañía dispone, es decir mediante sus procesos o actividades que realiza de mejor manera que sus rivales.

“Un aspecto central a analizar, una vez establecido el ambiente de la industria, compañía, y sus deseos particulares, consiste en determinar su posición relativa dentro de la industria. El posicionamiento determina finalmente si la rentabilidad de la compañía está por sobre, o por debajo del promedio de rentabilidad industrial.

Si bien existen muchas estrategias específicas para toda la gama de circunstancias que enfrenta una compañía (industria, recursos y capacidades), existen 3 estrategias genéricas potencialmente exitosas que permiten crear una posición defendible en el largo plazo y que permitirán lograr desempeños por sobre el promedio de la industria. Estas son **Diferenciación** (liderazgo total en diferenciación); **Liderazgo general en costos**; y **Enfoque o Alta**

segmentación³³. Este esfuerzo por ser único es recompensado a través de un precio premium.

Las dimensiones en las cuales una compañía puede basar su estrategia de diferenciación son amplias y van desde el producto mismo, su sistema de entrega, su propuesta de marketing entre otras.

Con respecto a la estrategia seguida por la empresa “Vivianne” se basa principalmente en una **estrategia diferenciadora en sus productos** con respecto a sus rivales. La empresa busca incorporar nuevas tecnologías como a su vez gestionar la calidad del producto (gestión de calidad) y el servicio post-venta como proceso continuo y transversal, siendo así los focos principales de la estrategia, como también en la creación de nuevos productos y que apunten a su vez a distintos mercados. Por otro lado la empresa busca ir disminuyendo constantemente sus costos (no busca ser la líder en costos) para de esta forma ir obteniendo un margen de ganancia mayor. Parte de la estrategia también es ser capaz de diferenciarse con su marca, es decir de hacerla una marca más reconocida por sus clientes, ya que es bastante difícil diferenciarse mediante el producto en sí, al ser uno muy estandarizado. Existe una gran tarea para eso, ya que sobre todo el área de marketing de la empresa es muy débil, y por ende no llega fuertemente a la mente de los consumidores. Es una gran tarea pendiente de la empresa, pero que la tiene presente para ir dándole un mayor énfasis a ésta y así posicionarse más fuertemente en el mercado. La empresa no busca estar en la vanguardia de las nuevas tecnologías, más bien busca ser capaz de ir adaptándose de la mejor forma a los requerimientos que el mercado le va solicitando. Con este elemento diferenciador se busca conseguir a través de promover sus productos y servicios con elementos de personalización en cada uno de sus distintos productos, entregando distintos formatos de modelos. Su forma de diferenciarse es mediante los siguientes Value drivers³⁴:

³³ Nota de clases: Posicionamiento Estratégico, Profesor Ismael Oliva, pág 1

³⁴ Nota de clases: Posicionamiento Estratégico, Profesor Ismael Oliva, pág 8

- **Elecciones de política:** Dado que toma decisiones en base a cuales son las actividades a realizar y como desempeñarlas. En otras palabras es en base a características del producto, del servicio ofrecido, tecnología empleada, calidad de insumos, entre otras.

- **Combinaciones:** Ya que combina su cadena de valor con sus distintas actividades, lo que le genera a su vez una sinergia dentro de la organización.

- **Aprendizaje:** Esto dado el aprendizaje continuo de ir mejorando sus procesos productivos, de control de inventario, de calidad, entre otros.

- **Integración:** Dado que la compañía es capaz de controlar el desempeño de las actividades y coordinar el desempeño con otras actividades.

Estos drivers interactúan para determinar el grado de diferenciación final de la empresa. Por lo tanto la empresa busca competir mediante la estrategia de diferenciación, buscando ir mejorando día a día su calidad como dándole a su vez un valor agregado a su marca, ya sea mediante la producción de nuevos productos, ir mejorando en áreas que hoy están más débiles como podría ser el área de marketing. Por otro lado intentando disminuir costos en cada actividad que pueda, para de esta forma dedicarle esos recursos extras a las actividades primordiales de la empresa, que hace de esta forma poder entregar este producto de mayor calidad y servicio.

VI) Plan de Marketing

Las acciones necesarias para poder alcanzar los objetivos específicos serán analizadas a continuación, en base a un plan de marketing, y al desarrollo del marketing mix. Estas 4 estrategias se pueden analizar por separado o en su conjunto dependiendo de cual sea el objetivo de la empresa. Estas 4P son: Producto, Precio, distribución (Plaza) y Promoción. Para de esta forma analizar su posicionamiento estratégico, segmentar, analizar el mercado objetivo y identificar su propuesta de valor. El objetivo del plan de marketing es entregarles un mayor valor a sus clientes como a su vez aumentar su nivel de satisfacción con el producto entregado, por ende la idea es mejorar sus productos actuales, mediante mejores estrategias del actual marketing mix como a su vez de generar un nuevo marketing mix para el caso del ingreso a este nuevo mercado del Gourmet. La idea es poder generar un marketing relacional con sus clientes para de esta forma generar un rendimiento a largo plazo.

6.1.- Marketing Mix

6.1.1 Estrategia de Producto

“Vivianne” es una empresa que ofrece productos artesanales de primer nivel. Todos ellos son fabricados en base a una receta familiar la cual fue creada hace 15 años y ha perdurado con mucho éxito a través del tiempo. Dentro de los productos artesanales que se fabrican se tienen: cuchuflies bañados y no bañados en chocolate, alfajores, galletas de barquillo y obleitas cubiertas y no cubiertas en chocolate. No solo se venden como simples productos individuales, sino que existen empaquetados para ocasiones especiales como cumpleaños, aniversarios, etc. La innovadora creación de las obleitas, una especie de ostia-barquillo la cual puede ser bañada en chocolate y acompañada con manjar, ha distinguido a la empresa de otras marcas de productos artesanales siendo la única empresa del país que las produce y vende. Pese a ser una empresa de productos artesanales, todos los procesos de fabricación de éstos, han sido observados, controlados, evaluados y aprobados por las autoridades sanitarias del país y a su vez por las Áreas de

Auditoría y de Control de cada uno de los principales supermercados del país, logrando así una excelente higiene y única calidad. Estamos frente a productos artesanales que llevan 15 años en el rubro, donde su respectiva demanda ha ido creciendo fuertemente durante estos años, sobre todo por los grandes supermercados y se concentra preferentemente en la calidad por sobre la cantidad. Para el caso del mercado Gourmet, la idea es vender los mismos productos ya existentes, pero en un nuevo formato, que se aprecie que es un producto de gran calidad. A su vez la idea es producir un nuevo producto que no existe en el mercado, como es el caso de este cuchufli bañado en chocolate crocante. Este es un producto que se venderá solo en 2 unidades hasta el momento por parte de la empresa.

Ciclo de Vida

El ciclo de vida de un producto consta de 4 etapas y éstas son denominadas Etapa Introdutoria, Crecimiento, Madurez y Declinación. En el caso particular de la empresa “Vivianne”, el producto Cuchuflies se encuentra en la etapa de Crecimiento, esto ya que el producto ha sido aceptado en el mercado durante muchos años, por ende las ventas y los beneficios durante este tiempo han ido en aumento. Se reconoce esta etapa ya que posee características de una mayor competencia, como fue el caso del ingreso de nuevas marcas como “Il Maestro”, “Ideal”, “Marcas Propias de supermercados” (ej: Lider). Esto ha llevado a que las empresas entreguen un producto de mayor calidad, dado por un lado donde las exigencias del cliente cada vez son mayores (poseen mayor información) y sobre todo si lo que se busca es diferenciarse del resto de sus rivales, ésta es una característica primordial para destacarse del resto. Otra característica de esta etapa es la búsqueda de otro segmento de mercado, aunque por un lado si bien todavía no es capaz de abastecer toda una demanda insatisfecha de parte de los supermercados, la empresa hoy busca ingresar en nuevos mercados, como sería el caso de clientes mas exclusivos, que apunten a un mercado de productos más gourmet, en que el objetivo de la empresa es satisfacer de buena forma a un nicho de mercado más exigente y exclusivo, pero a su vez lograr un mayor margen operacional por unidad producida. En este caso el ciclo de vida vendría dado por una etapa

introdutoria, ya que el producto no es conocido en este segmento. Existe ya un producto exclusivamente para el segmento Gourmet por parte de la empresa, donde incluso ya fue aprobado por el supermercado Jumbo, pero todavía debe generar mayor fuerza en su ingreso, y sobre todo que no sea mediante sus clientes actuales, ya que la idea es empezar a diversificar el riesgo por parte de la empresa. Es por esto mismo que se debe realizar un trabajo intenso para poder ingresar a este nuevo target.

Características del Producto

Para el caso del cuchufli, éste tiene características que lo hacen un producto de calidad, ya que entrega al cliente una vaina crujiente producida por la misma empresa, lo que la hace una masa única. El producto a su vez posee otra característica que es de rellenarlo con bastante manjar y bañarlo con chocolate (blanco o negro), lo que le entrega un delicioso sabor al cliente, por su fresca masa, la dulzura del mejor manjar y del sabor de su chocolate. Esas características son muy relevantes y que evalúa el cliente al momento de decidir su compra (que sea crujiente la vaina, que esté “lleno” de manjar y que esté bañado en chocolate, ambos con materias primas de la mejor calidad). Este producto a su vez, se encuentra en distintos formatos y tamaños, lo que le da más opciones de escoger a sus clientes para su consumo. Detalle de línea de productos y formatos de Cuchufliés “Vivianne”. Para el caso de enfocarse en este mercado Gourmet la empresa debe producir nuevos diseños y envases, que lo hagan ver a primera vista un producto más elite, es por esto mismo que debe realizarse un análisis y estudios para ver cual pudiera ser el mejor diseño para vender en este mercado.

Marca

La marca ayuda para identificarse y diferenciarse de la competencia, a su vez ayuda para crear lealtad y ampliar sus proyecciones. Para la empresa, este aspecto no ha sido muy intensivo dado el tiempo que ya lleva en el mercado (cerca de los 15 años), esto por distintas razones, por un lado por un cambio de marca que existió hace un par de años atrás (pasando de la marca “Monteclaro” a “Vivianne”) y ello por razones de fuerza mayor, debido a la

preexistencia de la marca “Monteclaro” en el Registro de Marcas del Ministerio de Economía, como a su vez por un tema de promoción y publicidad de su marca muy bajo. Por lo tanto al tener ya su propia marca en todos sus productos, lo que debe desarrollar más en el tiempo, es que esta marca sea reconocida con mayor fuerza en la mente de los consumidores, en base a una estrategia de promoción y publicidad.

Envase

Todo producto posee un envase ya que sirve para proteger al producto de cualquier daño. Muchas empresas por medio de sus envases dan seguridad a sus clientes de que sus productos están bien cuidados y protegidos, permitiendo con ello obtener un mejor precio. La empresa cuenta con distintos envases para sus productos y ellos dependen del formato y del tipo de producto que sea. Hay productos que son envasados en cajas de cartón y envueltas con una manga plástica (bolsas de polipropileno). Por otro lado también tenemos que los productos son elaborados y empaquetados en envases termoformados (cajas de plástico), con una mayor resistencia a los golpes y daños, como a su vez de intentar evitar los robos al interior de los supermercados. Claramente estos últimos poseen costos mayores para la empresa y para su precio final. El envase para los productos Gourmet deben cambiarse a los usados actualmente por sus productos, ya que el segmento es distinto.

Etiqueta

La etiqueta es una de las características más importantes del producto, ya que nos permite saber el nombre del producto e identificarlo claramente. La etiqueta contiene además toda la información relevante (ingredientes que contiene el producto, su duración (en relación a su perecibilidad), código de barras (para su identificación al interior del supermercado) y el lote de fabricación (para identificar su trazabilidad). Además de lo anterior, la etiqueta lleva el Etiquetado Nutricional del producto, para que el consumidor final pueda analizar la información en cuanto a proteínas, energía, grasa, hidratos de carbono y sodio que contiene el producto que está adquiriendo). La etiqueta del producto ha

cambiado a lo largo del tiempo, así es como últimamente ésta fue cambiada, ya que busca apuntar a un nuevo perfil de clientes (Gourmet), por ende fue diseñada en base a este prototipo, siendo la actual una etiqueta más elegante. Por ende le entrega a la marca esta imagen que quiere mostrarle a sus clientes, que es diferenciarse en base a un producto de calidad

6.1.2.- Estrategia de Precio

Como todos sabemos el que establece el precio es la propia empresa, precios que debieran ser competitivos para con ellos llegar rápidamente a los consumidores. Para determinar los precios lo que generalmente se hace para atraer a los clientes es por medio de³⁵:

- Precios altos, competitivos y bajos
- Precios selectivos
- Precios de penetración
- Precio gancho
- Precios de descuento

Para el caso de la empresa “Vivianne” su estrategia de precios es en base a precios competitivos, es decir se encuentra dentro de un rango de precios intermedios al compararlo con sus distintos rivales que están presentes en los supermercados. El precio varía según el producto ofrecido y se considera que son razonables y que están al alcance de todo tipo de bolsillo, sin perjuicio que para el segmento de menores ingresos de nuestra población, claramente no es un producto de primera necesidad. En cuanto a los precios de los competidores, los de esta empresa están dentro del rango en el cual fluctúan dependiendo del producto, ya que se compite principalmente por calidad y no por precios.

³⁵ Apuntes de clases de Marketing I de la Facultad de Economía y Negocios, del profesor Rodrigo Uribe.

Estos precios surgen a partir de los costos de producción y de distribución de la empresa principalmente, y a su vez de sus competidores para así ser una empresa competitiva. La empresa no suele ofrecer descuentos o promociones en sus ventas. Este precio es en base también al margen de ganancia que se busca generar y a sus objetivos establecidos. Para el caso de los productos que se venden a sus actuales clientes, se seguirá utilizando la estrategia de precios selectivos, para toda su gama de productos, esto dado que ese precio es coherente a su vez con su estrategia de diferenciación.

Para el caso de ir penetrando en el mercado Gourmet, los precios serán mayores, ya que será realizado con ingredientes más sofisticados como a su vez con diseños, envasados y etiquetados nuevos, lo que generará mayores gastos por parte de la empresa, y por ende para poder cubrir estos mayores gastos, se cobrará este precio más alto, por ende entraría en una estrategia de precios altos en ese segmento. En el caso de que no funcione esta estrategia, la empresa flexibilizará en sus precios ya sea cambiando su estrategia a una de penetración, es decir bajando sus precios para de esta forma generar una mayor clientela o ya sea mediante promociones sobre todo en un principio, para que este pueda ir ingresando fuertemente y valla aumentando su cuota de mercado ingresando en mayores lugares.

La empresa no suele ofrecer descuentos o promociones en sus ventas, salvo cuando son solicitadas por los supermercados con ocasión de la inauguración de un local nuevo de la cadena, en que para la primera compra solicitan se les entregue con un descuento, que es de un 5%.- “Vivianne” como estrategia de penetración tiene algunos productos con un “precio gancho”, pero no en la línea de cuchuflíes, por ser un producto ampliamente conocido, sino que en las otras líneas de la empresa (galletas de barquillo y obleitas)

6.1.3.- Estrategia de Distribución

Estos productos pueden ser encontrados en las cadenas de supermercados más importantes del país como Walmart, Jumbo, Unimarc y Tottus. En ocasiones, también se les puede localizar en algunos pequeños negocios (minimarkets, pastelerías), pero su presencia significativa es en los

supermercados, lo que significa que estos productos son relativamente fáciles de encontrar. En particular sus productos se encuentran principalmente distribuidos en la Región Metropolitana y con mayor presencia en los sectores relativamente más acomodados y se espera poder llegar al sur y al norte del país, con futuros proyectos que hoy en día se están evaluando. Hoy se hace más difícil la distribución en regiones ya que los supermercados pagan tarifas únicas, es decir por el producto en puesto en Santiago se paga lo mismo que puesto en regiones (por ende no le sale a costo o conveniente muchas veces), ya que el costo de envío es mayor para el caso de regiones más alejadas, toda vez que los precios deben mantenerse igual para todos los locales de la cadena, independiente de su ubicación aunque se trate en zonas geográficamente extremas, por ende no es beneficioso para la empresa enviar a esos destinos, por la alta incidencia del costo de transporte, en un producto cuyo precio unitario es muy bajo.

En lo que se refiere los canales de distribución hoy en día es mediante un chofer, que es el encargado de distribuir los pedidos solicitados por los supermercados. Hoy ya trabaja a su máxima capacidad, es decir antes mayores encargos o niveles de producción se deberá incurrir en contratar más personal como a su vez realizar compra de vehículos. La cadena de suministro y logística surge desde la misma empresa y es administrada por la misma dueña que es la encargada en decidir a que lugares se irá a entregar la mercadería y como se realizará la ruta, para de esta forma ser capaz en un día de alcanzar a distribuir en la mayor cantidad de locales y en el menor tiempo posible. Considerando que es un producto alimenticio y a que las Ordenes de Compra tienen fecha de vencimiento, lo que no se entrega en la fecha estipulada, no se puede entregar en fecha posterior.

Por las características del producto (perible), a esta fecha la empresa aún no ha logrado que los supermercados le compren bajo el concepto de “Despacho Centralizado”, que consistiría que “Vivianne” hiciera entrega de sus productos en una bodega central de la cadena y ellos centralizadamente distribuyan a sus propios locales. Esta situación se ve muy poco probable que

se modifique en el mediano plazo, ya que las cadenas están a su capacidad límite y por otro lado privilegian a los grandes proveedores y a productos que tengan una duración más prolongada, para ellos no correr el riesgo de perecibilidad provocado por su propia gestión.

Finalmente y al existir una página electrónica de la empresa (www.vivianne.cl) , las personas que ingresan a ella, pueden realizar encargos e ir a buscarlos al mismo lugar en donde se producen si así lo desearan, ya que no se realizan envíos a domicilio, por el bajo volumen requerido y al alto costo de transporte y de distribución.

Para el caso de ingresar al mercado Gourmet deberá contratarse un nuevo despachador que valla exclusivamente a estos locales, ya que la capacidad con el operario que se posee no alcanzaría, ya que son locales que están en ubicaciones a los supermercados.

6.1.4.- Estrategia de Promoción

En este caso, como la demanda supera por mucho a la oferta, no existirá promoción alguna para informar a los clientes que se aumentará la capacidad de producción. Simplemente se comenzará a cumplir una mayor cantidad de órdenes de compra solicitadas. Esto dado que es de la mayor importancia cumplir con los pedidos que le van requiriendo los supermercados, más que atraer a nuevos clientes o incentivarlos a consumir más, cuando ya existe una demanda insatisfecha. Para el caso del nicho Gourmet no partirá con promociones en sus productos, se analizará primero la respuesta de sus nuevos clientes en base a los precios establecidos por la empresa, en caso de que no se cumplan las expectativas deseadas por parte de la firma, se entrará a analizar la opción de promocionar de alguna forma su producto, ya sea mediante precios más bajos o mediante un énfasis en su marketing.

La estrategia que busca seguir desarrollando la empresa principalmente es la de “estrategia de productos”, de esta forma darle el enfoque a la calidad del producto, en el sentido de ir aumentándola y diferenciándola permanentemente, como a su vez ir mejorando etiquetados y envasados. Un

punto crítico en el corto plazo será la distribución, dado que hoy en día solo cuenta con un conductor / repartidor y que debe distribuirle a los clientes en el día, donde existen ocasiones donde esta sola persona no es capaz de entregar todos los pedidos. Por ende si la empresa quiere seguir creciendo y aumentar su volumen de producción, deberá crecer de tamaño en infraestructura, en el sentido de tener que comprar nuevos vehículos y contratar más personal para que distribuyan esta mayor cantidad (1 o 2 operarios más y otro vehículo). Para el caso del producto enfocado al mercado Gourmet se aplicará una estrategia también de producto en un principio, pero con posibles cambios dependiendo de la reacción que los clientes tengan con la introducción de este nuevo producto.

6.2.- Segmentación y Público Objetivo

La empresa, desde sus inicios y por toda su existencia, su realidad es que nunca ha segmentado, más bien sabe en forma intuitiva que su cliente potencial son las madres que van a los supermercados y a su vez los niños que las acompañan. Para poder generar la segmentación se debe analizar cual de estos 4 tipos de segmentación le viene más indicado para su caso. Estos 4 tipos con una breve descripción son³⁶:

- a. Geográfica: Se divide por países, regiones, ciudades o barrios.
- b. Demográfica: Se divide por edad, etapa del ciclo de vida y por género.
- c. Psicográfica: Se divide según la clase social, el estilo de vida, la personalidad y los gustos.
- d. Conductual: Se divide de acuerdo a los conductos, beneficios pretendidos, lealtad a la marca y actitud ante el producto.

La empresa dado sus objetivos y características debe segmentar de la siguiente forma para sus clientes actuales:

³⁶ Apuntes de clases de Marketing I de la Facultad de Economía y Negocios, del profesor Rodrigo Uribe.

