

UNIVERSIDAD DEL BÍO – BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Administración y Auditoría



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE CONTADOR AUDITOR

**LA GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD EN LA
EMPRESA, APLICADA A ALIMENTOS MAR
PROFUNDO S.A.**

**ALUMNAS : LORENA MOLINA HERNÁNDEZ.
PAMELA ZÚÑIGA RIFO.**
PROFESOR GUÍA : HUMBERTO ORTIZ SOTO.

CONCEPCION, 2007.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
---------------------	---

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- Justificación del estudio	10
1.2.- Objetivos generales	10
1.3.- Objetivos específicos	10
1.4 Hipótesis	11
1.5 Metodología	11

CAPITULO 2: LA COMPETITIVIDAD

2.1.- Competitividad	12
2.1.1.- Definiciones	12
2.2.- Niveles de competitividad	13
2.2.1.- Nivel de la empresa	14
2.2.2.- Nivel de la industria	15
2.2.3.- Nivel Regional	16
2.2.4.- Nivel Nacional	17
2.3.- Principios básicos de competitividad	17
2.4.- Etapas de competitividad en la empresa	19
2.4.1.- Etapa 1. Incipiente	19
2.4.2.- Etapa 2. Aceptable	20
2.4.3.- Etapa 3. Superior	20
2.4.4.- Etapa 4. Sobresaliente	20

CAPITULO 3: HERRAMIENTAS NECESARIAS EN LA GESTIÓN PARA LA COMETITIVIDAD EN LA EMPRESA.

3.1.-	Ventajas competitivas	21
3.1.1.-	Definición	21
3.1.2.-	Creación de una ventaja competitiva	22
3.1.3.-	Mantenimiento de la ventaja competitiva	23
3.2.-	Tipos de ventajas competitivas	24
3.2.1.-	Ventajas en costos	25
3.2.2.-	Factores de las ventajas competitivas	26
3.2.3.-	Ventajas en diferenciación	31
3.2.4.-	Factores de singularidad	31
3.3.-	Cadena de valor y la ventaja competitiva	35
3.3.1.-	Identificación de las actividades de valor	36
3.3.2.-	Alcance competitivo y la cadena de valor	39
3.4.-	Estrategias competitivas	42
3.4.1.-	Concepto de estrategia	42
3.4.2.-	Éxito de la estrategia	45
3.4.3.-	Clasificación de la estrategia competitiva	46
3.4.4.-	Estrategias genéricas de Michael E. Porter	56

SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS PRÁCTICO

CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL.

1.1.-	Contexto mundial	60
1.2.-	La pesca en el contexto nacional	61
1.3.-	Exportaciones pesqueras chilenas	62
1.3.1.-	Exportaciones de conserva de pescado	64
1.4.-	Industria pesquera nacional	65

CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1.-	Reseña histórica	68
2.2.-	Organigrama	69
2.3.-	Flujograma de productos en proceso	70
2.4.-	Productos	71

CAPITULO 3: CADENA DE VALOR DE ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.

3.1.-	Cadena de valor de Alimentos Mar Profundo S.A.	72
3.2.-	Actividades primarias	73
3.2.1.-	Logística de entrada	73
3.2.2.-	Operaciones	74
3.2.3.-	Logística de salida	79
3.2.4.-	Mercadotecnia y ventas	80
3.3.-	Actividades de apoyo	85
3.3.1.-	Adquisición	85
3.3.2.-	Desarrollo tecnológico	86
3.3.3.-	Administración de recursos humanos	87
3.3.4.-	Infraestructura de la planta	89
3.4.-	Clasificación de actividades primarias y de apoyo	90
3.5.-	Relaciones de la cadena de valor	92
3.6.-	Alcances competitivos en Alimentos Mar Profundo S.A.	93

CAPITULO 4: VENTAJAS COMPETITIVAS DETECTADAS EN ALIMENTOS MAR PROFUNADO S.A.

4.1.-	Análisis F.O.D.A	96
4.1.1.-	Fortalezas	96
4.1.2.-	Debilidades	98

4.1.3.-	Amenazas	99
4.1.4.-	Oportunidades	100
4.2.-	Identificación de las ventajas competitivas	102
4.2.1.-	Externalización del departamento de marketing y venta	102
4.2.2.-	Proveedor con gran capacidad de abastecimiento	104
4.2.3.-	Especialización del personal	105
4.2.4.-	Producto certificado por Sernapesca (año 2007)	105

CAPITULO 5: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DETECTADAS EN ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.

5.1.-	Alianza estratégica para la comercialización de los productos	107
5.2.-	Convenio con proveedor	107
5.3.-	Control de calidad en todo el proceso productivo	108

CAPITULO 6: ANÁLISIS FINANCIERO DE ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.