- i. **Segmentación Geográfica:** RM (Santiago) y Regiones IV, V y VI, especialmente sus zonas urbanas. Con un aumento de la producción la idea sería llegar a las restantes regiones del norte y sur de Chile, pero condicionado a negociar con sus clientes una política de precios diferenciada para las zonas más alejadas, por la altísima incidencia del costo de transporte.

Por otra parte la empresa ya inició y tiene muy avanzada toda la logística para exportar su producto principal (cuchufli) a los Estados Unidos, en particular a los estados de mayor presencia de inmigrantes latinos (California en una primera etapa y Florida en una segunda). En la actualidad, se encuentra en una fase muy adelantada, ya que ya dispone de la aprobación de la FDA (Food & Drug Administration), Agencia de Alimentos y Medicamentos de USA, que es la agencia del gobierno de los EEUU responsable de la regulación de los alimentos, de manera de asegurar la seguridad de los consumidores norteamericanos. Dicha agencia ya aprobó el ingreso del producto cuchufli “Vivianne” a ese país. A su vez la empresa ya cuenta con el etiquetado nutricional y envase del producto para el formato norteamericano (que irá con otra gráfica y otra marca adecuada para ese público consumidor) y se espera que a partir de Agosto de 2013 ya empiece a exportar sus primeras muestras para ofrecerlas en ese mercado, donde ya se cuenta con el distribuidor a cargo de tal misión. En ese país se trabajará en dos nichos de mercado: 1.- Para un cliente selecto (gourmet) y de alto poder adquisitivo, que frecuenta adquirir “exquisiteces” de otros países 2.- En los supermercados de alta presencia latina, que podrían indirectamente conocer más el producto cuchufli, comparado al nulo conocimiento que tiene el estadounidense de este producto típicamente chileno. Para tal objetivo, se cuenta con la deseable condición de que los distribuidores en USA son chilenos, profesionales y de alto nivel socioeconómico y que están en USA radicados desde hace varias décadas, por lo que conocen muy bien el mercado norteamericano, como a su vez de las bondades de los productos alimenticios de nuestro país. Fueron ellos los que escogieron a cuchufliés “Vivianne” para llevarlos a

USA, por su calidad, textura y sabor, respecto de los demás oferentes que están presentes en los supermercados chilenos.

ii. **Segmentación Demográfica:** * Edades: 7-45 años

* Genero: Indiferente (masculino o femenino). Pero la persona que va más a los supermercados son las mujeres, por ende hay una mayor inclinación por ese género.

* Ingresos: Indiferente, pero por ser un producto no indispensable para la canasta familiar, está más orientado a un nivel de ingresos medio, medio-alto y alto

* Estado Civil: Indiferente, pero con una inclinación más marcada hacia consumidores con hijos o nietos, sin descartar al adolescente y adulto que le gusta brindarse “un gustito” o probar una “exquisitez”

* Origen Étnico: Indiferente

* Clase Social: Media, media - alta y alta

* Ocupaciones: Indiferente

* Educación: Indiferente

* Religiones: Indiferente (no importa sin son católicos, evangélicos, etc.)

* Nacionalidad: Indiferente

• **Segmentación Psicográfica:**

* Clase Social: Indiferente, pero por ser un producto no indispensable para la canasta familiar, está más orientado a un nivel socio económico medio, medio-alto y alto

* Estilo de vida: Personas que busquen disfrutar de algo dulce en cualquier momento del día, o que busquen celebrar algún evento, cumpleaños o actividad social.

* Personalidad: Indiferente

* Cultura: Personas que provengan de familia donde el azúcar y chocolate sea bien visto y/o permitido.

Al combinar todas estas variables le permite de esta forma a la empresa definir mejor el grupo al cual quiere dirigir su producto, por ende el marketing mix va enfocado de mejor forma y más personalizado a su grupo objetivo.

Ahora para que los segmentos resulten efectivos se debe considerar que éstos sean Mensurables, Accesibles, Sustanciales, Diferenciables y Accionables.

Para el caso de los **productos Gourmet**, la segmentación para sus clientes potenciales vendría dada de la siguiente forma:

I. Segmentación Geográfica: Santiago de Chile, especialmente las zonas urbanas de la capital

II. Segmentación Demográfica:

* Edades: 25-60 años

* Genero: Indiferente (masculino o femenino). Preferentemente femenino

* Ingresos: medio-alto y alto

* Estado Civil: Indiferente

* Origen Étnico: Indiferente

* Clase Social: Media alta y alta

* Ocupaciones: Activos laboralmente

* Educación: Indiferente

* Religiones: Indiferente

* Nacionalidad: Indiferente

• **Segmentación Psicográfica:**

* Clase Social: Clase media y alta

* Estilo de vida: Personas que busquen disfrutar de algo dulce en cualquier momento del día

* Personalidad: Indiferente

* Cultura: Personas que vengan de familia donde el azúcar y chocolate es bien visto y permitido.

Por lo tanto para el nuevo segmento Gourmet la segmentación vendría dada por la Geográfica, Demográfica y Psicográfica al igual que con sus clientes actuales.

Definición Público Objetivo

El público objetivo al que está apuntando en este momento la empresa es el de las mujeres madres y que hacen sus compras en los supermercados, pertenecientes ellas a nivel socio-económico ABC1 y C2. A su vez el producto está dirigido mayoritariamente a niños entre 7 y 15 años. Pero al ser un producto que puede ser consumido por cualquier tipo de personas, ya sea menores hasta adultos mayores, no se descarta en absoluto a este último tipo de clientes como grupo objetivo secundario, ya que ellos privilegian los productos sabrosos, de sabor dulce y de precio prudente. Pero dado donde se comercializan estos productos, el mayor énfasis está en los niños y sus madres. Hoy en día no existe una estrategia de marketing, pero dado el análisis y definición del público objetivo, es recomendado realizar una estrategia de Marketing Diferenciado (segmentado), para de esta forma apuntar lo mejor posible a esos grupos objetivos.

Existe a su vez un grupo de **clientes potenciales** que podría abordar la empresa, ellos vendrían siendo clientes de un enfoque Gourmet, es decir personas con gustos delicados y exquisito paladar por productos refinados. La empresa ha estado produciendo nuevos productos con este enfoque, principalmente para entrar a estos nuevos nichos. Es un mercado bastante amplio con grandes posibilidades de incorporarse y posicionarse en este mercado. Pero antes de ello, debe generar un volumen de producción mayor, ya que caso contrario dejaría de lado o produciría una menor cantidad para sus

clientes actuales. Este tipo de productos ha sido enviado a distintos locales de las cadenas y ha tenido una buena aprobación y aceptación, como fue el caso del producto **cuchufli crocante bañado en chocolate** negro y blanco de 2 unidades, con un nuevo envasado y que fue aprobado inmediatamente por el supermercado Jumbo en su área Gourmet.

6.3.- Posicionamiento y Propuesta de Valor

El posicionamiento que busca la empresa, es que los clientes tengan en su mente el producto “Vivianne” y que sea percibido en base a sus atributos y como una mezcla adecuada entre buena calidad y buen precio, todo ello en comparación a sus competidores. Es decir que el producto sea de un precio accesible, de un precio intermedio en comparación a sus rivales y a la vez que el producto sea de calidad, esto último dado que se le percibe como un producto de rico sabor, crujiente su vaina, con bastante manjar (no solo en los bordes) y en el caso de que sea bañado en chocolate, éste sea con abundante chocolate blanco o negro. Para el caso del producto Gourmet va enfocado principalmente a la calidad, mas allá de su precio, ya que estos clientes tienen como preferencia consumir un producto único independiente del precio que este pueda tener. Por lo tanto la característica más importante para este mercado sería la calidad.

Propuesta de valor

La empresa busca entregarle al consumidor un producto que reúna una mezcla adecuada entre precio y calidad y que en base a una receta casera y una producción semi-artesanal se le perciba como una empresa de pastelería con todo el sabor del hogar. Esta es la propuesta de valor por parte de la empresa, de ser capaz de crear un producto hecho en casa, con ingredientes de primera calidad y mano de obra formada en la misma empresa, que le da todo un sabor único para poder disfrutarlo en cualquier momento del día y con las personas que uno desee. La idea es darse ese rico “gustito” por parte de los clientes y de pasar un grato momento acompañado de un producto sabroso en sabor, de calidad y excelente higiene.

VII) Producción y Operaciones

A continuación se muestra un diagrama que muestra el **proceso** de la empresa, **ver anexo 23**. Los límites del sistema que se consideraron para el análisis no incluyen la distribución de los productos finales ni el abastecimiento de los insumos, ya que queremos analizar la línea de producción de la empresa principalmente. Este diagrama de procesos se realizó en relación a la producción de los cuchuflies, ya que este es el producto que tiene una mayor demanda y genera un mayor porcentaje de ingresos en la empresa. Por lo tanto, nos enfocaremos en los problemas que trae este tipo de producción. El diagrama de procesos de Vivianne Monteclaro, que fue mostrado anteriormente, comienza con la llegada de los pedidos del supermercado. La empresa luego debe seleccionar qué pedidos aceptar y cuáles rechazar, ya que la capacidad de producción no permite satisfacer la demanda de todos sus clientes. La producción del cuchufli consta de 4 etapas:

Etapa I: Consiste en la producción de la vaina, donde se requiere harina, agua y aceite, básicamente en esta etapa se hace la mezcla y se pone en la máquina que forma la base del cuchufli. Este proceso demora 3,3 minutos en una máquina y 4,3 minutos en otra y genera 60 cuchuflies en cada una. Este proceso se repite varias veces al día.

Etapa II: Consiste en rellenar la vaina con manjar. Un operario rellena 6 cuchuflies con una máquina que pone manjar en cada uno de sus bordes. En rellenar esos cuchuflies se demora aproximadamente 30 segundos. Luego, está la opción de bañar el cuchufli con cobertura de chocolate, esta etapa es nominada como la etapa III.

Etapa III: En esta etapa un operario cuelga los cuchuflies de una plataforma de metal en la que caben 20 cuchuflies. Hay 25 de estas plataformas y cada una de ellas es sumergida en chocolate que fue derretido previamente a baño maría.

Finalmente, tanto los cuchuflies normales (sin bañado) como bañados pasan a la etapa IV.

Etapa IV: En este proceso los cuchuflios son envasados en su empaque correspondiente. Esto se realiza poniendo los cuchuflios en una caja previamente armada, luego es sellada y puesta en una bolsa con su respectiva etiqueta.

Finalmente se prepara y empaca el pedido para ser distribuido a los supermercados correspondientes, sino se guarda en bodega para ser entregado dentro de los próximos días. En relación al diagrama de procesos, los flujos son al inicio de información (sobre los pedidos), luego de productos en proceso y, finalmente, de producto terminado y envasado.

Diagrama Causa- Efecto:

Los rechazos de pedidos tienen diversas causas, para determinarlas se realizó un diagrama Ishikawa, el cual se mostrará a continuación: **Ver Anexo 24**. Las causas mostradas en el diagrama fueron deducidas de conversaciones con la dueña de la empresa, jefa de producción. Se explicarán individualmente para un mejor análisis:

- Mano de Obra: Hace referencia a los problemas que se tiene con los operarios de la empresa.
- Infraestructura: Hace referencia a los problemas que causa el espacio físico de la empresa.
- Maquinaria: Alude a los problemas que traen las máquinas de la empresa, las cuales son netamente utilizadas en la etapa de producción.
- Medio ambiente: Representa todos los problemas externos que afectan a la empresa.
- Método: Hace referencia a los problemas que traen los planes existentes o falta de planes que tiene la empresa. También se incluyen la dependencia de los operarios y posibles decisiones que se tienen para llevar el trabajo diario a cabo.

Según este diagrama la empresa se ve afectada por problemas de varios tipos. Numéricamente los 5 tipos de causas representan una cantidad casi equitativa

(cantidad de problemas no la frecuencia con la que ocurren). Pese a que son tipos de causas diferentes, hay algunas que pueden relacionarse. En la parte de métodos se encuentra la dependencia que tiene la empresa en los operarios, ya que sus procesos dependen de la asistencia laboral de cada uno de ellos. Esto va de la mano con el poco compromiso que tienen con la empresa. Es un problema crítico que se deje de producir un día, trae significativas pérdidas para la empresa. En la parte de maquinaria, se puede verificar la dependencia de los operarios siendo estas no automatizadas, también que podría ser insuficiente la cantidad de maquina existente en la empresa. Esta cantidad de máquinas depende del espacio que tiene la empresa, el cual es reducido. La infraestructura es la limitante a la empresa, ya que no hay mucho espacio para poner nuevas máquinas. Si se analiza la parte de medio ambiente, se puede ver un problema en la distribución a regiones. Actualmente no se ha logrado establecer un contrato con alguna empresa de distribución la cual esté interesada en llevar los productos de la fábrica a regiones. Esto se debe al poco valor monetario que tienen las cajas que contienen los productos (ocupan el mismo volumen que podría ocupar una caja llena de productos de un alto costo lo cual significa una mayor ganancia para los distribuidores) y a su vez dado que la empresa no puede cobrar precios más alto en regiones, por un tema establecido por los supermercados, por ende muchas veces a la empresa no le conviene despacharlos. Por otra parte hay problemas triviales son las fallas de las máquinas, los atrasos de los operarios, el mantenimiento de las máquinas, etc

7.1.- Tecnología y sus Procesos

7.1.1 Tecnología actual de la empresa

La empresa actualmente cuenta con procesos productivos de baja tecnología. Tal como se mencionó anteriormente, es una empresa muy artesanal, lo que hace que la producción sea bastante lenta y dependiente de sus trabajadores. La empresa lo que requiere es un plan para mejorar sus procesos y en gran medida obtener una mejor tecnología en sus procesos críticos, que en la actualidad se traducen en una baja productividad y

transformándose en “cuellos de botella”. El sistema en su conjunto cuenta de 4 etapas productivas que son realizadas en cadena, es decir, para que una etapa ocurra debe necesariamente haber finalizado la etapa anterior. Esos procesos críticos y “cuellos de botella” se encuentran en:

- En el proceso de fabricación de vainas
- En la fase de relleno de manjar de los cuchufliés
- En la de bañado de chocolate de cuchufliés
- En el envasado y etiquetado del producto final

Interviniendo en esos procesos críticos de forma tal de lograr una mayor productividad en esas 4 fases del proceso productivo permitiría a la empresa ser más competitiva y así ser capaz de responder de mejor forma a los pedidos que le son solicitados por parte de los supermercados, los que actualmente no está en condiciones de responder en debida forma. A continuación se señala la tecnología actualmente utilizada para sus procesos productivos:

a).- Máquinas y Equipos de Relleno de Cuchufliés:

Equipamiento actual: La máquina rellena de cuchufliés está fabricada casi en su totalidad de acero inoxidable lo que le permite un fácil uso, un adecuado y expedito lavado y a la vez hace que sea durable. La vaina es impulsado por una pieza hecha de terner, un material similar a un plástico usado para la cocina industrial ya que es un material fácil de lavar e impide la contaminación cruzada, ir a **anexo 25**. En estos momentos no existe en el mercado una máquina que pueda rellenar estas vainas de forma automatizada, debe ser realizada con un proceso manual y con una operaria por cada máquina que realice el proceso de relleno. Con la rellena individual (la actual), una operaria puede rellenar 7-8 bolsas de manjar de 5 kgs. al día. Cada bolsa de 5 kgs permite producir 500 cuchufliés rellenos, es decir es capaz de realizar 3.500 cuchufliés rellenos por máquinas en el día, es decir un total de 14.000 unidades, ya que son 4 máquinas las que se utilizan para su elaboración.

b).- Equipamiento y Maquinaria para el Bañado de los cuchufliés:

Equipamiento actual: Actualmente la fábrica cuenta con un proceso de bañado también muy artesanal y lento. Aquí se genera el cuello de botella por

parte de la firma. La forma de funcionar de éste es el siguiente: El operario a cargo del turno introduce el chocolate (barras de chocolate de cobertura), habiendo previamente encendido (con 4 horas de anticipación) el gas para que éste empiece a derretirse en un proceso de elevación de temperatura denominado “a baño maría”. Una vez que el chocolate esté en su temperatura ideal (absolutamente líquido), los cuchuflíes son introducidos en esta mezcla líquida, los que van insertados en unas planchas de acero inoxidable que cuentan con varios ganchos que permiten insertar unos 15-20 cuchuflíes) y luego una vez que están bañados, éstos se dejan escurrir en barras suspendidas en altura y secar a temperatura ambiente por aproximadamente 40 minutos en invierno y 90’ en verano. **Ver anexo 25.** En el invierno se bañaban 2.000 a 2.500 cuchuflíes en el día y 0 cajas de galletas de barquillo. En el verano se bañaban 1.000 a 1.500 cuchuflíes en el día y 0 cajas de galletas de barquillo

c).- Equipamiento y Maquinaria para el Envasado de los cuchuflíes:

Equipamiento actual: Este es también un proceso completamente manual, ya que una operaria debe introducirlos a mano dentro de la caja o bolsa plástica para luego sellarlos con un film plástico (una caja o bolsa a la vez). **Ver Anexo 25.** La persona encarga en promedio envasa unos 8.000 productos terminados cuando trabaja solo.

d).- Máquinas de fabricación de vainas:

Equipamiento actual: La empresa cuenta con 2 máquinas vaineras de alto voltaje para la fabricación de vainas (la vaina es la masa crujiente tubular que posteriormente será rellena con manjar para dar forma al producto final). Son máquinas de un altísimo consumo energético, debido a la gran cantidad de resistencias que contiene, las que permiten el correcto horneado de las vainas. La dificultad que tienen estas máquinas, no pasa tanto por su capacidad productiva, sino por la vulnerabilidad que tiene la empresa respecto a la dependencia de los operadores de las máquinas. En concreto, ello se debe a que son máquinas de operatoria manual (Operador determina y coordina todos los movimientos y secuencia de trabajo) y que requieren de un muy importante esfuerzo físico por parte del operador, por ser máquinas pesadas, de fierro

fundido y ubicadas en salas de altas temperaturas. Por tal motivo deben ser operadas solo por operadores especializados y de preferencia varones, lo que la hace más vulnerable, lo que provoca que ante la inasistencia del operario, provoque un enorme problema para el resto de la cadena productiva. **Ver Anexo 25.** La producción de vainas depende de la persona en sí que esté realizándolas, por ejemplo Carmen produce 6 cajas de 1.400 vainas c/u, dando un total de 8.400 vainas al día. Para el caso de Alejandro, el produce 8 cajas de 1.400 vainas c/u, arrojando un total al final del día de 11.200 vainas. Y por último Daniel produce 10 cajas de 1.400 vainas c/u, entregando un total de 14.000 vainas al día. La máquina con su operario producen actualmente en promedio alrededor de 11.200 unidades de vainas diarias.

7.1.2.- Tecnología Propuesta para la empresa

Analizada la empresa, su problemática, su competencia, su alta demanda insatisfecha, considero que los grandes desafíos que tiene “Vivianne – Monteclaro” se pueden resumir en el siguiente proyecto de inversión y desarrollo en tecnologías:

- El primero en mayor tecnología y automatización productiva, para el logro de economías de escala que apuntan a liderazgo en costos, a través de mayor producción, venta y margen, con una consecuente mayor utilidad.

Es por esto que las siguientes tecnologías podrían ayudar en gran medida para que la empresa pudiera producir más y por ende responder de mejor forma al mercado.

Equipamiento Propuesto para la máquina de relleno: Por ende esta máquina estándar requiere ser cambiada por otra que sea más rápida y/o que rellene una mayor cantidad de una sola vez, para así aumentar la producción. Es por ello que se propone diseñar otra máquina, similar a la anterior, pero con importantes características diferenciadoras. **Ver Anexo 26.**

- Una diferencia sería que el movimiento para rellenar la vaina ya no sería ejecutado mediante el movimiento y fuerza del brazo del operario (lo que

genera a su vez frecuentes problemas físicos para los empleados que lo ejecutan (tendinitis). Se realizaría a través de un pedal que se encuentra bajo la máquina a nivel de piso, es decir lo activa el operario con su pie y con ello logra a través de un sistema neumático, la presión necesaria para impulsar el manjar sobre la vaina.

- Otra característica distintiva de esta rellenadora neumática sería que podrá rellenar de 7 a 10 cuchuflíes de una sola vez, dado que llevará 7 a 10 pistones para rellenar (versus la actual que es de 1 solo pistón por equipo).

Por consecuencia, las ventajas del equipo propuesto sobre el actual serían evidentes: 7-10 vainas versus 1 por cada acción de relleno, será comandada por un pedal que acciona un sistema neumático de relleno respecto de uno manual, con el consiguiente mayor aumento de producción y a su vez se evitarían lesiones y licencias médicas por parte de los empleados y finalmente una mejor calidad de trabajo para todos. Con la rellenadora múltiple (la nueva), una operaria puede rellenar 12 bolsas de manjar de 5 kgs. al día., por lo que produce 60 kgs. Cada bolsa de 5 kgs permite producir 500 cuchuflíes rellenos, lo que implicaba producir 6.000 cuchuflíes rellenos en el día. Estas nuevas máquinas serán capaces de producir alrededor de 24.000 unidades, en otras palabras el rendimiento aumentaría en un 71%, lo que es bastante significativo para la empresa.

Si compra las vainas a un tercero, la empresa puede rellenar 18 bolsas al día: lo que implicaba producir 9.000 cuchuflíes rellenos en el día, en otras palabras aumentar en un 157% su rendimiento comparado con la máquina antigua)

Equipamiento propuesto para el bañado: El actual sistema de bañado es netamente artesanal y altamente ineficiente requiere ser cambiado por otro que sea más rápido y que bañe una mayor cantidad en un proceso de línea continua, para así aumentar significativamente la producción. Es por ello que se propone adquirir una maquina bañadora de chocolate completamente automatizada. A diferencia de las rellenadoras propuestas que no existen en el mercado, por lo que hay que diseñarlas y mandarlas a fabricar a pedido, este sistema de bañado si está disponible en el mercado. Este proceso se inicia

depositando los cuchuflíes (alfajores, galletas u obleitas) sobre una huincha metálica que los hace avanzar hacia una cascada de chocolate líquido para su bañado. El exceso de chocolate líquido no utilizado en el bañado del producto cae sobre un recipiente de acero inoxidable para unirse nuevamente con la mezcla de chocolate que alimenta la cascada, sin desperdiciarse una materia prima costosa (chocolate). A continuación y a través de una correa transportadora (de la misma bañadora), el producto ingresa a un túnel de secado y enfriamiento donde sale el cuchuflí bañado y seco, listo para ser envasado. Este túnel de secado está a una temperatura de -5°C , ingresando 7 vainas por hilera, con un tiempo final de salida del túnel de 3-5' minutos, con alrededor de 15 hileras, por lo que se producen unos 100 cuchuflíes bañados cada 4' en promedio.

En la siguiente foto se aprecia de mejor forma como funciona el procedimiento del bañado. **Ver Anexo 26.** Debido a que la producción del sistema está restringida por la del cuello de botella (etapa de bañado), se decidió agregar una nueva tecnología en esta etapa. Se investigó en diferentes medios hasta encontrar una máquina la cual se denomina "Bañadora de chocolate" y a gusto del cliente se le puede agregar un complemento llamado "Túnel de enfriamiento". La etapa de bañado inicia cuando se cubre el chocolate hasta que se seca completamente y puede ser envasado, es por esta razón que es necesario el complemento de la máquina. Esta máquina tiene una capacidad que va desde 10.000 a 15.000 unidades por hora. En el caso de su producción esta podrá llegar aproximadamente a las 6.000 unidades de solo cuchuflíes y 50-80 cajas de galletas de barquillo (en toda época del año). Esto se traduce en triplicar su capacidad actual, es decir aumentaría el rendimiento en un 300%. Con la implementación de esta tecnología los ingresos semanales de Vivianne-Monteclaro aumentarían a **\$5.080.000**. A continuación se mostrará una tabla resumida de la utilidad promedio por semana de la empresa³⁷:

³⁷ Dato obtenido del libro del balance clasificado del año 2012

Tabla 14: Utilidad promedio de la empresa con y sin máquina

	Utilidad promedio (\$/semana)	Utilidad promedio (\$/mes)
Sin la máquina	\$ 1.475.829	\$ 5.903.316
Con la máquina	\$ 1.781.226	\$ 7.124.903
Incremento	\$ 305.397	\$ 1.221.587

Fuente: Elaboración propia mediante los datos entregados por la empresa

La utilidad en la empresa es de un 35%, los resultados se pueden observar en la tabla. La inversión se podría recuperar en aproximadamente 7 meses, dado que esta tiene un costo cercano a los 7.000.000.

Equipamiento propuesto para el envasado: Se propone cambiar esta forma de envasar por una máquina automatizada. Estas son equipos de alto precio, alrededor de \$ 12.000.000, pero el volumen de envasado que se puede llegar a generar sería muy superior comparado con el actual proceso que se cuenta. Otra característica que tendría este sistema de envasado es que la bolsa saldría inmediatamente impresa con el logo de la empresa, con su etiquetado nutricional impreso, con su código de barras y datos e imagen corporativa de la empresa, sustituyéndose el envasado manual y el uso de cartones corcheteados a la bolsa, que no proyectan una buena imagen, aparte de la poca eficiencia descrita. **Ver anexo 26.** Se está analizando y reevaluando esta nueva maquinaria, ya que dado que los productos que fabrica la empresa son de distintos formatos y a su vez de un tamaño (volumen) y ancho mayor puede que no le resulte conveniente implementar la nueva maquinaria, ya que estaría resolviendo ese cuello de botella solo en forma parcial (y acotado a ciertos productos) y no en forma integral. Es por esto mismo que en subsidio, a continuación se realiza el estudio de contratar a un nuevo operario en el proceso de envasado, dada las dificultades mencionadas anteriormente.

Equipamiento propuesto para máquina de Vainas: Se propone modificar estas máquinas para efectos de, que manteniendo su actual estructura funcional, pueda ser operada de una forma más automatizada, que permita que la máquina pueda ser operado por operadores sin ninguna gran especialización y a su vez no requiera de personal de gran fuerza física (que

pueda ser operada incluso por mujeres). En resumen, se postula que las actuales máquinas sean modificadas para que sus movimientos se realicen más fácil y fluidamente por brazos neumáticos y que sean comandadas a través de un panel automático. Lo anterior permitiría a la empresa no ser tan vulnerable respecto a la dependencia de los operadores y sus inasistencias. Su producción no se vería afectada, ya que se mantendría en su nivel actual. Esta vendría siendo una maquina semi-automática (Programa almacenado en dispositivo electrónico llamado “ Relé – Programable “ supervisa y coordina todos los movimientos cuándo el operador da inicio al Ciclo de Trabajo.) Los accionamientos manuales que realiza el operador, serán reemplazados por el accionamiento de los 4 Cilindros Neumáticos de Doble Efecto, éstos poseerán horquilla delantera y placa angular pivotante, en la base del cilindro. El desplazamiento ó trabajo de los cilindros serán realizados por electroválvulas neumáticas direccionales, todas ellas controladas por el autómeta llamado Relé – Programable. **Ver anexo 26.** Para ver antecedentes adicionales sobre la maquina vainera ir a **anexo 26.**

Tabla 14: Comparación de la producción diaria mediante su tecnología actual versus su propuesta de implementación.

	Producción sin proyecto diario	Producción con proyecto diario	Rendimiento superior(%)	Precios M.Nuevas
Vainas	11.200 unidades	11.200 unidades	0	1.000.000
Relleno	14.000 unidades	24.000 unidades	71%	4.000.000
Bañado	2.000 unidades	6.000 unidades	200%	7.000.000
Envasado	8.000 unidades	13.000 unidades	63%	12.000.000

Fuente: *Elaboración propia, mediante los datos entregados por la empresa y por la información recabada*

La tabla 14 resume lo que son las tecnologías que se utilizan actualmente versus la propuesta de las nuevas máquinas, comparando el nivel de producción de cada una, lo que se ve reflejado en cuanto aumentaría el rendimiento de producción. En todas las nuevas máquinas existe una mejora considerable, salvo en el caso de la máquina de vainas ya que esta inversión se hará para que cualquier empleado pueda utilizarla. Y finalmente se señala el precio de cada una de ellas para su implementación.

Procesos Productivos

La primera zona es donde se generan los batidos con sus respectivos ingredientes. Luego cuando éste está listo se accede al área de vainas, donde este batido se mezcla con las máquinas productoras de vainas. Con esto ya se produce la vaina lista para poder ser rellena con manjar. Es por esto mismo que estas vainas se guardan en una caja (aproximadamente caben en una caja 1.400 unidades) y son llevadas al área de relleno. Aquí los otros empleados se encargan de rellenos con manjar con las 5 distintas máquinas. Cuando estas ya están listas deben pasar a la siguiente etapa, esta dependerá si van a ser cuchufli normales o bañados en chocolate. En el caso de que sean normales estas pasan directamente al envasado. Caso contrario estas pasan al área de bañado, donde hay una persona que lo emplea manualmente el bañado. Cuando estos ya están frescos y secos, se mandan al envasado. Luego estos ya pasan al área de almacenamiento para estar listos para los pedidos que sean requeridos por los supermercados, es decir listos para el despacho por parte del distribuidor. De esta forma se describe como se llega a generar desde la materia prima hasta el producto terminado y listo para su despacho y su entrega. **Ver anexo 20** para ver cantidad de maquinaria, equipos y vehículos.

En el caso del proceso productivo con relación a la implementación de las nuevas tecnologías existirán variaciones en su forma de producir, esto dado que existen ciertos cambios en algunas áreas. En el caso de las vainas, no existe un gran cambio, dado que solo se facilitará su funcionamiento, ya que lo podrá implementar cualquier empleado, ya sea hombre o mujer. Pasando a la siguiente área de producción, el relleno, será bastante similar, dado que el espacio utilizado será el mismo y con la misma cantidad de operarios, solo cambiará el volumen de producción, ya que este nuevo sistema tiene nuevas características como la de una mayor “boquillas” para rellenos, como a su vez la utilización de un pedal manual que se aplica para su relleno, que esto lo hace más cómodo y rápido. Ahora pasando al bañado, este tendrá un sistema distinto de utilización, ya que se necesitara de 2 personas en esta área, ya que

la primera deberá ingresar los cuchufli adentro de la máquina para que estos empiecen a ser bañados automáticamente y para luego dentro de esta misma máquina siga con el enfriamiento automático, por lo tanto cuando se termine esta tarea, debe estar el otro empleado recibiendo estos cuchufles bañados en chocolate y secados para juntarlos en sus cajas respectivas, para luego llevarlos a la siguiente etapa productiva que sería el envasado. En el caso del envasado se deberá tener la ayuda de 2 personas, dado que una en un comienzo es la encargada de ingresar los productos a la máquina, y esta haga su tarea automática, de envasarlo, etiquetarlo y al final este el otro empleado esperando que el producto terminado llegue para ser guardado y ser llevado próximamente al inventario.

IX) La Organización y Gestión de Personas

Ubicación e Infraestructura de la Empresa. La empresa está ubicada en Camino Lonquén, Calera de Tango y localizada junto a la parcela habitacional de los dueños, con limitaciones para su crecimiento. A continuación se señalan las distintas áreas donde se ejecutan los procesos productivos con la descripción del cargo en cuestión. **Ver el anexo 19** sobre layout para verlo visualmente.

i) **Zonas de Producción y Layout:** La empresa cuenta con distintas áreas, y estas están distribuidas por 8 zonas, la que se mencionan a continuación con una breve descripción de la actividad en sí.

Descripción de cargo

1. **Zona de Batidos:** sector de preparación de los batidos (harina, agua y aditivos) para la preparación de la mezcla que será utilizada en los procesos productivos de vainas, galletas y obleas
2. **Zona de Vainas:** sector donde se fabrican las vainas (masa crujiente tubular que posteriormente será rellena)
3. **Zona de Relleno:** Sector donde se produce el relleno con manjar de las vainas, para dar forma al afamado producto cuchufli
4. **Zona de Obleas:** Sector donde se fabrican las obleas (discos de ostias)
5. **Zona de Galletas:** Sector donde se fabrican las galletas de barquillo
6. **Zona de Bañado:** Sector donde se realiza el bañado de cuchufliés, de galletas de barquillo, de alfajores y de obleas
7. **Zona de Envasado:** Sector donde se envasan cuchufliés, galletas de barquillo, alfajores y obleas
8. **Zona de Almacenamiento:** Sector donde se almacenan los productos terminados, para su posterior despacho a los centros de distribución.

8.1.- Estructura Actual de la Empresa

Con respecto a la estructura actual de la organización está realizada en forma lineal liderada por su única dueña, **ver anexo 22**. Ella es la que toma todas las

decisiones ya sea de la cantidad a producir en el día, de quien realizará cada tarea (empleados multifuncionales), de la cantidad de pedidos que serán enviados a cada local, como a su vez decisiones del día a día. Estas decisiones son conversadas con la Jefa de Producción, para luego llegar al acuerdo y comunicar a los operarios de las tareas que deben realizar durante el día.

Personal Administrativo

Cuenta con 5 personas, a cargo de la dueña, de la Jefa de Producción y Personal, la auditora de calidad, el asesor financiero y finalmente la encargada de Control y Registros. La Jefa de Producción y Personal tiene la tarea de encargarse de la producción diaria que debe realizarse en el día, esto es en base a las órdenes de compra que son recibidas todos los días en las mañanas. Por ende en base a los pedidos realizados por los supermercados se calcula la producción diaria que se debe realizar. Ella por ende se encarga de dar las órdenes a los operarios para que realicen una cantidad de producción indicada para poder llevar acabo los pedidos solicitados. La auditora de calidad es de suma importancia para la empresa en éste último tiempo, ya que el tema de Haccp no es un tema trivial, menos para el caso de empresas pequeñas y con poca experiencia en estos temas. Es por esto mismo que la auditora fue contratada hace poco tiempo con el fin de poder ayudar a entender de mejor forma los requisitos que son implementados por la autoridad sanitaria, de esta forma ir avanzando lo mejor y más rápido posible en este tema, ya que hay fechas indicadas para ir cumpliendo con esto. Ella también ha ayuda sobre la información que existe en los etiquetados de los productos, en el sentido de si la medición ejecutada anteriormente (por ejemplo las calorías que el producto contiene) está acorde con lo que realmente el producto entrega. En el caso de la Jefa de Control y Registros (responsable Haccp), ella se encarga especialmente de todo el tema de Haccp, es decir de llevar a cabo el cumplimiento de los distintos papeles que deben ir registrándose, ya sea en el caso por ejemplo de cuando la materia prima llega a la empresa, esta debe registrarse para ver si llego en buen estado; a su vez evaluar si las personas encargadas de descargar los insumos vienen en buen aspecto físico como a su

vez si el camión en si cumple con los requisitos mínimos de salubridad. Otras de sus tareas es mantener todo el control dentro de la empresa, en el sentido de controlar la cantidad de insumos y materias primas que se van utilizando; de registrar cada material que se va utilizando, e ir registrando con los códigos necesarios que va requiriendo el material de Haccp en el día a día. Todo esto por si llega a suceder algún problema o queja de algún producto en mal estado por parte de consumidores, o de que el producto en si pudiera tener algún material inapropiado dentro de él o sobre algún producto en mal estado (hongos). Estos registros permiten por lo tanto tener un mayor control de que los pasos seguidos por la empresa están bien y de esta forma se pueden corroborar y defender en los casos que sea necesario. Finalmente el asesor financiero es quien ayuda a la empresa a llevar ordenadamente sus cuentas, coordinando los gastos de la empresa en las materias primas, insumos, sueldos como a su vez de ir viendo los pagos que realizan los supermercados. Este también se encarga de analizar posibles inversiones en nuevos productos, activos fijos entre otros. La idea es tener lo más ordenada y sin deudas a la firma para de esta forma seguir en crecimiento con la misma liquidez de la compañía.

Personal Operativo

Hoy la empresa cuenta con un personal total de 15 personas, estas están distribuidas de distinta manera. En el caso de la zona de batidos y de vainas existen 2 empleados que lo realizan, pero estos no pueden ser simultáneamente, es por esto mismo que se realizan turnos, donde el primer turno comienza en la mañana, de las 8am hasta las 18.00 para más tarde tipo 21.00 empiece el siguiente turno hasta las 6am. En la zona de relleno existen 2 operarios todo el día, desde las 8am hasta las 6pm encargados de ir rellenando las vainas con manjar, aquí se emplea solo 1 turno al día. En la zona de obleas es muy similar al de relleno, donde existen 2 personas a cargo encargadas de realizar esta labor y 1 persona encargada de realizar la producción de galletas. En el caso del bañado, este es un proceso más lento, por ende se necesitan de más horas de trabajo, es por esto mismo que existen 2 turnos de trabajo (similar al de la zona de batidos) y de esta forma se puede acercarse de mayor

forma a la cantidad de pedidos que son solicitados. Para el envasado existe una persona encargada de ir realizando los envasados de los distintos productos, este se realiza mediante el trabajo en un solo turno (diurno). Para el reparto de los productos, este comienza en la mañana muy temprano a despachar, desde las 8am hasta las 5 o 6 de la tarde, dependiendo de la cantidad de pedidos que existan. El vehículo es recargado el día anterior en la tarde, para dejarlo listo para su entrega. Esta labor lo realiza solo 1 persona. En el caso de que existan muchos pedidos y la persona encargada no pueda ser capaz de realizarlo, en algunas ocasiones la dueña se encarga de realizar los pedidos faltantes, generalmente estos no superan los 3 locales. El vendedor de Unimarc (1 sola persona) se encarga de realizar estas ventas solo en éste supermercado, donde está permanentemente fijándose de que estén los productos en las góndolas todo el tiempo. Esta persona tiene un % por la cantidad vendida. Por ende existe un incentivo por parte de él para vender lo que más pueda mes a mes. Finalmente existe una persona encargada de ir recorriendo los supermercados para ir viendo la cantidad de productos que van quedando, de esta forma se puede controlar de mejor forma la cantidad de productos que se envían a cada local, dado que hay veces que hay mucho producto en las góndolas y siguen pidiendo de igual forma, es por esto mismo que esa cantidad de productos que están pidiendo, se pueden enviar a otros locales y de esta forma se envían en un par de días después la cantidad solicitada, o en el caso de que deba enviarse el pedido con alguna fecha límite, se puede disminuir la cantidad enviada.

Dotación de la Empresa

En la empresa trabajan 15 empleados en distintas áreas, fundamentalmente compuesto por operarios (personal de producción), personal de reparto y personal administrativo y ventas, para ver detalles ir a **Anexo 21**. Dada la dotación actual y futura que tendrá la empresa, se ha analizado y estudiado que se generaran distintas políticas con el personal, para que de esta forma se pueda aumentar la eficiencia productiva, se mejore el clima laboral, y la

ausencia al trabajo sea menor. Es por esto que a continuación se destacan las siguientes políticas.

8.2.- Posible Estructura con la Nueva Tecnología

Ahora lo siguiente es analizar cómo sería la estructura de la empresa si se llegase a implementar las tecnologías expuestas anteriormente, para eso analizaremos las áreas de producción, para ver de esta forma si el personal irá aumentando o disminuyendo en su respectiva área. Para el caso de que se implementara el nuevo sistema de producción, mediante las nuevas tecnologías, el ciclo de operaciones tendría que ser de la siguiente forma:

1) **Personal Operativo en el área de vainas:** Se mantendrá el personal operativo, la diferencia es que en este caso ahora podrá ejecutarlo cualquier persona ya sea sexo masculino o femenino. La cantidad que se producirá será una cantidad similar a la que se está realizando hoy en día, con la salvedad que el desgaste físico por parte de los operarios será mucho menor. Por lo tanto en esta área el personal se mantendrá.

2) **Personal Operativo en el área de relleno:** En un principio se mantendrán igual, dado que se comprarán también 4 máquinas, pero con la diferencia de la cantidad que será producida será mayor. En el caso de que se compren más máquinas se deberá incurrir en contratar más operarios.

3) **Personal Operativo en el área bañado:** En este caso el personal operativo tendrá una variación, ya que tendrá que haber un operario responsable de introducir el cuchufli dentro de la maquina rellenedora para que pase por su fase de bañado y luego de secado, para cuando este ya termine, deberá existir un operario al final para ir recibiendo los cuchufli bañados y secados. Por lo tanto se necesitara de un operario más en esta área.

4) **Personal Operativo en el área de envasado:** Si se aplica la implementación de la máquina de envasado se deberá aumentar el personal operativo de 1 a 2 personas, ya que deberá existir una que introduzca el producto y otra que lo esté recibiendo para guardarlos.

5) **Personal Operativo en el área de Despacho:** Aquí debiese aumentarse a 1 persona más que ayude a la entrega de los productos finales a

su destino final con un nuevo vehículo, es decir que existan 2 operarios en esta área.

Como conclusión entonces se llega a que la empresa al implementar estas nuevas tecnologías, se deberá incurrir en un personal operativo de 3 personas más, es decir llegar a una cantidad de 18 empleados en total. Por lo tanto se aumentará la cantidad de empleados, por ende el gasto será mayor mensualmente dado sus sueldos, pero el nivel de producción que se llegará a producir compensará con creces estos gastos en mano de obra extra. Con respecto al personal administrativo, este se mantendrá igual en un principio. Si llegase a existir mucho problema en base a las mantenciones o fallas de las máquinas se deberá contratar a alguien especializado en un área vinculada a éste. Su estructura lineal se mantendrá igual que la que posee actualmente, solo cambiará las personas que son contratadas por la empresa, donde estas serán un poco mayor a los empleados que posee hoy en día.

8.3.- Políticas de la Empresa

Política de incentivo

La empresa para evitar el tema de rotación de personal y a su vez exista una menor inasistencia al trabajo por parte de sus operarios, la empresa realizará distintas políticas de incentivos, de retención y remuneraciones. La idea es realizar incentivos monetarios como no monetarios, de corto, mediano y largo plazo. A su vez es generar beneficios monetarios como no monetarios. Con respecto a los monetarios será en base a logro de metas, según unidades producidas o ya sea en aumento de productividad. Estas tendrán evaluación del desempeño diario, ya que se debe saber diariamente el nivel de producción. En la actualidad no existen bastantes incentivos para sus operarios, ya que ellos recién órdenes de la cantidad que deben producir en el día, que es un número bastante constante todos los días. Si los operarios quieren generar algún bono extra en su sueldo, deben quedarse horas extras, para de esta forma producir más de lo que les piden. Este bono es en base a la cantidad que se produce, más que por la cantidad de horas que se quedan

trabajando. Esta política de incentivo se mantendrá igual. Lo que si se quiere cambiar la empresa, es que las personas que trabajan en ella, se sientan más participes de ella, y de esta forma se pueda generar una sinergia dentro de ella, y no solo que exista una motivación personal por producir lo que deben realizar. En este sentido las primeras cosas que se deben realizar es comunicar a sus empleados los objetivos, la misión y visión como valores que tiene la empresa, ya que muchos de ellos ni siquiera saben cuáles son estas. De esta forma ya existirá una cultura de lo que la empresa quiere lograr en el corto, mediano y largo plazo, y por ende empiecen los empleados a interiorizarse con estos aspectos. Por lo tanto en el corto plazo es traspasar y comunicar los ideales de la empresa, con el fin de generar un mejor clima laboral, ya que existen empleados que llegan a primera hora en la mañana, y ya existe una mala energía por parte de ellos, en el sentido de ni siquiera saludar al personal, y solo venir a realizar lo que deben hacer. Esto claramente no genera sinergia dentro de la organización, por ende este tipo de actitudes serán modificadas, y previamente al reclutamiento, este punto será recalcado, ya que se quiere también empezar a formar un clima laboral mucho más ameno y productivo. Para esto también se realizaran actividades extra programáticas, para que así se pueda formar un clima laboral mejor, así se puedan conocer mejor, compartir entre ellos, reírse. Una política podría ser de realizar este tipo de actividades una vez al mes aproximadamente.

Política de Reclutamiento, Selección y Contratación

En la empresa no existe una gran rotación de personal, en el sentido de que los operarios llevan trabajando bastantes años y son pocos los que se van y se genere esta rotación. Generalmente son empleados que llevan poco tiempo trabajando y se aburren, ya que encuentran muy monótono el sistema de producción independiente de que se va rotando con lo que deben realizar en sus días laborales. Otros de los motivos son dado que los empleados están solo por un tiempo, dado que necesitan trabajar solamente por un tiempo breve, mientras les resulta un trabajo mejor o más representativo para ellos. Para evitar esto, se debe realizar un mejor reclutamiento y selección, realizando mejores pautas establecidas para que de esta forma los

entrevistados entreguen esa información y así examinar el real motivo de por qué quieren ingresar a la empresa. Esta empresa al ser una Pyme, no tiene desarrollado todavía un área de RR.HH. Este sistema de reclutamiento será en base a fuentes internas, es decir mediante solicitud de la dueña. Para determinar una buena selección se realizará un análisis del puesto, para de esta forma describir claramente en que consiste este puesto. A su vez se realizarán entrevistas inicial y con pequeñas pruebas de aptitudes, habilidades, personalidad e intereses.

Política de pagos

Con respecto a este ítem, el pago a cada empleado se mantendrá muy similar a como es hoy en día a cada uno dependiendo del área en cual trabaje. Estas nuevas tecnologías no generarán un gran cambio en sus salarios. Se mantendrá el sistema actual el cual consiste en un sueldo base y mediante un pago variable en el caso de que se quiera realizar horas extras.

Política de Capacitación

La idea es generar una mayor capacitación en el caso de algunos empleados, sobre todo en este nuevo tema que corresponde a Haccp, ya que es un tema difícil de entender y de manejar. La idea es enviar a empleados precisos a que tomen estos cursos de capacitación cada cierto tiempo para de esta forma se sientan más comprometidos con la empresa, como a su vez la productividad aumente dentro de la empresa. Hoy en día la capacitación prácticamente no existe, ya que los empleados aprenden mediante la ayuda de sus nuevos compañeros de trabajo.

IX) Evaluación Económica del Proyecto

9.1.- Proyección de Ingresos: La empresa actualmente tiene una demanda estacionaria, esto quiere decir que en verano la demanda es pequeña dado el calor que existe, pero por otro lado cuando comienza el frío, la demanda se ve incrementada notoriamente. Es por esto mismo que posee unos ingresos bien variados, llegando a tener en promedio un nivel de ingreso anual de 179.363.578 pesos³⁸. Ahora en el caso de la implementación de estas nuevas tecnologías como a su vez de su diversificación de mercado se estima que la empresa podría llegar a generar unos ingresos entre 240.000.000 y 280.000.000 de pesos durante los siguientes años. Esto dado que como se aumento la producción diaria en 10.000 unidades, esto implica que al mes se producen 200.000 unidades extras, y por lo tanto al año sería un monto total de 2.400.000 unidades. Esto se ve reflejado en un aumento del 25% de los ingresos aproximadamente. Para que este porcentaje se refleje en un aumento mayor, se debe resolver los cuellos de botellas generados en su proceso de producción.

9.2.- Proyección de Costos y Gastos: Partiendo con la inversión que se necesita realizar para poder innovar en estas nuevas tecnologías, se debe incurrir en un costo aproximado de 24.000.000 de pesos. Con respecto al gasto de personal adicional este será de 3 empleados más. Hoy en día se les paga un salario a sus empleados entre 250.000 y 350.000 pesos a cada uno, por ende el gasto mensual llegaría a un 1.000.000 de pesos aproximadamente.

9.3.- Capital de Trabajo: A continuación se señalarán los gastos principales por parte de la empresa para el caso de sus materias primas como el manjar, la harina y chocolate mediante lo que gasta hoy en día y lo que se estima que gastará en el futuro mediante la implementación de sus nuevas tecnologías. Actualmente en la empresa se utilizan 24 kilos de harina mensualmente, lo que equivale a gastar anualmente una cifra de 3.744.000 de pesos. Para el caso de la materia prima del manjar se utilizan 2.000 kilos

³⁸Estado de Resultado clasificado año 2012 empresa "Vivianne"

mensualmente, lo que se traduce en un gasto anual cercano a los 24.264.000 pesos. Por último en el caso del chocolate utilizado para el bañado equivale a utilizar mensualmente 130 cajas de cobertura, lo que se ve traducido en un gasto anual de 10.530.000 pesos. Ahora la estimación realizada para cada una de ellas en el caso de la implementación de la nueva tecnología se estima cercano para el caso de la harina un uso aproximado de 36 kilos de harina mensualmente, lo que equivaldría a gastar anualmente 5.016.000 de pesos aproximadamente. Para el caso del manjar se estima que se utilicen 3.200 kilos mensualmente, lo que equivale a un gasto anual aproximado del 38.822.400 de pesos. Finalmente se estima para el caso del chocolate un uso mensual de una menor cantidad de kilos, ya que esta máquina es mucho más eficiente en su uso, lo que permite utilizar menos chocolate y a la vez aumentar la producción considerablemente. Este tendrá un uso mensual de 110 cajas, lo que se ve traducido en un gasto de 8.910.000 pesos. Como se aprecia se tendrá un gasto menor en chocolate. Este nuevo gasto en que se deberá incurrir para producir esta mayor cantidad de productos cercano al 1.500.000 necesario para el primer mes, se llevará a cabo nuevamente con financiamientos propios. Ahora dado el cambio en la medida de pago efectuadas por los supermercados, en el sentido de cambiar de 90 días de espera, a solo 30 días para que se efectúe el pago a las empresas pymes. Por lo tanto este mes de mayor gasto será cubierto por la misma empresa mediante sus recursos generados con anterioridad.

9.4 Financiamiento del Proyecto: La empresa hoy en día no posee pasivos con ninguna institución financiera o inversionistas, todos sus gastos e inversiones previas fueron realizados por la misma dueña. En este caso la idea es seguir el mismo procedimiento, es decir realizar esta gran inversión mediante sus propios recursos, de la empresa y de su familia. Por ende no se entrará a negociar con instituciones financieras como el banco para solicitud de préstamos. Por otro lado, realizando los cálculos para ver en cuanto tiempo se recuperaría esta inversión, se llega a las siguientes estimaciones. Por un lado la máquina de vainas es una inversión menor, ya que se invierte un valor cercano al millón de pesos para su nuevo formato de producción. Para el caso

de la máquina rellena de cuchuflies, esta tiene un costo cercano a los 4.000.000 de pesos (1 millón de pesos cada una de ellas), y dado que su producción aumenta en 10.000 unidades diarias en total (con las 4 máquinas). Continuando con la máquina bañadora, esta posee un precio cercano a los 7.000.000, y esta le permite aumentar su cantidad en 4.000 unidades diarias. Para finalizar con la máquina de envasado, esta es la más cara de todas, la que tiene un precio cercano a los 12.000.000 de pesos. Por lo tanto el monto final que se necesita para su innovación tecnológica es aproximadamente de 26.500.000. La empresa actualmente genera un nivel de utilidad anual cercana a los 21.000.000 de pesos³⁹. Por lo tanto en un plazo cercano a los 5 años, la inversión realizada por la empresa será compensada dado esta mayor producción y por ende estos mayores ingresos. Esto dado que la empresa generará una utilidad extra cercana a los 5.500.000 de pesos, por lo tanto dado que la inversión es cercana a los 24.000.000 de pesos, se espera ser capaz de recuperar la inversión en ese período de tiempo.

9.5.- Tasa Interna de Retorno

Esta tasa nos permite saber la máxima tasa de descuento que puede tener el proyecto para que sea rentable, dado que una mayor tasa ocasionaría que el VAN sea menor que la inversión (VAN negativo). Para calcularlo debemos el VAN igualarlo a 0, de esta forma el VAN será igual a la inversión.

$$- 24.000.000 + \frac{5.659.251}{i^1} + \frac{6.995.867}{i^2} + \frac{8.399.313}{i^3} + \frac{9.873.504}{i^4} + \frac{11.420.832}{i^5} = 0$$

i= 20%

Esta es la Tasa de Descuento más alta a la que se puede acceder para que el negocio sea rentable, ya que una tasa mayor implicaría que el proyecto empezaría a no ser rentable, pues el VAN empezaría a ser menor que la inversión. A medida que la tasa empieza a disminuir el proyecto se hace más rentable, pues el VAN sería cada vez mayor que la inversión.

³⁹ Dato obtenido del Estado de resultados año 2012 de la empresa Vivianne

9.6.- Valoración del proyecto

Para analizar la inversión se realizó un VAN, para de esta forma estimar si la inversión es un buen proyecto o no para realizar. Para esto con que el VAN sea mayor o igual que cero, ya es positivo, lo que sería beneficioso para la empresa realizarlo. A continuación se muestra una tabla sobre su Estado de Resultados proyectados para un período de tiempo de 5 años.

Tabla: Proyección de Estado de Resultados de la empresa Vivianne para un período de 5 años

	0	1	2	3	4	5
Ingresos	191.687.213	240.000.000	252.000.000	264.600.000	277.830.000	291.721.500
Costos	120.952.454	151.190.567	158.750.095	166.687.600	175.021.980	183.773.079
Margen	70.734.759	88.809.433	93.249.905	97.912.400	102.808.020	107.948.421
GAV	-34.600.375	-43.250.468	-45.412.991	-47.683.641	-50.067.823	-52.571.214
R.O.	36.134.384	45.558.965	47.836.913	50.228.759	52.740.197	55.377.207
I.N.O	220.750	275.938	289.735	304.221	319.432	335.404
G.N O	-15.282.073	-19.102.591	-20.057.721	-21.060.061	-22.113.064	-23.218.717
R.N.O	-15.061.323	-18.826.653	-19.767.986	-20.756.385	-21.793.632	-22.883.314
Utilidad	21.073.061	26.732.312	28.068.928	29.472.374	30.946.565	32.493.893

Fuente: *Elaboración propia*

GAV= Gastos de Administración y Ventas

R.O= Resultado Operacional

I.N.O= Ingreso No Operacional

G.N.O= Gasto No Operacional

R.N.O= Resultado No Operacional

La proyección desde el segundo año se hizo en base a un aumento del 5% anual, esto dado el supuesto de que la empresa seguirá mejorando su proceso productivo, sobre todo por el tema del cuello de botella que se genera. Ya sea mediante por ejemplo con la compra de Vainas a un tercero, para que de esta forma se pueda producir más. Se estima que al terminar estos 5 años, la empresa tendrá la capacidad de cumplir aproximadamente con el 60%-65% del total de pedidos que le son solicitados.

Para realizar el VAN, se utilizó una tasa del 15%, ya que es aproximadamente el costo de oportunidad para la empresa.

$$\text{VAN} = -24.000.000 + \frac{5.659.251}{1,15^1} + \frac{6.995.867}{1,15^2} + \frac{8.399.313}{1,15^3} + \frac{9.873.504}{1,15^4} + \frac{11.420.832}{1,15^5} = 3.057.033$$

Como se aprecia en la resolución del VAN, nos entrega un valor positivo, lo que se puede concluir que el negocio se hace rentable a contar del 5 año realizada la inversión. Los flujos utilizados fue en base a la utilidad proyectada durante los siguientes años versus la inicial.

X) Riesgos Críticos

En este ítem analizaremos los distintos tipos de riesgos por los cuales la empresa puede pasar, por ende de esta forma estos serán analizados para de esta forma en su futuro estos puedan ser minimizados o en el mejor de los casos eliminados. Estos están definidos mediante 3 tipos de riesgos: Riesgo Operacional; Comercial y Financiero.

1) **Riesgo Operacional:** La idea aquí es disminuir cualquier falla o deficiencia futura dentro de sus actividades operacionales de la firma, que puedan obstaculizar el logro de sus objetivos estratégicos. En el caso del proceso productivo existirá el riesgo de inconvenientes en las nuevas máquinas. Al existir esta mayor automatización de sus procesos productivos, existirá un mayor riesgo ahora de parte de las máquinas, en el sentido de que estas deberán realizarse mantenciones y ajustes de forma más seguida, para que de esta forma no existan problemas y no se puede llegar a producir dado el mal funcionamiento de alguna de ellas. Esto dado que antes la mano de obra era el mayor riesgo operacional. Esto no quiere decir que ya no exista el riesgo de la inasistencia por parte de los empleados a trabajar, pero dado las nuevas políticas por parte de la firma, se espera que estas se vean reducidas. Para el caso de las materias primas e insumos, ya se tiene conversa con sus actuales proveedores, por ende ante cualquier dificultad que tengan para su entrega, estos deben avisar previamente, y por ende de esta forma la empresa puede actuar, y por ende reemplazar en este caso de emergencia con su segundo mejor proveedor, como se ha realizado habitualmente durante años.

2) **Riesgo Comercial:** El mayor riesgo comercial que puede existir en la actualidad para la empresa es la falta de publicidad y marketing que está realizando. Son estos puntos lo más débiles o más bien inexistentes casi por parte de la firma. Sobre todo mediante el producto en si que vende, que es muy estandarizado, se debe realizar una estrategia de marketing mejor y más intensa y bien dirigida a su segmento que quiere apuntar. De esta forma podrá diferenciarse mejor de sus rivales, y de esta forma tener una mayor coherencia con su estrategia de diferenciación.

3) Riesgo Financiero: “Vivianne Monteclaro” es una empresa financieramente muy sana, pues prácticamente no tiene endeudamiento con el sistema financiero (es de solo un 2% de las ventas anuales y la cuarta parte de un mes de ventas), monto sustancialmente inferior al promedio de la industria, la que se sitúa en indicadores en promedio de un endeudamiento de un 50-60% de las ventas anuales (versus el 2%) y entre 3-6 meses de ventas (versus la cuarta parte de un mes de venta) de “Cuchufliés Vivianne” (información recopilada a partir de la deuda informada por la empresa y ratificada por estados de deuda que se tuvo a la vista y respecto a las cifras de endeudamiento de la industria, a partir de entrevistas a ejecutivos de riesgo de la banca). Lo anterior posiciona a la empresa en un muy buen pie y con una muy buena base para acceder a eventual financiamiento para sus principales inversiones. Tal como se señaló y considerando que la empresa presenta una muy buena situación financiera, que tiene un muy fluido acceso a la banca en caso de requerir eventual financiamiento y que la familia propietaria cuenta con recursos propios suficiente, hace concluir que no se vislumbra necesario abrir la empresa a la incorporación de nuevos socios capitalistas, para financiar el plan de inversiones para el próximo trienio (3 años) arriba descrito. Por lo tanto el riesgo financiero es muy bajo, dado que la inversión necesaria para comprar las nuevas máquinas será realizado en base a sus propios recursos, por ende no se entra en conversaciones con bancos ni inversionistas para ver todo el tema del financiamiento. Por ende su riesgo aquí es bajo, dado que no se negociara en tasas de intereses y tampoco entrar en problemas por temas de no pagos.

XI) Recomendaciones de mejora en el corto y mediano plazo

Implementación y Certificación HACCP

HACCP (por sus siglas en inglés: Hazzard Analysis and Critical Control Points), traducido significa **Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos**, es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria, de forma lógica y objetiva. Es de aplicación en la industria alimentaria y en todo tipo de industrias que fabriquen materiales en contacto con los alimentos. En él se identifican, evalúan y previenen todos los riesgos de contaminación de los productos a nivel físico, químico y biológico a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control tendentes a asegurar la inocuidad. HACCP es un sistema de seguridad de los alimentos que se basa en la prevención de peligros y establecer sistemas de control preventivo. Este brinda un método sistemático para analizar los procesos de los alimentos, a su vez define los peligros posibles y establece los puntos de control críticos para evitar que lleguen al cliente alimentos no seguros. La norma HACCP está basada en el Codex Alimentarius desarrollado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y la Organización Mundial de la Salud. Estas son herramientas modernas para el control de alimentos a utilizar por parte de los gobiernos e industrias. Estos requisitos exigidos son para la producción, elaboración, manipulación, etiquetado y venta de alimentos de consumo humano. Hoy en día no solo es un requisito a cumplir por la autoridad alimentaria (Secretaría Regional Ministerial (Seremi) de Salud)), sino que está siendo exigido por las grandes cadenas de retail (supermercados). Según la Norma Chilena Oficial HACCP: Norma Oficial del Instituto Nacional de Normalización (INN) NCh 2861,Of 2004, se establecen los plazos en que estas implementaciones y certificaciones se deben alcanzar, dependiendo del tamaño de la empresa (a mayor tamaño de la empresa son más breves sus plazos de implementación y certificación y son más extensos para las Pymes y las Microempresas).

Para el caso de la empresa esta es una tarea pendiente que debe solucionarse en el corto y mediano plazo. Por un lado ya existen avances importantes, ya que en un principio existía un porcentaje bajísimo de los requisitos que tenía que poseer la empresa para poder aprobar este certificado. Fue por eso mismo que se tuvo que contratar a una tecnóloga, especializada en el tema, que pudiera de esta forma poder guiar en un mejor camino y más claro a la empresa para el cumplimiento de este. Se realizaron bastantes cambios, y para las siguientes fechas que se debían realizar evaluaciones sobre el progreso, ya que la autoridad sanitaria impone ciertas fechas para su visita o en algunos casos solo llega de imprevisto. Por esto mismo, ya que existe un progreso, pero no se tiene el porcentaje necesario para tener la aprobación Haccp, se debe entonces corregir ciertas cosas en el corto y mediano plazo. Es por esto mismo que son tareas pendientes que deberá realizar la empresa. El llegar a aprobar esta certificación, para la empresa significaría mejorar su imagen como empresa, ya que el producto vendría garantizado de que el producto no generara daños al consumidor o en una probabilidad muy baja. Tendrá en su poder una herramienta que le entregará un mayor control, reducción y prevención de patógenos en su producto. Esto le permite una producción segura, creando registros de producción y por ende el riesgo al consumidor es minimizado o eliminado. Esto le genera una gran ayuda para competir en el mercado global brindando acceso a nuevos mercados. Esto implicará reducción de inspecciones por parte de las autoridades, ahorro de recursos (menos ETA's). Esta implementación genera que en sus procesos productivos estos sean más seguros y rigurosos, ya que se identifican estos puntos críticos, por ende se le realiza un mayor énfasis a estos. A su vez existe un respaldo por parte de la empresa ante algún problema o quejas de clientes, esta pueda respaldarse de mejor forma. En términos de costos, claramente se deben incurrir en mayores gastos económicos, para implementar todas las exigencias. Estos gastos son graduales, ya que a las empresas, en este caso una Pyme, se le entrega un tiempo mayor para ir realizando estos cambios. Dentro de los beneficios que se obtienen al implementar y lograr esta certificación son algunos de los que se mencionan a continuación:

- Buenas prácticas de manufactura, reduciendo costos (eficiencia en el manejo de recursos)
- Procedimientos operativos estandarizados de saneamiento
- Identificación y trazabilidad del producto
- Calibración
- Mantenimiento preventivo
- Control de plagas
- Capacitación

Esta implementación claramente le sería de gran ayuda para la empresa para seguir con su estrategia de diferenciación, ya que marcaría la diferencia con sus competidores, ya que existiría una creación de valor por parte de la empresa, generando así una imagen de marca mucho más consolidada y de seguridad de que el producto y los procedimientos ejecutados dentro de la firma están bien realizados, por ende se puede traspasar esta confianza a sus consumidores.

Los plazos para la certificación Haccp son los siguientes, en función del tamaño de la empresa (según ventas anuales) y de la prioridad (conforme al riesgo epidemiológico nacional):

Tabla 15: Tiempo de las empresas para cumplir con los plazos de implementación Haccp.

Tamaño Empresa	Ventas Anuales	Prioridad I	Prioridad II	Prioridad III
Grandes	Ventas > UF 100.000	18 meses	30 meses	42 meses
Medianas	UF 25.000 < Ventas < UF 99.999	30 meses	42 meses	54 meses
Pequeñas	UF 2.400 < Ventas < UF 24.999	42 meses	54 meses	66 meses

Fuente: Diario Oficial del 15/04/2008 que publica la Aprobación de la Norma Técnica para la Implementación de HACCP en Establecimientos de Alimentos

Las prioridades conforme al riesgo epidemiológico nacional, son las siguientes:

I Primera Prioridad	II Segunda Prioridad	III Tercera Prioridad
1. Alimentos de uso infantil	8. Ovoproductos y salsas a base de huevos	14. Salsas, aderezos, especias y condimentos
2. Leche y productos lácteos	9. Productos de pastelería	15. Productos de confitería
3. Conservas de baja acidez	10. Platos preparados envasados	16. Productos grasos
4. Productos de la pesca	11. Bebidas analcohólicas, aguas minerales y envasadas	17. Productos de panadería
5. Carnes y productos cárneos	12. Zumos de frutas, néctares u hortalizas	18. Productos elaborados a partir de cereales
6. Helados y mezclas de helados	13. Alimentos para deportistas y suplementos alimentarios	19. Caldos, sopas, cremas y mezclas deshidratadas
7. Frutas y hortalizas preelaboradas		20. Conservas
		21. Azúcares y miel
		22. Estimulantes y fruitivos.

Fuente: Diario Oficial del 15/04/2008 que publica la Aprobación de la Norma Técnica para la Implementación de HACCP en Establecimientos de Alimentos

En resumen para “Vivianne” los plazos para implementación de Haccp, según su nivel de ventas (< UF 25.000) y según su prioridad respecto al riesgo epidemiológico, está entre 42 y 66 meses (42 meses para los cuchufles y demás productos rellenos con manjar (Prioridad 1: leche y productos lácteos), de 54 meses para las trufas (Prioridad 2: productos de pastelería) y de 66 meses para las obleitas y galletas de barquillo (Prioridad 3: productos de confitería y productos de panadería)).

Conclusión

En base a todo el análisis y estudio de mercado realizado se puede llegar a concluir que existen grandes oportunidades para la empresa Vivianne en esta industria. Al incorporar estas nuevas tecnologías y diversificar su mercado, esta se convertirá en una empresa mucho más competitiva, lo que le generará un beneficio mayor para el mediano y largo plazo, ya sea mediante unos ingresos mayores, diversificando su riesgo, y estableciendo una marca mejor consolidada en el mercado. A su vez el VAN obtenido resultó positivo, lo que en otras palabras señala que esta inversión traerá beneficios en el futuro a la empresa, lo que la hace rentable su inversión hoy día. Al cambiar este proceso productivo, le permitirá aumentar sus volúmenes de producción, lo que le permitirá de esta forma responder de mejor forma a su demanda actual, satisfaciéndola en una mayor magnitud, ya que como se señaló en el trabajo, esta era bastante baja (35%). Esto le permitirá seguir mejorando, como a su vez aumentar su cuota de mercado haciéndola una empresa cada vez más grande, competitiva y única. Intentando de esta forma en un plazo de 5 años ser capaz de llegar a abastecer a un 60% de esa demanda insatisfecha.

Bibliografía

- Libros de IVA de la contabilidad de empresa “Vivianne”
- Libro de Compras de la empresa Vivianne
- Comercio net (www.comercionet.cl)
- Libro de ventas de la empresa Vivianne
- Libro de Registro de Reclamos de la empresa Vivianne
- Apunte de clase: “Estrategia”, Profesor Ismael Oliva
- Apunte de clases: “Análisis Interno”: Recursos y Capacidades, Autor: Ismael Oliva
- Apunte de clases “Análisis Interno”: Actividades, Profesor Ismael Oliva
- Apunte de clases: Posicionamiento Estratégico, Profesor Ismael Oliva
- Apuntes de clases de Marketing I de la Facultad de Economía y Negocios, del profesor Rodrigo Uribe.
- Libro del balance clasificado del año 2012 empresa Vivianne
- Estado de Resultado clasificado año 2012 empresa “Vivianne”

Anexos

ANEXO 1: LINEA DE PRODUCTOS EMPRESA "VIVIANNE MONTECLARO"



DETALLE DE PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA	
Familia de Productos:	Descripción
Cuchuflios:	Cuchuflios Rellenos "Vivianne - Monteclaro" 5 Uds.
	Cuchuflios Bañados con Chocolate negro "Vivianne - Monteclaro" 5 Uds.
	Cuchuflios Mixtos Bañados con Chocolate negro y blanco "Vivianne - Monteclaro" 5 Uds.
	Cuchuflios para Torta 35 Uds. "Vivianne - Monteclaro"
	Cuchuflios Bañados con Chocolate negro "Vivianne - Monteclaro" 27 Uds.
	Cuchuflios Mixtos Bañados con Chocolate negro y blanco "Vivianne - Monteclaro" 18 Uds.
	Cuchuflios Rellenos "Vivianne - Monteclaro" 20 Uds.
	Cuchuflios Rellenos "Vivianne - Monteclaro" 30 Uds.
	Cuchuflios Rellenos "Vivianne - Monteclaro" 50 Uds.
	Torta de Cuchuflios "Vivianne - Monteclaro" 70 Uds.
Galletas de Barquillo:	Galletas de Barquillo "Vivianne - Monteclaro" 42. Uds.
	Galletas de Barquillo bañadas en chocolate "Vivianne - Monteclaro" 32 Uds.
Discos de Obleas:	Obleitas "Vivianne - Monteclaro" 20 Uds.
	Obleitas Bañadas en Chocolate "Vivianne - Monteclaro" 14 Uds.
	Obleitas Bañadas en Chocolate "Vivianne - Monteclaro" 1 Ud.
	Obleitas Mini "Vivianne - Monteclaro" 12 Uds.
Alfajores:	Alfajores "Vivianne - Monteclaro" 1 Ud.
	Alfajores "Vivianne - Monteclaro" 6 Uds.
	Alfajores "Vivianne - Monteclaro" 12 Uds.
Trufas:	Trufas "Vivianne - Monteclaro" 10 Uds.

Cuchuflios

Nuestros cuchuflios son los mas deliciosos que podrá encontrar, hechos con todo el cariño y nuestra receta casera que encanta a todo el mundo y se destacan por su fresca masa y la dulzura del mejor manjar.

Tenemos disponibles dos variedades de cuchuflios: Normales y Cubiertas de chocolate.

+ Presentaciones disponibles

- Bolsa de 5 unidades normales.
- Bolsa de 5 unidades cubiertas de chocolate.
- Caja de 18 unidades mixtas (Normales y Cubiertas de chocolate).
- Caja de 20 unidades normales.
- Caja de 27 unidades cubiertas de chocolate.
- Caja de 30 unidades normales.
- Bolsa de 50 unidades normales.





Fuente: Información extraída del portal de la empresa (www.vivianne.cl)

Tortas de cuchufliés

Nuestras tortas de cuchufliés son la más entretenida y deliciosa forma de celebrar los mejores momentos con la familia o los amigos. Están hechas con nuestros conocidos cuchufliés por lo que el sabor, la suavidad y la dulzura están garantizados, ya que usamos materias primas de primer nivel que en conjunto de nuestra receta casera crean esta maravillosa torta.

+ Presentaciones disponibles

- Torta de 70 cuchufliés normales.
- Torta de 70 cuchufliés mixtos.



Obleitas

Nuestras suaves obleitas son finos discos de masa especiales para rellenar con cualquier relleno de su agrado (dulce o salado). Además con ellas es posible crear las más deliciosas tortas con toda la dulzura de la preparación casera y que permiten compartir los mejores momentos junto a un exquisito acompañamiento.

Algunas alternativas de rellenos:

+ Rellenos dulces: Manjar, mermeladas, salsa de chocolate, de fresa, coco u otro sabor.

+ Rellenos salados: Cremas de queso, pasta de ave y mariscos, palta, paté y ricotta.

También Ud. podrá optar por otras alternativas de rellenos de su agrado.

+ Presentaciones disponibles

- Caja 20 unidades.



Galletas de barquillo

Nuestras deliciosas galletas de barquillo son perfectas para compartir a la hora del té con amigos o la familia. Poseen una suave masa que es finamente horneada mediante nuestra receta, lo que entrega un sabor característico que la transforman en un dulce placer.

Nuestras galletas se encuentran disponibles en dos sabores: Normal y Bañadas de Chocolate.

+ Presentaciones disponibles

- Caja 80g normales.
- Caja 150g bañadas en chocolate.



Alfajores

Nuestros exquisitos alfajores están compuestos por dos galletas finamente elaboradas con la más suave masa casera y horneadas el tiempo justo para resaltar su sabor, unidas entre sí por el más delicioso manjar y bañado íntegramente en chocolate, para que tengan la más exquisita dulzura con la que todos los suyos podrán disfrutar.

+ Presentaciones disponibles

- Caja de 12 unidades de 420g.



Trufas

Nuestra *trufa de chocolate* es el mejor dulce con aspecto y sabor similar al bombón, pero elaborado con una mezcla de chocolate negro fundido en base a nuestra mejor receta casera y la delicadeza del más fino bombón. Su dulzura atraparà a quien lo saboree, siendo una excelente compaa para compartir con amigos o disfrutar en la intimidad.

+ Presentaciones disponibles

- Caja de 10 unidades de 230g.



Anexo 2: Logos de la empresa actual



Anexo 3: Propuesta de nuevo Logo (mercado Gourmet)



Anexo 4: Productos y logo de Entrelagos



Fuente: www.entrelagos.cl

Anexo 5: Logo y productos de Merello



» CHOCOLATES

 <p>Cuchufli Cuchufli relleno con manjar y bañado en chocolate, 1 unidad.</p>	 <p>Cuchufli Cuchufli relleno con manjar y bañado en chocolate, 4 unidades.</p>
 <p>Cuchufli Cuchufli relleno con manjar y bañado en chocolate, 5 unidades.</p>	 <p>Caja de Cuchufli 30 unidades.</p>

Empesa "Confites Merello"	
Producto	Formato
Cuchufli bañado en chocolate	Bolsa de 1 unidad
Cuchufli bañado en chocolate	Bolsa de 4 unidades
Cuchufli bañado en chocolate	Bolsa de 5 unidades
Cuchufli bañado en chocolate	Bolsa de 30 unidades

Fuente: www.merello.cl

ANEXO 6: Logo y productos de “Chocolatería Providencia”



Alfajor

ver producto



Chocolate Leche

ver producto



Cuchufli

ver producto



Chocolate Bitter 70% Cacao

ver producto



Tolines

ver producto



Chocolate Menta

ver producto



Naranjitas

ver producto



Trufa al Ron

ver producto



Jamones

ver producto



Trufon

ver producto



Negrito

ver producto

Fuente: <http://www.chocolatesprovidencia.cl/>

Anexo 7: Logo de los proveedores actuales



Fuente: De sus respectivas páginas web

Anexo 8: Locales de la cadena Cencosud en la R.M

Locales Santiago

Contamos con 16 locales en Santiago.
Pronto serán muchos más.

- Costanera Center
- Lo Castillo
- Bilbao
- El LLano
- Kennedy
- La Dehesa
- La Florida
- La Reina
- Los Dominicos
- Los Trapenses
- Maipú
- Ñuñoa
- Pajaritos
- Peñalolén
- Plaza Puente, Puente Alto
- Concha y Toro, Puente Alto

Fuente: www.jumbo.cl

Anexo 9: Local de cadena Cencosud en Regiones

Locales Regiones

Nuestros 28 locales en regiones llevan la calidad a todo Chile.

Iquique
Calama
Antofagasta
Punto de Encuentro Antofagasta
Copiapó
Pedro de Valdivia, Copiapó
La Serena
Valparaíso
Viña del Mar
Concón
San Felipe
El Belloto
Aconcagua
Membrillar
Rancagua
Santa Cruz
Curicó
Talca
Vicente Mendez, Chillán
Chillán
Portal Bio Bio, Concepción
Mall del Centro, Concepción
Concepción
Los Angeles
Temuco
Osorno
Puerto Varas
Puerto Montt

Fuente: www.jumbo.cl

Anexo 10: Supermercados Santa Isabel y las Brisas a lo largo de todo Chile.

Tabla: Total de locales Santa Isabel y Las Brisas a lo largo de Chile

TOTAL DE LOCALES CADENA SANTA ISABEL- LAS BRISAS		
REGIONES	CANTIDAD	%
Metropolitana	21	23.9%
Regiones	67	76.1%
TOTAL	88	100%

Fuente: *Elaboración propia*

Esta cadena tiene varios formatos, que los agruparemos en 34 grandes grupos:

- Los “Hipermercados”, aquellos de tamaño de superficie del local > 3.000 m²
- Los “Grandes”, de tamaño de superficie del local entre 1.300 m² y 2.500 m²
- Los “Medianos”, de tamaño de superficie del local entre 800 m² y 1.300 m²
- Los “Pequeños”, aquellos de tamaño de superficie del local < 800 m²

El detalle de c/u de ellos y ordenados por tamaño y regiones es el siguiente:

Tabla: Total de locales Santa Isabel y Las Brisas en base a su formato y regiones

FORMATOS LOCALES SANTA ISABEL - LAS BRISAS			
FORMATO	REGIONES	CANTIDAD	%
Hipermercado	Metropolitana	4	
Hipermercado	Regiones	5	
Hipermercado	SUBTOTAL	9	10.2%
Tamaño grande	Metropolitana	4	
Tamaño grande	Regiones	22	
Tamaño grande	SUBTOTAL	26	29.5%
Tamaño mediano	Metropolitana	12	
Tamaño mediano	Regiones	32	
Tamaño mediano	SUBTOTAL	44	50.0%
Tamaño pequeño	Metropolitana	2	
Tamaño pequeño	Regiones	7	
Tamaño pequeño	SUBTOTAL	9	10.2%
	TOTAL	88	90%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Cantidad de supermercados de la cadena Walmart a lo largo de Chile y en sus distintos formatos.

Tabla: Total de locales cadena Walmart

TOTAL DE LOCALES CADENA WALMART		
REGIONES	CANTIDAD	%
Metropolitana	86	42.2%
Regiones	118	57.8%
TOTAL	204	100%

Fuente: Elaboración propia

Esta cadena tiene varios formatos, que los agruparemos en 3 grandes grupos:

- Los “Líder Express”, que son de tamaño medio / pequeño
- Los “Líder Hipermercado”, que son de tamaño grande
- Los “A Cuenta”, que son para un segmento más popular

El detalle de c/u de ellos y ordenados por regiones es el siguiente:

Tabla: Tipo de formatos de Walmart

FORMATOS LOCALES WALMART			
FORMATO	REGIONES	CANTIDAD	%
Líder Express	Metropolitana	31	
Líder Express	Regiones	34	
Líder Express	SUBTOTAL	65	31.9%
Líder Hipermercado	Metropolitana	35	
Líder Hipermercado	Regiones	38	
Líder Hipermercado	SUBTOTAL	73	35.8%
A Cuenta	Metropolitana	20	
A Cuenta	Regiones	46	
A Cuenta	SUBTOTAL	66	32.4%
	TOTAL	204	100%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12: Locales de Walmart a los que despacha la empresa Vivianne.

LOCALES WALMART A LOS QUE SE DESPACHAN PRODUCTOS				
	FORMATO	LOCAL	DIRECCIÓN	REGION
1	Líder Express	Apoquindo	Av. Apoquindo # 6060 - Las Condes	RM
2	Líder Express	Colón	Cuarto Centenario # 1016 - Las Condes	RM
3	Líder Express	Consistorial	Av. Consistorial # 3349 Peñalolén	RM
4	Líder Express	Estoril	Av. Las Condes # 10295 - Las Condes	RM
5	Líder Express	La Dehesa	Av. El Rodeo # 12850 - Lo Barnechea	RM
6	Líder Express	Lo Plaza	Av. La Plaza # 590 Las Condes	RM
7	Líder Express	Latadía	Av. Vespucio Sur 1790 - Las Condes	RM
8	Líder Express	Lyon	Av. 11 de Septiembre # 2249 - Providencia	RM
9	Líder Express	P. de Valdivia	Av. P. de Valdivia # 1885 - Providencia	RM
10	Líder Express	Pedro Fontova	Av. Pedro Fontova # 7455, Huechuraba	RM
11	Líder Express	Tobalaba	Las Camelias # 2875 - Providencia	RM
12	Líder Express	Tomás Moro	Tomás Moro # 1590 - Las Condes	RM
13	Líder Express	Vitacura	Vitacura # 4100 - Vitacura	RM
14	Líder Hipermercado	Huechuraba	Av. Américo Vespucio # 1737 - Huechuraba	RM
15	Líder Hipermercado	Irrazával	Av. Irrazával # 2928 - Ñuñoa	RM
16	Líder Hipermercado	Los Dominicos	Camino El Alba # 11865 - Las Condes	RM
17	Líder Hipermercado	Puente Nuevo	Av. Las Condes 12916 - Lo Barnechea	RM
18	Líder Hipermercado	Vitacura	Buenaventura # 1770 Vitacura	RM

Fuente: Información otorgada por la empresa

Anexo 13: Locales de la cadena Walmart a lo largo de Chile

DETALLE DE LOCALES DE CADENA WALMART			
FORMATO	NOMBRE LOCAL	DIRECCIÓN FÍSICA	
1	LIDER EXPRESS	10 DE JULIO	Av. 10 de Julio # 1625 Santiago
2	LIDER EXPRESS	APOQUINDO.	Av. Apoquindo # 6060 - Las Condes
3	LIDER EXPRESS	AV. MEXICO	Av. México # 1589 Pte. Alto (Sucursal)
4	LIDER EXPRESS	CIUDAD DEL ESTE	Av. Diego Portales # 6303 Puente Alto
5	LIDER EXPRESS	COLON.	Cuarto Centenario # 1016 - Las Condes
6	LIDER EXPRESS	CONSISTORIAL	Av. Consistorial # 3349 Peñalolén
7	LIDER EXPRESS	ESTORIL.	Av. Las Condes # 10295 - Las Condes
8	LIDER EXPRESS	EYZAGUIRRE	Av. Eyzaguirre # 650 San Bernardo
9	LIDER EXPRESS	GRAN AVENIDA	Gran Avenida # 4004 - San Miguel
10	LIDER EXPRESS	GRECIA.	Av. Grecia # 245 - Ñuñoa
11	LIDER EXPRESS	HUERFANOS	Huérfanos # 827-Santiago Centro
12	LIDER EXPRESS	LA DEHESA	Av. El Rodeo # 12850 - Lo Barnechea
13	LIDER EXPRESS	LA PLAZA	Av. La Plaza # 590 Las Condes
14	LIDER EXPRESS	LAS REJAS	Suc. Avda. Lib. Bdo. O'Higgins # 5199-Est.Central
15	LIDER EXPRESS	LATADIA.	Av. Vespucio Sur 1790 - Las Condes
16	LIDER EXPRESS	LYON.	Av. 11 de Septiembre # 2249 - Providencia
17	LIDER EXPRESS	M. MONTT	Av. Manuel Montt # 80 - Providencia
18	LIDER EXPRESS	MAIPU.	Ramón Freire # 1790 - Maipú
19	LIDER EXPRESS	MERCED	Merced # 560 Santiago
20	LIDER EXPRESS	NONATO COO	Av. Nonato Coo # 3108 Puente Alto
21	LIDER EXPRESS	P. DE VALDIVIA.	Av. P. de Valdivia # 1885 - Providencia
22	LIDER EXPRESS	PEDRO FONTOVA	Av. Pedro Fontova # 7455, Huechuraba
23	LIDER EXPRESS	PIEDRA ROJA	Av. Chicureo S/N° Sector Laguna Piedra Roja-Colina
24	LIDER EXPRESS	PLAZA EGAÑA	Av. Irrarrázaval # 5353 - Ñuñoa
25	LIDER EXPRESS	ROJAS MAGALLANES	Av. Sanchez Fontecilla # 8968 La Florida
26	LIDER EXPRESS	SAN PABLO	Av. San Pablo # 2362, Santiago Centro
27	LIDER EXPRESS	SANTO DOMINGO	Santo Domingo #131, Santiago Centro
28	LIDER EXPRESS	SEMINARIO.	Rancagua # 180 - Providencia
29	LIDER EXPRESS	TOBALABA.	Las Camelias # 2875 - Providencia
30	LIDER EXPRESS	TOMAS MORO	Tomás Moro # 1590 - Las Condes
31	LIDER EXPRESS	VITACURA.-	Vitacura # 4100 - Vitacura
32	LIDER EXPRESS	ALGARROBO	Av. Ignacio Carrera Pinto/Dr. Guillermo Mücke s/n, Algarrobo
33	LIDER EXPRESS	ARICA.	18 de Septiembre # 401. Arica
34	LIDER EXPRESS	CALAMA.	Inca de Oro # 4548 Villa Kamac Mayu, Calama
35	LIDER EXPRESS	CHILLAN	Av. Paul Harris # 1155 Chillan
36	LIDER EXPRESS	CON-CON	Las Hiedras # 765 - 715, Con-Cón
37	LIDER EXPRESS	CURICO	Av. Alessandri # 1231, Curicó
38	LIDER EXPRESS	DOS SUR	Suc. Dos Sur # 2015-Talca
39	LIDER EXPRESS	LA CALERA	Calle Carrera 1165, La Calera

40	LIDER EXPRESS	LA LIGUA	Santa Teresa # 735 Comuna de La Ligua
41	LIDER EXPRESS	LA SERENA 2	Av. Balmaceda # 2154 La Serena
42	LIDER EXPRESS	LOS ANDES	Av. Papudo # 261 Comuna de Los Andes
43	LIDER EXPRESS	LOS ANGELES	Suc. Avda. Villagrán # 551 - Los Angeles
44	LIDER EXPRESS	MAITENCILLO	Ruta F-30 E, lote R-1, Puchuncavi, Maitencillo
45	LIDER EXPRESS	MIRAFLORES.	Av. Eduardo Frei # 4025 Miraflores Alto - Viña del Mar
46	LIDER EXPRESS	PADRE LAS CASAS	Suc. Villa Alegre # 774-P. Las Casas-Temuco
47	LIDER EXPRESS	PARRAL	Suc. Avda. Anibal Pinto # 299-Parral
48	LIDER EXPRESS	PEDRO MONTT	Av. Pedro Montt # 1865 - 1875 - 1879 Valparaíso
49	LIDER EXPRESS	PTA. ARENAS	Av. Arturo Prat # 2616-Cerro Primavera-Punta Arenas
50	LIDER EXPRESS	PUCON	Av. Lib. Bdo. O'Higgins # 964, Pucón
51	LIDER EXPRESS	PUERTO MONTT	Av. Monseñor Ramon Munita # 1625 Pobl. Cuarta Terraza, Pto. M.
52	LIDER EXPRESS	PUERTO VARAS	Suc. Avda. Gramado # 565-Pto. Varas
53	LIDER EXPRESS	QUILPUE.	Av. Los Carrera # 1159 - Quilpué
54	LIDER EXPRESS	RANCAGUA	Av. Santa María # 172 Rancagua (Sucursal)
55	LIDER EXPRESS	SAN FELIPE	Tocornal # 2331 San Felipe
56	LIDER EXPRESS	SAN JAVIER	Suc. Avda. Avda. Chorrillos # 1821-San Javier
57	LIDER EXPRESS	SAN PEDRO DEL VALLE	Av. Laguna Grande 115, San Pedro La Paz, Concepción
58	LIDER EXPRESS	SAN VICENTE	Calle Germán Riesco # 510 San Vicente de Tagua Tagua
59	LIDER EXPRESS	TALCA.	Av. San Miguel # 3355 Talca (Mall Plaza Maule)
60	LIDER EXPRESS	TEMUCO	Rodecindo Ortega # 01575, Temuco
61	LIDER EXPRESS	TEMUCO CENTRO	Suc. Aldunate # 485-Temuco
62	LIDER EXPRESS	TEMUCO RECABARREN	Av. Manuel Recabarren 02320, Temuco
63	LIDER EXPRESS	VALDIVIA.	Av. Ramón Picarte # 640 Valdivia
64	LIDER EXPRESS	VALPARAISO.	Av. Brasil # 1303 - Valparaíso
65	LIDER EXPRESS	VILLARRICA	Saturnino Epulef - Colo-Colo S/N, Villarrica
66	LIDER HIPER	3 PONIENTE	Av. Tres Poniente # 900 Maipú
67	LIDER HIPER	ALAMEDA	Av. Padre Alberto Hurtado # 60 Est. Central
68	LIDER HIPER	AVDA. CENTRAL	Av. Pajaritos # 2689 - Maipú
69	LIDER HIPER	CORDILLERA.	Av. Los Toros # 5441 Puente Alto
70	LIDER HIPER	DEPARTAMENTAL.	Av. Américo Vespucio # 6325 - La Florida
71	LIDER HIPER	GRAN AVENIDA	Gran Avenida # 6150 - San Miguel
72	LIDER HIPER	HUECHURABA.	Av. Américo Vespucio # 1737 - Huechuraba
73	LIDER HIPER	INDEPENDENCIA.	Independencia # 4142 - Conchalí
74	LIDER HIPER	IRARRAZABAL.	Av. Irarrázaval # 2928 - Ñuñoa
75	LIDER HIPER	LA REINA	Av. Jorge Alessandri # 1131 - La Reina
76	LIDER HIPER	LOS DOMINICOS	Cno. El Alba # 11865 - Las Condes
77	LIDER HIPER	LOS MORROS	Riquelme # 69 El Bosque
78	LIDER HIPER	MACUL.	Av. José Pedro Alessandri # 2127 - Macul
79	LIDER HIPER	MAIPU.	Av. Pajaritos # 4500 - Maipú
80	LIDER HIPER	MATUCANA.	Matucana # 1202 - Quinta Normal
81	LIDER HIPER	MELIPILLA	Av. Vicuña Mackenna # 153 Melipilla
82	LIDER HIPER	NOS	Av. Pdte. Jorge Alessandri # 20040 San Bdo. (Mall Plaza Sur)
83	LIDER HIPER	OESTE.	Av. Américo Vespucio # 2500 - Cerrillos

84	LIDER HIPER	PLAZA VESPUCIO	Froilan Roa # 7107 Local E-103, La florida
85	LIDER HIPER	PRINCIPE DE GALES	Av. Príncipe de Gales # 9140 La Reina
86	LIDER HIPER	PUENTE ALTO	Av. Concha y Toro # 1149 - Puente Alto
87	LIDER HIPER	PUENTE NUEVO	Av. Las Condes 12916 - Lo Barnechea
88	LIDER HIPER	QUILICURA.	Av. O'Higgins # 314 Quilicura
89	LIDER HIPER	QUILIN.	Av. Américo Vespucio # 3100 Peñalolen
90	LIDER HIPER	RECOLETA.	Recoleta # 3501 - Recoleta
91	LIDER HIPER	SAN BERNARDO	San José # 69 - San Bernardo
92	LIDER HIPER	SAN PABLO	Av. Neptuno # 720 - Comuna de Lo Prado
93	LIDER HIPER	SANTA AMALIA	Av. Sta. Amalia # 1763 - La Florida
94	LIDER HIPER	SANTA ROSA	Av. Santa Rosa # 9233 San Ramón
95	LIDER HIPER	TALAGANTE.	Av. Bdo. O'Higgins # 807 Talagante
96	LIDER HIPER	VELASQUEZ.	Av. Américo Vespucio # 2701 Cerrillos
97	LIDER HIPER	VESPUCIO MAIPU	Av. Américo Vespucio Norte # 1955 Maipú
98	LIDER HIPER	VESPUCIO.	Av. Américo Vespucio Sur # 881 - Ñuñoa
99	LIDER HIPER	VIC. MACKENNA.	Av. Vicuña Mackenna # 7196 - La Florida
100	LIDER HIPER	VITACURA.	Buenaventura # 1770 Vitacura
101	LIDER HIPER	ANTOFAGASTA	Capa Rosa # 355 Antofagasta
102	LIDER HIPER	ANTOFAGASTA.	Zenteno # 21 - Antofagasta
103	LIDER HIPER	ARICA.	Diego Portales # 2291 - Arica
104	LIDER HIPER	BIO-BIO.	Autopista Concep. Talcahuano # 9000 - Hualpén (Concepción)
105	LIDER HIPER	CALAMA.	Balmaceda # 3242 - Calama
106	LIDER HIPER	CASONA OSORNO	Av. Alcalde Rene Soriano # 2855 Osorno
107	LIDER HIPER	CHILLAN	Av. Collín # 698 Chillan
108	LIDER HIPER	COLIN	Suc. Avda. Colin # 0240-Talca
109	LIDER HIPER	COLLAO	Av. Don Bosco # 2084 Concepción
110	LIDER HIPER	CONCEPCION.	Av. Arturo Prat # 651 - Concepción
111	LIDER HIPER	COPIAPO	Av. Chacabuco # 120-Copiapó
112	LIDER HIPER	COQUIMBO.	Av. Domeyko # 55 Coquimbo
113	LIDER HIPER	CORONEL	Av. Manuel Montt # 2328 Coronel
114	LIDER HIPER	CURICO.	Carmen # 1190 al 1196 Loc.101-125 Curico
115	LIDER HIPER	EINSTEIN.	Einstein # 263 - Rancagua
116	LIDER HIPER	EL BELLOTO	Av. Ramón Freire # 1351 - El Belloto Quilpué
117	LIDER HIPER	IQUIQUE.	Av. Héroes de la Concepción 2653 - Iquique
118	LIDER HIPER	LA SERENA	Av. Francisco de Aguirre # 2 - La Serena
119	LIDER HIPER	LA SERENA 4 ESQUINAS	Guillermo Ulriksen 3128, La Serena
120	LIDER HIPER	LA SERENA REGIMIENTO ARICA	Regimiento Arica # 6145 esq. Balmaceda, La Serena
121	LIDER HIPER	LINARES	Av. Anibal León Bustos # 280 - Linares
122	LIDER HIPER	LOS ANDES	Av. Santa Teresa # 683 Los Andes
123	LIDER HIPER	LOS ANGELES	Av. Ricardo Vicuña # 284 - Los Angeles
124	LIDER HIPER	OSORNO.	Errázuriz # 1358 - Osorno
125	LIDER HIPER	OVALLE.	Calle Recinto Interior Estación # 48 Ovalle
126	LIDER HIPER	PTA. ARENAS	Av. Edo. Frei Montalva # 1110 Punta Arenas
127	LIDER HIPER	PTO. MONTT	Av. Parque Industrial # 400 - Puerto Montt

128	LIDER HIPER	QUILLOTA	Av. 21 de Mayo # 311 Quillota
129	LIDER HIPER	RANCAGUA.	Av. Eduardo Frei Montalva # 190 - Rancagua
130	LIDER HIPER	RANCAGUA.	Recreo # 620 - Rancagua
131	LIDER HIPER	SAN ANTONIO	Ramón Barros Luco # 2970, San Antonio
132	LIDER HIPER	SANTA CRUZ	Av. Rafael Casanova # 344 Santa Cruz
133	LIDER HIPER	TALCA.	9 Oriente # 1241 - Talca
134	LIDER HIPER	TEMUCO	Gabriela Mistral #02621, Temuco
135	LIDER HIPER	TEMUCO.	Av. Prieto Norte # 320 - Temuco
136	LIDER HIPER	VALDIVIA.	Coronel Santiago Bueras # 1400 - Valdivia
137	LIDER HIPER	VIÑA CENTRO	Av. Valparaíso 1070, Viña Del Mar
138	LIDER HIPER	VIÑA DEL MAR	Av. 15 Norte # 961 Viña del Mar
139	LOCAL ACUENTA	Buín	Federico Errázuriz # 230 Santiago
140	LOCAL ACUENTA	Carmen Maipú	Av. Avda Sur Esquina Carmen # 411, Maipú
141	LOCAL ACUENTA	Carrascal	Av. Carrascal # 6003 Santiago,Santiago
142	LOCAL ACUENTA	Cerrillos	Av. Lo Errazuriz 1625, Cerrillos
143	LOCAL ACUENTA	Ciudad Satélite	Camino Melipilla # 18500 Maipú, Santiago
144	LOCAL ACUENTA	Condell	Av. Padre Hurtado # 15143 / Esquina condell, San Bernardo
145	LOCAL ACUENTA	Eyzaguirre	Av. Eyzaguirre # 3935, Puente Alto
146	LOCAL ACUENTA	Gabriela	Av. Gabriela Poniente # 03960, Pte. Alto, Santiago
147	LOCAL ACUENTA	Jaime Guzmán	Av. Caupolicán # 1520, Renca
148	LOCAL ACUENTA	Lampa	Av. Baquedano # 862, Lampa
149	LOCAL ACUENTA	Los Morros	Av. P. Hurtado # 13310 Los Morros, San Bernardo
150	LOCAL ACUENTA	Orientales	Av. Tobalaba # 10831 Peñalolen
151	LOCAL ACUENTA	Panoteca Clotario Blest	Av. Clotario Blest # 5470, Santiago
152	LOCAL ACUENTA	Panoteca Lo Ovalle	Av. Lo Ovalle # 2356, Santiago
153	LOCAL ACUENTA	Peñaflor	Av. 21 de Mayo # 841, Peñaflor
154	LOCAL ACUENTA	Petersen	Vicuña Mackenna # 998 Renca
155	LOCAL ACUENTA	Recoleta Norte	Av. Recoleta # 5252 Huechuraba
156	LOCAL ACUENTA	Santa Rosa	Av. Santa Rosa # 7936 Santiago,Santiago
157	LOCAL ACUENTA	Travesía	Av. La Travesía # 7127,Pudahuel, Santiago
158	LOCAL ACUENTA	Vivaceta	Av. San Fermin Vivaceta # 827, Santiago
159	LOCAL ACUENTA	Alerce	Calle Parque Alerce Andino # 1901, Puerto Montt
160	LOCAL ACUENTA	Alto Hospicio	Avda. Cerro Esmeralda # 3130, Alto Hospicio
161	LOCAL ACUENTA	Andalien	Av. Andalién # 950, Concepción
162	LOCAL ACUENTA	Angol	Av. O'Higgins # 2482 / Esquina Riquelme, Angol
163	LOCAL ACUENTA	Arauco	Calle Caupolicán # 621, Arauco
164	LOCAL ACUENTA	Boca Sur	Michaihue # 120, San Pedro de la Paz, Concepción
165	LOCAL ACUENTA	Carlos Trup	Av. San Miguel # 3050, Talca
166	LOCAL ACUENTA	Cauquenes	Av. Claudina Urrutia # 41, Cauquenes
167	LOCAL ACUENTA	Chiguayante	Av. Manuel Rodríguez # 2550, Concepción
168	LOCAL ACUENTA	Chillan	Calle Maipón # 873, Chillán
169	LOCAL ACUENTA	Chillán	Av. Los Puelches # 1691 Chillán
170	LOCAL ACUENTA	Constitución	Av. Rozas # 131, Constitución
171	LOCAL ACUENTA	Curico Centro	Av. Camilo Henríquez # 469, Curicó

172	LOCAL ACUENTA	Curico Terminal	Av. Camilo Henriquez # 798, Curicó
173	LOCAL ACUENTA	El Sol	Av. El Sol # 1071 Rancagua
174	LOCAL ACUENTA	Fundadores	Av. Pedro Montt # 4300 Valdivia
175	LOCAL ACUENTA	Graneros	Avenida La Compañía # 440
176	LOCAL ACUENTA	Hualpen	Av. Cristobal Colon # 8831 Concepción
177	LOCAL ACUENTA	La Calera	Av. Avenida La Torre # 280 Calera(EX 67),La Calera
178	LOCAL ACUENTA	La Ligua	Avda. Portales # 1271 La Ligua
179	LOCAL ACUENTA	La Serena - Las Compañías	Av. Del Mar # 2960, La Serena
180	LOCAL ACUENTA	La Unión	Comercio # 460, La Unión
181	LOCAL ACUENTA	Las Azaleas	Calle Las Azaleas N° 604, Los Ángeles
182	LOCAL ACUENTA	Limache	Av. República # 219, Limache
183	LOCAL ACUENTA	Linares	Januario Espinoza # 759-769, Linares
184	LOCAL ACUENTA	Los Clarines	Av. Los Clarines # 2281, Coquimbo
185	LOCAL ACUENTA	Molina	Av. Maipú # 2083, Molina
186	LOCAL ACUENTA	Nueva Imperial	Anibal Pinto #410, Nueva Imperial
187	LOCAL ACUENTA	Penco	Av. Infante 205, Penco, Concepción
188	LOCAL ACUENTA	Picarte-Valdivia	Av. Picarte # 2661 Valdivia
189	LOCAL ACUENTA	Playa Ancha	Av. Luis Guevara Ortuzar N° 1960, Valparaíso
190	LOCAL ACUENTA	Puerto Montt Terminal	Diego Portales 1001, Puerto Montt
191	LOCAL ACUENTA	Quillota	Av. J.B Alberti # 2000 Quillota
192	LOCAL ACUENTA	Rahue-Osorno	Av. República # 870 / Esquina Victoria, Osorno
193	LOCAL ACUENTA	Rengo	Manuel Solis # 340, Rengo
194	LOCAL ACUENTA	Reñaca	Calle Estero Maitenlahue # 925, Viña del mar
195	LOCAL ACUENTA	San Carlos	Independencia N°851, San Carlos, VIII Región
196	LOCAL ACUENTA	San Felipe	Maipu # 1121 San Felipe
197	LOCAL ACUENTA	San Fernando	Av. Manuel Rodriguez # 770 San Fernando
198	LOCAL ACUENTA	Talca	Avda.12 Oriente # 848 (terminal), Talca
199	LOCAL ACUENTA	Talca - Florida	Av. Ignacio Carrera Pinto # 0170, Talca
200	LOCAL ACUENTA	Talca Norte	Lircay # 2301 Talca (EX 145), Talca
201	LOCAL ACUENTA	Talcahuano	Gomez Carreño # 3521 Concepción
202	LOCAL ACUENTA	Temuco	Manuel Antonio Matta # 25 Esquina Balmaceda, Temuco
203	LOCAL ACUENTA	Tomé	Av. Mariano Egaña 820, Tomé Concepción
204	LOCAL ACUENTA	Villarrica	Av. Aviador Acevedo # 1258 Villarrica

Fuente: Dato facilitado por la cadena Walmart

Anexo 14: Locales de la cadena Unimarc a lo largo de Chile

LOCALES CADENA UNIMARC					
	NOMBRE LOCAL	DIRECCION	COMUNA	COD REGION	CLUSTER
1	PROVIDENCIA	Apoquindo N° 2770	Las Condes	RM - Santiago	GRANDE ALTO
2	LOS LEONES	Gral. Jose Artigas N° 3250	Ñuñoa	RM - Santiago	GRANDE ALTO
3	LAS TRANQUERAS	Vitacura N° 8400	Vitacura	RM - Santiago	GRANDE ALTO
4	MILITARES	Avda Manquehue Norte 457	Las Condes	RM - Santiago	GRANDE ALTO
5	MIRADOR	Av. Vicuña Mackena Oriente 6331	La Florida	RM - Santiago	GRANDE ALTO
6	TANGUE	Tangue 36	Ovalle	IV - La Serena	GRANDE ALTO
7	ATACAMA	Los Carreras 2242	Copiapo	III - Copiapo	GRANDE ALTO
8	BALMACEDA	Balmaceda 1350	La Serena	IV - La Serena	GRANDE ALTO
9	BILBAO	Av. Francisco Bilbao 3545	Iquique	I - Iquique	GRANDE ALTO
10	SAN FERNANDO I	España 865	San Fernando	VI - Rancagua	GRANDE ALTO
11	CALAMA II	Aconcagua 2588	Calama	II - Antofagasta	GRANDE ALTO
12	CONCEPCIÓN I	Chacabuco N° 70	Concepción	VIII - Concepción	GRANDE ALTO
13	VILLA ALEMANA	Valparaiso 882	Villa Alemana	V - Valparaiso	GRANDE ALTO
14	LAS COMPAÑIAS	Nicaragua 1571	La Serena	IV - La Serena	GRANDEMEDIO
15	RECOVA	Brazil 715	La Serena	IV - La Serena	GRANDEMEDIO
16	COQUIMBO	Francisco Varela 1480	Coquimbo	IV - La Serena	GRANDEMEDIO
17	ALTO PEÑUELAS	Alessandri 531	La Serena	IV - La Serena	GRANDEMEDIO
18	LOS ALAMOS	Los Alamos 580	Coquimbo	IV - La Serena	GRANDEMEDIO
19	EL PALOMAR	Palomar 1525	Copiapo	III - Copiapo	GRANDEMEDIO
20	PAMPINO	José Santos Ossa 2350	Antofagasta	II - Antofagasta	GRANDEMEDIO
21	CHAÑARCILLO	Chacabuco 231	Copiapo	III - Copiapo	GRANDEMEDIO
22	LA CHIMBA	Avda. Pedro Aguirre Cerda 8700	Antofagasta	II - Antofagasta	GRANDEMEDIO
23	CHILLÁN	Collin N° 866	Chillan	VIII - Concepción	GRANDEMEDIO
24	ARAUCO	Arauco 697	Valdivia	XIV - Valdivia	GRANDEMEDIO
25	OVALLE I	Libertad #249	Ovalle	IV - La Serena	GRANDEMEDIO
26	SILVA CARVALLO	Av. Silva Carvallo N° 1414	Maipu	RM - Santiago	GRANDE BAJO
27	DORSAL	Av. Jorge Guerra 16190	Independencia	RM - Santiago	GRANDE BAJO
28	SAN FERNANDO II	Manuel Rodriguez 954	San Fernando	VI - Rancagua	GRANDE BAJO
29	BENAVENTE	Benavente 221	Ovalle	IV - La Serena	GRANDE BAJO
30	CURICO TERMINAL	Arturo Prat 733	Curicó	VII - Talca	GRANDE BAJO
31	IRARRAZAVAL	Irarrazaval 4354	Ñuñoa	RM - Santiago	MEDIANOALTO
32	ESCUELA MILITAR	Apoquindo N° 4335	Las Condes	RM - Santiago	MEDIANOALTO
33	MANQUEHUE	Manquehue N° 1700	Las Condes	RM - Santiago	MEDIANOALTO
34	SANTA MARÍA	Av. Santa Maria N° 6940	Vitacura	RM - Santiago	MEDIANOALTO
35	PRINCIPE DE GALES	Principe de Gales N° 7271	La Reina	RM - Santiago	MEDIANOALTO
36	EL SALVADOR	Av. Bernardo OHiggins 115	El Salvador	III - Copiapo	MEDIANOALTO

37	PARQUE	Jose Miguel Carrera 1527	Antofagasta	II - Antofagasta	MEDIANOALTO
38	ANGOL I	O'Higgins 1257 (1920)	Angol	IX - Temuco	MEDIANOALTO
39	MACHALÍ	Miguel Ramirez N° 1420	Rancagua	VI - Rancagua	MEDIANOALTO
40	CURICO ALAMEDA	Estado N° 43	Curico	VII - Talca	MEDIANOALTO
41	VALPARAISO	Avda. Brasil 1479	Valparaiso	V - Valparaiso	MEDIANOALTO
42	CHILLAN II	Av. 5 de Abril #574 - Maipon #661	Chillan	VIII - Concepción	MEDIANOALTO
43	CURAUMA	Obispo Valdés Subercaseaux 1170	Valparaiso	V - Valparaiso	MEDIANOALTO
44	SANTA CRUZ	Ramón Sanfurogo 66 (Interior)	Santa Cruz	VI - Rancagua	MEDIANOALTO
45	CASTRO I	O'Higgins 711	Castro	X - Puerto Montt	MEDIANOALTO
46	LOMAS DE SAN ANDRES	Av. San Andres S/N Concepcion	Concepción	VIII - Concepción	MEDIANOALTO
47	GRAN AVENIDA I	Gran Avenida N° 5485	San Miguel	RM - Santiago	MEDIANOMEDIO
48	DIEGO PORTALES	Portugal N° 56	Santiago	RM - Santiago	MEDIANOMEDIO
49	MANUEL MONTT	Av. Manuel Montt N° 1079	Providencia	RM - Santiago	MEDIANOMEDIO
50	GRECIA	Av. Grecia N° 320	Ñuñoa	RM - Santiago	MEDIANOMEDIO
51	RAMON FREIRE	Av. Pajaritos N° 1529	Maipu	RM - Santiago	MEDIANOMEDIO
52	BUEN MAIPO	Camino Buin Maipo 3147	Buin	RM - Santiago	MEDIANOMEDIO
53	VALLENAR I	Brazil 963	Vallenar	III - Copiapo	MEDIANOMEDIO
54	COPIAPÓ	Henriquez 523	Copiapo	III - Copiapo	MEDIANOMEDIO
55	LOS CARRERA	Los Carreras 479	Copiapo	III - Copiapo	MEDIANOMEDIO
56	CALAMA I	Avenida Granaderos 3180	Calama	II - Antofagasta	MEDIANOMEDIO
57	QUILLOTA I	O'Higgins 34	Quillota	V - Valparaiso	MEDIANOMEDIO
58	LOS ANDES	Yerbas Buenas 460 (Las Heras 553)	Los Andes	V - Valparaiso	MEDIANOMEDIO
59	CHIGUAYANTE	Manuel Rodriguez 785	Chiguayante	VIII - Concepción	MEDIANOMEDIO
60	LOMAS COLORADAS	Los Maños 7045	Concepción	VIII - Concepción	MEDIANOMEDIO
61	JUAN MARTINEZ	Manuel Rodriguez 964	Iquique	I - Iquique	MEDIANOMEDIO
62	LINARES II	Januario Espinoza 985	Linares	VII - Talca	MEDIANOMEDIO
63	LIMACHE	Republica 342	Limache	V - Valparaiso	MEDIANOMEDIO
64	VIVAR	Vivar 786	Iquique	I - Iquique	MEDIANOMEDIO
65	CONSTITUCIÓN I	Vial N°224	Constitución	VII - Talca	MEDIANOMEDIO
66	CALDERA I	Batallón Atacama 319	Caldera	III - Copiapo	MEDIANOMEDIO
67	CAMILO HENRIQUEZ I	Camilo Henriquez 445	Curicó	VII - Talca	MEDIANOMEDIO
68	PURRANQUE	Eleuterio Ramirez 549	Purranque	X - Puerto Montt	MEDIANOMEDIO
69	LA CALERA	Arturo Prat 796	La Calera	V - Valparaiso	MEDIANOMEDIO
70	SARGENTO SILVA	Sargento Silva	Castro	X - Puerto Montt	MEDIANOMEDIO
71	ABRAZO DE MAIPU	Jorge Guerra 16190	Maipú	RM - Santiago	MEDIANOBAJO
72	PLAZA	Ignacio Carrera Pinto 909	Antofagasta	II - Antofagasta	MEDIANOBAJO
73	LINARES I	Maipu 556	Linares	VII - Talca	MEDIANOBAJO
74	ALTO HOSPICIO	Av. Chijo (Romon Perez Opazo) 3165	Alto Hospicio	I - Iquique	MEDIANOBAJO
75	TOCOPILLA I	Calle 21 de mayo 1704	Tocopilla	II - Antofagasta	MEDIANOBAJO
76	CHIGUAYANTE II	Camino Parecela	Chiguayante	VIII - Concepción	MEDIANOBAJO

Fuente: Dato facilitado por la cadena Unimarc

Anexo 15: Locales de Santa Isabel y las Brisas a lo largo de Chile

LOCALES DE SANTA ISABEL Y LAS BRISAS

	CLASIFICACION FINAL JDA	Local	Mts	REGION
1	HKB	0107 21 DE MAYO 3225 CONCEPCION	4,780	Regiones
2	HKB	261 Extra Belloto	4,573	Regiones
3	HKB	260 Extra Peñanolén	4,142	RM
4	HKB	0049 AVDA. CONCHA Y TORO 1036, PUNTE ALTO SANTIAGO	3,942	RM
5	HKA	0151 MANQUEHUE NORTE 457 LAS CONDES SANTIAGO	3,753	RM
6	HKB	0159 AVENIDA ERCILLA 190, LOS ANGELES	3,630	Regiones
7	HKB	205 Las Brisas Concepción	3,132	Regiones
8	HKA	0048 AVDA. JORGE ALESSANDRI 3177, TALCAHUANO	3,012	Regiones
9	HKB	0150 AV. SAN PABLO 4870 SANTIAGO	2,957	RM
10	S2000A	221 las brisas San Felipe	2,520	Regiones
11	S2000A	0031 AV. MEMBRILLAR 20 RANCAGUA	2,487	Regiones
12	S2000A	0035 HUANHUALI 15 LA SERENA	2,379	Regiones
13	S2000A	206 las brisas Temuco Carrera	2,209	Regiones
14	S2000B	0111 COLON No 196, TALCAHUANO	2,169	Regiones
15	S2000A	224 Las brisas con con	2,102	Regiones
16	S2000B	0028 J. PEDRO ALESSANDRI 1166 MACUL	2,010	RM
17	S2000A	0037 HEROES DE LA CONCEPCION	1,998	Regiones
18	S2000A	0043 SANTA MARIA 2415, ARICA	1,996	Regiones
19	S2000B	0045 AV. VICUÑA MACKENNA 11145 LA FLORIDA	1,891	RM
20	S2000A	215 las brisas osorno	1,825	Regiones
21	S2000A	0056 CALLE QUILLOTA 441 VIÑA DEL MAR	1,767	Regiones
22	S2000A	0040 EL ROBLE 770 CHILLAN	1,719	Regiones
23	S2000A	0036 REP. DE CHILE 391 RANCAGUA	1,715	Regiones
24	S2000B	0184 AV. DORSAL 1201, CONCHALI	1,644	RM
25	S2000B	0027 AV. P. MONTT 1845 VALPARAISO	1,623	Regiones
26	S2000A	185 SANTA ISABEL LINARES	1600	Regiones
27	S2000B	0007 VALPARAISO 569 VILLA ALEMANA	1,553	Regiones
28	S2000A	0105 PEDRO DE VALDIVIA 1066 CONCEPCION	1,493	Regiones
29	S2000B	0127 CAMILO HENRIQUEZ 627 CURICO	1,489	Regiones
30	S2000A	0156 MALL QUILPUE	1,424	Regiones
31	S2000B	0038 JUAN ANTONIO RIOS 1165	1,416	RM
32	S2000B	217 las brisas la serena	1,391	Regiones
33	S2000B	219 las brisas puerto montt	1,363	Regiones
34	S2000B	0030 DR. SALINAS 1101 RANCAGUA	1,355	Regiones
35	S2000B	0116 5 DE ABRIL 864 CHILLAN	1,332	Regiones
36	S1000A	214 las brisas Talca	1,320	Regiones
37	S2000B	0011 VALPARAISO 740 VIÑA DEL MAR	1,319	Regiones
38	S2000B	222 las brisas la unión	1,305	Regiones
39	S1000A	0019 PABLO NERUDA 2050 TEMUCO	1,277	Regiones
40	S1000A	220 las brisas puerto varas	1,275	Regiones
41	S1000A	0020 RAFAEL SOTOMAYOR 230 REÑACA	1,262	Regiones
42	S1000B	0006 FREIRE 496 EL BELLOTO	1,246	Regiones
43	S1000B	0173 LOS PENSAMIENTOS 10260, LA GRANJA	1,244	RM
44	S1000A	0029 BULNES 279 TEMUCO	1,216	Regiones

45	S1000A	0171 AV. WALKER MARTINEZ 1786	1,208	RM
46	S1000B	0106 VICUÑA MACKENA 160, OVALLE	1,193	Regiones
47	S1000A	0115 CHACABUCO 555 VALDIVIA	1,180	Regiones
48	S1000A	0047 AVDA. BRASIL 1479, VALPARAISO	1,177	Regiones
49	S1000A	0170 VILLAGRAN 472 LOS ANGELES	1,173	Regiones
50	S1000A	0172 AV.TOBALABA 13949, PEÑALOEN	1,158	RM
51	S1000B	0181 AV. DOMINGO SANTA MARIA 3962, RENCA	1,136	RM
52	S1000B	0012 CLAUDIO VICUÑA 696 QUILPUE	1,132	Regiones
53	S1000A	0016 TORREMOLINOS 485 TEMUCO	1,128	Regiones
54	S1000B	0177 GRAN AVENIDA 9863 PARAD. 29 1/2, EL BOSQUE	1,126	RM
55	S1000B	0044 MANSO 559 MELIPILLA	1,121	Regiones
56	S1000A	0155 HUECHURABA	1,117	RM
57	S1000B	216 las brisas Los Angeles	1,107	Regiones
58	S1000A	0157 CON-CON	1,104	Regiones
59	S1000A	0015 VILLANELO 236 VIÑA DEL MAR	1,096	Regiones
60	S1000A	0046 AVDA. PROVIDENCIA 2178, PROVIDENCIA SANTIAGO	1,072	RM
61	S1000A	0039 UNO PONIENTE 811 VIÑA DEL MAR	1,032	Regiones
62	S1000A	0025 SAN MARTIN 147 QUILLOTA	1,030	Regiones
63	S1000B	0026 ANIBAL PINTO 1551 COQUIMBO	1,023	Regiones
64	S1000B	0004 AV URUGUAY 350 VALPARAISO	1,022	Regiones
65	S1000B	202 las brisas Temuco Rodriguez	999	Regiones
66	S1000A	0041 LA MERCED 25, SAN FELIPE	997	Regiones
67	S1000B	0114 YUMBEL 348 LINARES	973	Regiones
68	S1000B	0180 JOAQUIN EDWARDS BELLO 10670, LA GRANJA	959	RM
69	S1000A	0153 URMENETA 430 LIMACHE	945	Regiones
70	S1000A	0128 DIAGONAL PEDRO AGUIRRE CERDA 1107, CONCEPCION	938	Regiones
71	S1000A	0182 AV. LARRAIN 6677, LA REINA	932	RM
72	S1000B	0005 LOS CARRERAS 811 QUILPUE	926	Regiones
73	S1000B	0174 AV. CARLOS VALDOVINOS 2020, P.A.CERDA	917	RM
74	S1000B	0023 ZENTENO 254, LA CALERA	882	Regiones
75	S1000A	211 las brisas Antofagasta	850	Regiones
76	S1000A	212 las brisas arica	848	Regiones
77	S1000A	0042 CHACABUCO 402 LOS ANDES	841	Regiones
78	S1000A	0113 PORTUGAL 112, SANTIAGO	829	RM
79	S1000A	207 las brisas San Fernando	820	Regiones
80	S1000B	0178 AV. CARDENAL J.M. CARO 1771, CONCHALI	817	RM
81	SKB	0112 ANTONIO VARAS 711 PUERTO MONTT	759	Regiones
82	SKB	0108 MANUEL MONTT 221 CORONEL	735	Regiones
83	SKB	0120 ALDUNATE 1390, COQUIMBO	730	Regiones
84	SKB	0009 ARLEGUI 948 VIÑA DEL MAR	675	Regiones
85	SKB	0008 PRAT 95 QUILLOTA	657	Regiones
86	SKB	0013 J.J. PEREZ 102 LA CALERA	653	Regiones
87	SKA	0175 AV. VITACURA 6255, VITACURA	517	RM
88	SKB	0101 ANIBAL PINTO 542 CONCEPCION	442	Regiones
89	SKA	0179 AV. FRANCISCO BILBAO 2855, PROVIDENCIA	424	RM

Fuente: Dato facilitado por la cadena Cencosud

Anexo 16: Órdenes de compra valorizadas por los supermercados del 3 de junio hasta el 7 de junio

Unimarc RM	Unimarc Regiones	Cencosud RM	Cencosud Regiones	Wal-Mart RM	Wal-Mart Regiones
\$ 26,800	\$ 97,700	\$ 153,450	\$ 52,340	\$ 373,482	
\$ 159,800	\$ 137,670	\$ 158,500	\$ 33,540	\$ 273,998	
\$ 65,470	\$ 35,200	\$ 60,940	\$ 78,240	\$ 265,822	
\$ 41,800	\$ 73,890	\$ 140,450	\$ 12,760	\$ 71,638	
\$ 9,300	\$ 193,530	\$ 92,850	\$ 98,610	\$ 46,767	
\$ 27,290	\$ 224,660	\$ 46,500	\$ 275,490	\$ 184,819	
\$ 12,300	\$ 6,300	\$ 138,550		\$ 7,497	
\$ 8,900	\$ 281,160	\$ 66,230		\$ 15,827	
\$ 49,640	\$ 259,440	\$ 204,450		\$ 282,030	
\$ 95,310	\$ 211,800	\$ 129,050		\$ 111,622	
\$ 148,190	\$ 77,830	\$ 129,050		\$ 43,911	
\$ 95,310	\$ 116,490	\$ 58,500		\$ 104,363	
\$ 7,190	\$ 158,850	\$ 152,700		\$ 825,860	
\$ 40,390	\$ 148,260	\$ 150,100		\$ 183,070	
\$ 35,670	\$ 116,490	\$ 6,000		\$ 9,639	
\$ 7,000	\$ 105,900	\$ 8,750		\$ 231,753	
\$ 30,390	\$ 158,850	\$ 55,960		\$ 42,543	
\$ 17,860	\$ 58,080	\$ 126,650		\$ 45,232	
\$ 27,660	\$ 116,490	\$ 33,740		\$ 7,319	
\$ 12,790	\$ 105,900	\$ 1,912,420		\$ 3,127,192	
\$ 16,400	\$ 186,150				
\$ 24,170	\$ 142,890				
\$ 10,900	\$ 134,710	\$ 2,187,910			
\$ 75,850	\$ 148,260				
\$ 105,900	\$ 160,340				
\$ 79,250	\$ 69,690				
\$ 1,231,530	\$ 41,800				
	\$ 157,360				
	\$ 45,600				
	\$ 54,320				
	\$ 137,670				
	\$ 148,260				
	\$ 84,000				
	\$ 148,260				
	\$ 107,710				
	\$ 43,290				
	\$ 202,860				
	\$ 41,800				
	\$ 137,670				
	\$ 148,260				
	\$ 56,000				
	\$ 38,100				
	\$ 38,000				
	\$ 189,130				
	\$ 105,900				
	\$ 116,540				
	\$ 117,200				
	\$ 148,260				
	\$ 92,060				
	\$ 212,250				
	\$ 84,000				
	\$ 22,980				
	\$ 142,840				
	\$ 72,800				
	\$ 76,590				
	\$ 148,260				
	\$ 199,020				
	\$ 26,600				
	\$ 179,120				
	\$ 78,060				
	\$ 300,230				
	\$ 50,400				
	\$ 57,910				
	\$ 16,800				
	\$ 68,440				
	\$ 158,850				
	\$ 148,260				
	\$ 148,260				
	\$ 35,580				
	\$ 80,090				
	\$ 158,330				
	\$ 107,170				
	\$ 125,200				
	\$ 148,270				
	\$ 137,670				
	\$ 201,390				
	\$ 11,200				
	\$ 21,180				
	\$ 169,400				
	\$ 43,880				
	\$ 148,260				
	\$ 201,460				
	\$ 121,840				
	\$ 137,040				
	\$ 169,440				
	\$ 89,600				
	\$ 99,480				
	\$ 138,940				
	\$ 121,670				
	\$ 20,100				
	\$ 148,260				
	\$ 10,753,700				
\$ 11,985,230					

Fuente: www.comercionet.cl

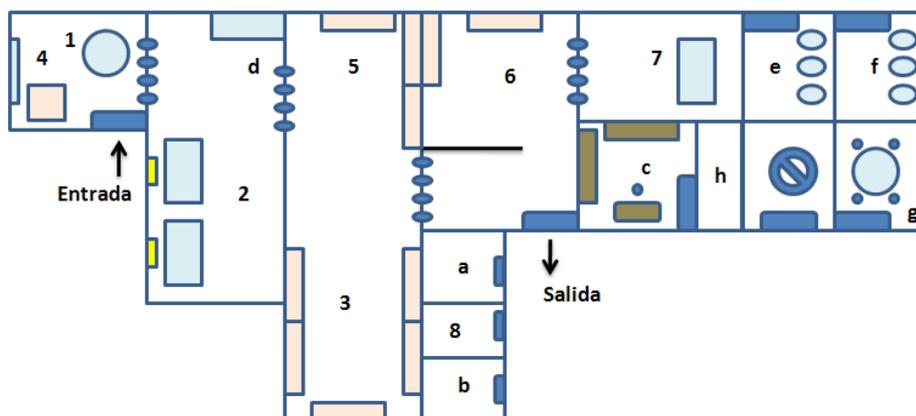
Anexo 17: Órdenes de compra despachadas por la empresa del lunes 3 de junio hasta el 7 del mismo mes (por supermercados y por regiones)

Unimarc	Unimarc	Cencosud	Cencosud	Wal-Mart	Wal-Mart
RM	Regiones	RM	Regiones	RM	Regiones
\$ 26,800	\$ 35,200	\$ 153,450	\$ 52,340	\$ 373,482	
\$ 9,300	\$ 73,890	\$ 158,500	\$ 12,760	\$ 273,998	
\$ 27,290	\$ 6,300	\$ 60,940	\$ 98,610	\$ 265,822	
\$ 12,300	\$ 259,440	\$ 140,450	\$ 163,710	\$ 71,638	
\$ 49,640	\$ 158,850	\$ 92,850		\$ 46,767	
\$ 148,190	\$ 45,600	\$ 46,500		\$ 184,819	
\$ 7,190	\$ 579,280	\$ 138,550		\$ 7,497	
\$ 35,670		\$ 66,230		\$ 15,827	
\$ 7,000		\$ 204,450		\$ 282,030	
\$ 30,390		\$ 129,050		\$ 111,622	
\$ 17,860		\$ 129,050		\$ 43,911	
\$ 27,660		\$ 58,500		\$ 104,363	
\$ 24,170		\$ 152,700		\$ 825,860	
\$ 10,900		\$ 150,100		\$ 183,070	
\$ 434,360		\$ 6,000		\$ 9,639	
		\$ 8,750		\$ 231,753	
\$ 1,013,640		\$ 55,960		\$ 42,543	
		\$ 126,650		\$ 45,232	
		\$ 33,740		\$ 7,319	
		\$ 1,912,420		\$ 3,127,192	
		\$ 2,076,130			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 19: Lay-out actual de la empresa Vivianne

Lay - Out



Zonas:

1. Batido mezclas
2. Vainas
3. Relleno
4. Obleas
5. Galletas
6. Envasado
7. Bañado Chocolate
8. Almacenam. Producto Terminado

Zonas:

- a. Bodega Materias Primas
- b. Bodega Insumos
- c. Oficina
- d. Zona Lavado de Manos
- e. Baño y camarines Hombres
- f. Baño y camarines Mujeres
- g. Comedor
- h. Almacenamiento pro. químicos y elementos de limpieza

Símbolos

- Cortinas Separadoras
- Puertas
- Zona Vacía

Fuente: Elaboración propia

Anexo 20: Maquinaria, Equipos y Vehículos de la empresa Vivianne

En activos fijos se cuenta con lo siguiente:

- 2 máquinas vaineras de alto voltaje (para la producción de vainas)
- 1 batidora industrial (para preparar el batido)
- 10 máquinas galleteras (para la fabricación de galletas de barquillo)
- 10 máquinas de obleas (para la fabricación de obleas)
- 1 equipo de bañado (para el bañado con chocolate)
- 5 equipos de relleno manual (para el relleno con manjar)
- 1 equipo para sellado
- 1 pistola fechadora / loteadora
- 2 furgones de reparto (Hyundai H-1 año 2007 y Fiat Doblo Cargo año 2013)

Fuente: Datos obtenidos mediante la empresa

Anexo 21: Dotación actual de la empresa Vivianne

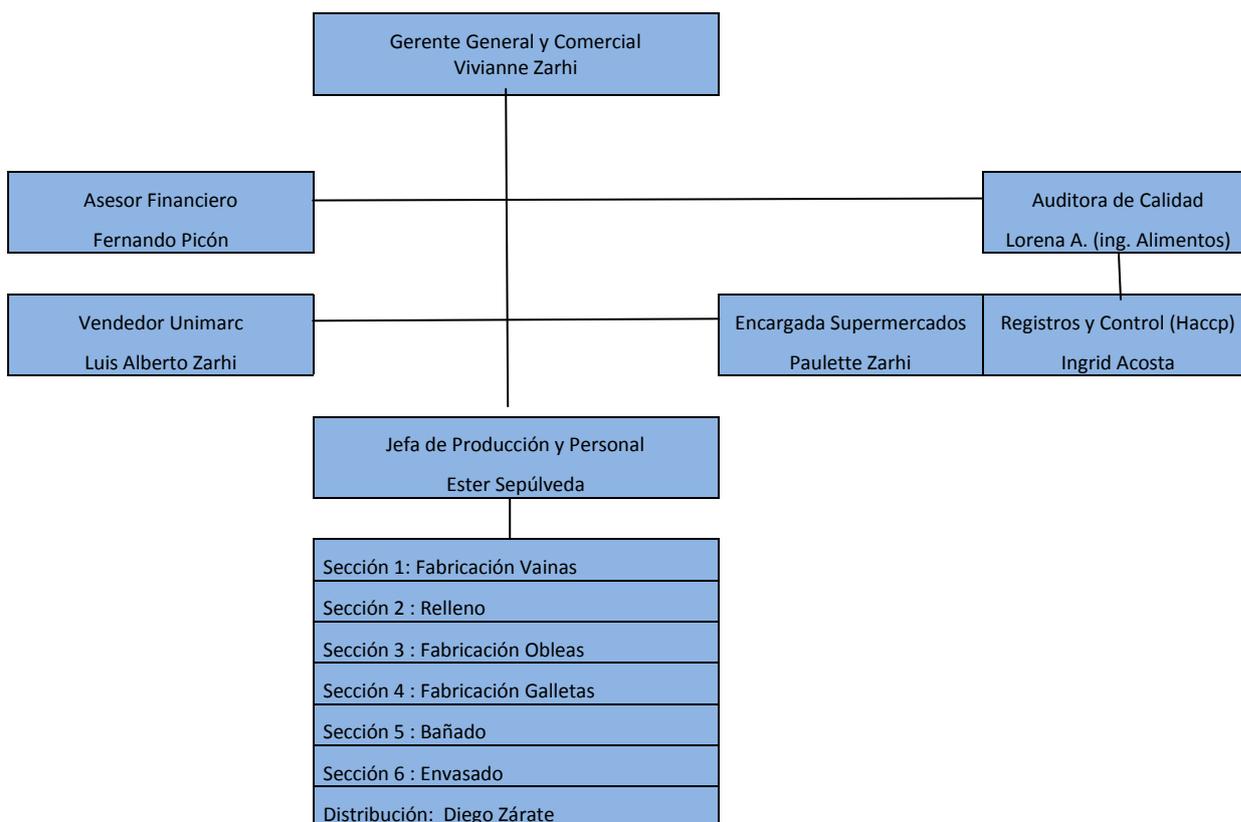
1. **Zona de Batidos y de Vainas:** 2 empleados (1 por turno)
2. **Zona de Relleno:** 2 empleados
3. **Zona de Obleas:** 2 empleados
4. **Zona de Galletas:** 1 empleado
5. **Zona de Bañado:** 2 empleados (1 por turno)
6. **Zona de Envasado:** 1 empleado
7. **Distribución:** 1 empleado
8. **Llenado de Registros y Facturación:** 1 empleado
9. **Jefatura de Producción y Personal:** 1 empleado
10. **Vendedor Unimarc:** 1 empleado
11. **Encargada de supermercados:** 1 empleado (part time)
12. **Jefatura de Calidad:** 1 empleado (part time)

Total: 15 empleados

Fuente: Datos obtenidos mediante la empresa

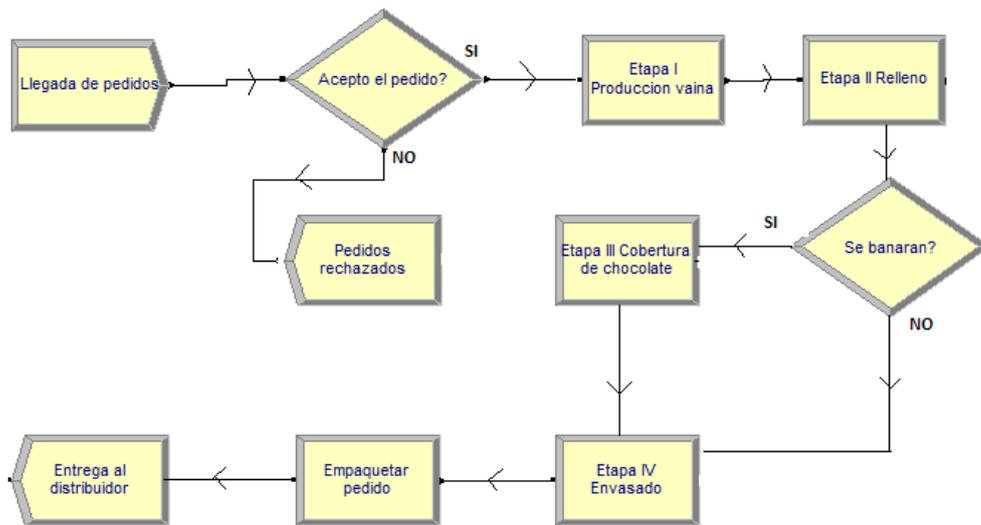
Anexo 22: Estructura Organizacional actual de la empresa Vivianne

Organigrama Vivianne



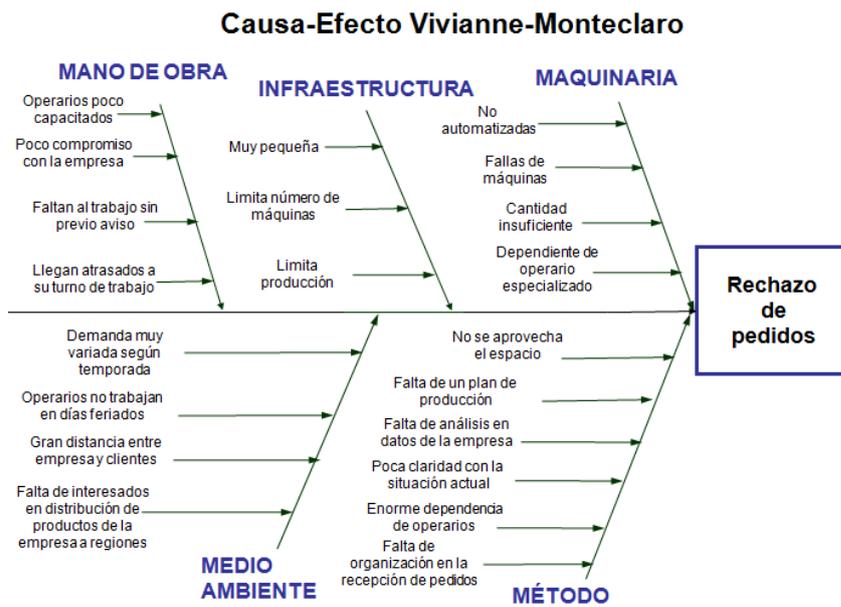
Fuente: Datos obtenidos mediante la empresa

Anexo 23: Diagrama del proceso de la empresa Vivianne:



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 24: Diagrama de Ishikawa sobre la empresa Vivianne



Fuente: Elaboración propia

Anexo 25: Maquinas actuales para la elaboración de sus productos

Maquinas Rellenadora:



Fuente: Imagen obtenida mediante la empresa en su proceso productivo

Maquina de bañado



Fuente: Imagen obtenida mediante la empresa en su proceso productivo

Maquina de Vainas



Fuente: Imagen obtenida mediante la empresa en su proceso productivo

Anexo 26: Propuesta de máquinas para la empresa Vivianne:

Máquinas rellenadoras de 7 entradas con pedal manual



Fuente: www.made-in-china.com

Máquina automática de Bañado



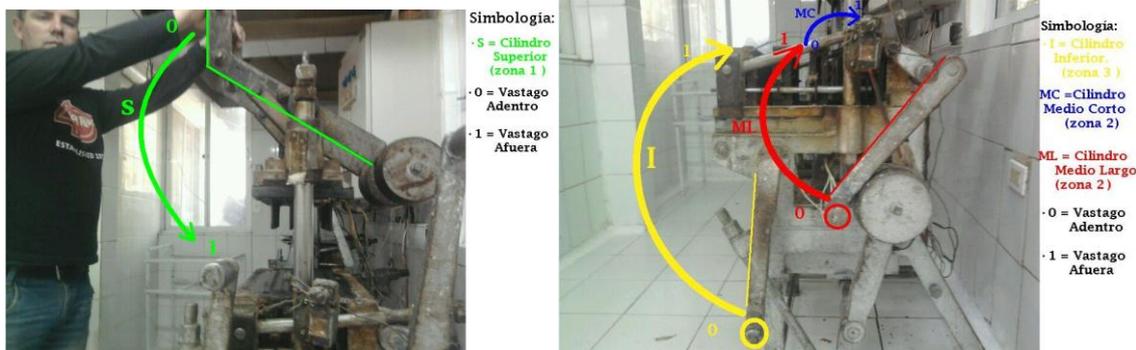
Fuente: www.made-in-china.com

Máquina del tipo Flow Pack para el envasado y etiquetado



Fuente: www.made-in-china.com

Máquina de Vainas



Fuente: Propuesta del investigador a cargo

ANTECEDENTES ADICIONALES A LA MÁQUINA DE VAINAS

Se deberá disponer de una red de aire comprimido, con una presión mínima de 4 Bar (60 lbs / pulg²), de una red de energía eléctrica de 220 VAC + tierra de protección. El tablero eléctrico y circuito de control contempla a lo menos de un pulsador de “Paro de Emergencia “ el que deberá accionar la secuencia de emergencia propia, según la etapa en que se encuentre el Ciclo General de Trabajo, todo con el objeto de detener el ciclo, cómo de proteger al operario de condiciones de riesgo. El sistema de control electrónico, frente a un corte de energía eléctrica, debe ser capaz de reanudar el Ciclo de Trabajo, una vez que la Energía Eléctrica se haya normalizado.

VENTAJAS:

- ✓ Aliviar al Operador del esfuerzo muscular que debe realizar, al accionar cada una de las Manillas para completar el ciclo de trabajo.
- ✓ La Máquina puede ser operada por un Hombre o una Mujer (No se requiere de una experiencia previa, menos de un esfuerzo físico.)
- ✓ Libertad para Rotar al personal en el accionamiento de ésta u otras máquinas; el funcionamiento de la empresa no se ve entrampado cuándo una persona se enferma, se ausenta, toma vacaciones ó renuncia.
- ✓ El Relé – Programable pertenece a la llamada “ Lógica Programada “ a diferencia de la “ Lógica Cableada “
- ✓ La primera es más limpia, menos compleja, más fácil de hacer cambios de Programación, Seguimiento y Ampliación, ya que se puede ir Automatizando en forma parcial ó por Etapas.

Anexo 27: Ley Super 8

Ley sobre Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad (Ley del Super 8)

En relación al aspecto recién referido de la tendencia de la población de ingerir alimentos más saludables, cabe señalar que en la actualidad se encuentra muy próximo a promulgarse la ley sobre “composición nutricional de los alimentos y su publicidad”, **más conocida como “Ley del Súper 8”**, la que fija un marco regulatorio para promover una alimentación saludable, prohibiendo la comercialización de la llamada “**comida chatarra**” en los establecimientos educacionales.

En sus aspectos más importantes, esta ley estipula lo siguiente (www.eldinamo.cl del 04/05/12, “10 Cosas que debes saber de la Ley del Super 8”):

1.- Rotulado. Los fabricantes, productores, distribuidores e importadores de

alimentos **deberán informar en sus envases los ingredientes que contienen.** Esto se extiende a los **aditivos**, los que deben consignarse junto a su información nutricional.

2.- Etiquetado. El Ministerio de Salud determinará la **forma, tamaño, colores, proporción, características y contenido** de las etiquetas y rótulos nutricionales de los alimentos, con especial cuidado en que **la información sea visible y de fácil comprensión** por la población.

3.- Información nutricional. Las etiquetas deben tener, al menos, los contenidos de **energía, azúcares, sodio y grasas saturadas**, junto a los que determine el Ministerio de Salud.

4.- Actividad físicas en establecimientos. Los establecimientos de **educación parvularia, básica y media** deben incluir actividades didácticas y físicas que contribuyan a desarrollar hábitos de una alimentación saludable y **advertan sobre los efectos nocivos** de una dieta cargada hacia las grasas y azúcares.

5.- Sobre la composición. El Ministerio determinará que los alimentos que tengan **niveles elevados** de calorías, grasas, azúcares, sal u otros ingredientes que el reglamento determine, deben llevar el rótulo de **“alto en calorías”**, **“alto en sal”** o similar.

6.- Prohibición. Los alimentos rotulados como “altos en calorías” o “en sal” **no se podrán vender**, promocionar y publicitar dentro de **jardines infantiles, colegios o liceos.**

7.- Publicidad. Se prohíbe también su **entrega gratuita** y la publicidad dirigida a menores de 14 años de edad.

8.- Sobre los alérgicos: Será obligatorio indicar, en el envase o etiqueta, si un alimento contiene entre sus ingredientes, o utilizó en su elaboración, soya, leche, maní, huevo, mariscos, pescado, gluten o frutos secos.

9.- La información de las etiquetas **podrá ser corroborada con análisis propios** por la Autoridad Sanitaria correspondiente (Ministerio de Salud).

10.-El etiquetado de los sucedáneos de la leche materna no deberá desincentivar **la lactancia natural**.

Anexo 28: Cuadro comparativo sobre análisis FODA

ANALISIS FODA EMPRESA "VIVIANNE - MONTECLARO"	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Percibido por los consumidores como un producto de calidad	1.- Empresa artesanal
2.- Prestigio en el mercado	2.- Muy dependiente de la mano de obra (hoy escasa, cara, de baja productividad y alto ausentismo)
3.- Excelente cadena de distribución (en los principales supermercados del país (Walmart (ex Líder), Cencosud (Jumbo), Rendic (Unimarc) y Tottus)	3.- Falta mayor automatización en sus procesos
4.- Adecuado (buen) precio percibido por consumidores; justa ecuación "precio / calidad"	4.- Producto perecible
5.- Producto (cuchufli) vastamente conocido (no requiere gran promoción para darlo a conocer), si la marca, no el producto propiamente tal	5.- Alto gasto en energía y en mano de obra
6.- Producto diferenciado (el producido por la empresa vs. el producido por la competencia), con más ("repleto de") manjar y de muy buena calidad y además vaina fresca y crujiente	6.- Infraestructura deficiente e insuficiente:
7.- Empresa cuenta con operarios multifuncionales	a).- Empresa convive en parcela habitacional de los dueños, con limitaciones para su crecimiento
8.- Se abastece de proveedores de prestigio	b).- Layout mal distribuido (no sigue la secuencia de una línea de producción eficiente)
9.- Vasta disponibilidad de proveedores alternativos en caso de requerirlo (no dependencia de algunos) y de fácil acceso y suficiente oferta local	c).- No permite atender toda la demanda (no cumple con la totalidad de las órdenes de compra de los supermercados)
	7.- Dificultad de subir precios ante los supermercados (ante alzas de costos de insumos / energía / mano de obra)
	8.- Cuello de botella en el proceso de envasado (no acorde a la velocidad de producción requerida)
	9.- Dificil acceso a Despacho Centralizado en los grandes supermercados (se debe despachar a cada local en forma individual)
	10.- Se debe cobrar un mismo precio al producto (independiente de la ubicación geográfica del local destino, con importante incidencia del costo de transporte)
	11.- Importantes descuentos en los pagos por parte de los supermercados: rappel (comisión por exponer productos en sus góndolas), por inauguración o remodelación de nuevos locales (independiente de que a esos locales no se les abastezca), por robo de mercadería al interior del supermercado (se le descuenta al proveedor y no es de costo del supermercado)
	12.- Marca semidesconocida
	13.- Dependencia en pocos clientes y de gran poder de negociación

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- Posibilidad cierta de producirle a las grandes cadenas de supermercados bajo el formato de "marca propia"	1.- Riesgo de ser desvinculado de supermercados por no dar cumplimiento íntegro a sus órdenes de compra
2.- Desarrollo de nuevos productos diferenciados para un mercado gourmet (con sabores, con licor, light (bajos en azúcar), etc.)	2.- Mano de obra cara y poco comprometida con el desarrollo de la empresa (más preocupada solo de su bienestar económico individual)
3.- Avances en desarrollo en HACCP (inicio del proceso para una futura certificación), vinculado al logro de control de sus procesos, que apuntan a la inocuidad alimentaria	3.- Empresa ubicada en zona rural, que la deja más vulnerable a presencia de roedores y moscas
4.- Implementar en el breve plazo un sistema más automatizado en los procesos de relleno y bañado	4.- Bajas barreras de entrada a esta industria
5.- En el mediano plazo implementar un sistema más automatizado para el proceso de envasado	5.- Riesgo por dependencia en equipos de producción críticos (máquinas vaineras), a la inasistencia de personal para su operación o la no oportuna reparación en caso de fallas)
6.- Posibilidad cierta de exportación de sus productos a mercados más desarrollados (USA); ya se cuenta con la autorización de la FDA de EEUU (regulador americano en materias sanitarias y alimentarias) para exportar sus productos a USA	

Fuente: *Elaboración Propia*