6.1.-	Análisis de liquidez	109
6.2.-	Análisis de endeudamiento	113
6.3.-	Análisis de rentabilidad	115
6.4.-	Análisis de actividad	121
6.5.-	Conclusiones del análisis financiero	123

CAPITULO 7: MEDIDA DE SOLUCIÓN QUE LA EMPRESA PUEDE CONSIDERAR PARA OPTIMIZAR SU COMPETITIVIDAD.

7.1.-	Medida de solución que la empresa puede considerar para optimizar su competitividad.	125
-------	--------------------------------------------------------------------------------------	-----

ANEXOS

ANEXO 1:	BALANCES CLASIFICADOS Y ESTADOS DE RESULTADO DE ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A. AÑOS 2001 A 2005.	140
ANEXO 2:	BALANCES CLASIFICADOS Y ESTADOS DE RESULTADO DE SOCIEDAD PESQUERA COLOSO S.A. AÑOS 2001 A 2005.	143
ANEXO 3:	BALANCES CLASIFICADOS Y ESTADOS DE RESULTADO DE PESQUERA ITATA S.A. AÑOS 2001 A 2005.	146
ANEXO 4:	CLASIFICACIÓN DE CATEGORÍAS SEGÚN SERNAPESCA	149
ANEXO 5:	DATOS EXTRAIDOS DEL PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DE ALIMENTOS MAR PROFUNSO S.A.	150
ANEXO 6:	FÓRMULAS DE ÍNDICES FINANCIEROS	160
ANEXO 7:	CLASES SOCIALES EN CHILE	169
CONCLUSIÓN		171
BIBLIOGRAFÍA		173

INTRODUCCIÓN

Las características geográficas de Chile lo convierten en un país naturalmente favorecido para el desarrollo de una fuerte Industria Pesquera, la que se clasifica de acuerdo a sus líneas de elaboración, entre estas podemos mencionar a las empresas Reductoras (harina y aceite de pescado), Conserveras, Congelados y Fresco Refrigerado, etc.

Dado que el sector industrial pesquero se desarrolla con gran potencia en la Octava Región, ocupando el segundo lugar a nivel nacional en número de plantas, esta se encuentra inserta en nuestra vida cotidiana, ya que habitamos en una de las comunas con más desarrollo en este campo productivo, nos referimos a la ciudad de Coronel. Esto fue lo que nos motivo a realizar un estudio con el objetivo de aplicar herramientas de análisis necesarias para mejorar la gestión y la toma de decisiones estratégicas en estas empresas, obteniendo mediante ello una competitividad de alta calidad.

Lo anterior es una razón poderosa para enfocar la presente tesis a una empresa elaboradora de conservas de pescado de la zona, Alimentos Mar Profundo S.A., donde se aplicará un modelo teórico con el fin de detectar si se utilizan las herramientas de gestión para la competitividad, y se analizará financieramente, a través de índices de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad los que se comparan con empresas del mismo sector industrial, estas son; Sociedad Pesquera Coloso S.A. y Pesquera Itata S.A.

Esta investigación está estructurada en dos partes; un marco teórico y análisis práctico. El marco teórico comprende tres capítulos; el capítulo uno especifica las generalidades de la investigación, el capítulo dos define los niveles de competitividad, los principios básicos de competitividad y las etapas de competitividad, medidas por el grado de efectividad con que se apliquen estos principios, el capítulo tres, muestra las ventajas competitivas de costo o diferenciación, la definición de la cadena de valor y la clasificación de estrategias competitivas.

El análisis práctico, se fundamenta en la aplicación de la teoría expuesta anteriormente y está compuesto por siete capítulos; el capítulo uno es la descripción del Sector Industrial Pesquero, y en el capítulo dos al seis se evalúa específicamente a Alimentos Mar Profundo S.A., realizando una breve descripción de la empresa, un análisis de la Cadena de Valor, un análisis F.O.D.A para detectar ventajas y estrategias competitivas, y un análisis financiero comparativo.

El capítulo siete expone una medida de solución que proponemos, con el objeto que la empresa lo considere para optimizar su competitividad.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1: GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1.- Justificación del Estudio.

El motivo de este estudio nace de la necesidad de conocer en profundidad el proceso productivo de las empresas elaboradoras de conservas de productos marinos en la Octava Región, insertas dentro del sector industrial pesquero, llevando a estas empresas a tomar decisiones estratégicas para ser más competitivas a nivel nacional e internacional.

La investigación se fundamentará en el análisis teórico y aplicación de una metodología para el análisis de la gestión de la competitividad de “Alimentos Mar Profundo S.A.”

1.2.- Objetivos Generales.

Conceptualizar, fundamentar y aplicar herramientas de análisis necesarias para mejorar la gestión y la toma de decisiones estratégicas en la empresa, obteniendo mediante ello una competitividad de alta calidad.

1.3.- Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual de la competitividad de la empresa.
- Utilizar las herramientas necesarias para el proceso de diagnóstico en la gestión de la empresa de acuerdo a su competitividad.
- Establecer medidas de solución a problemas desde el punto de vista de administración y gestión financiera.

1.4.- Hipótesis.

Para los efectos del estudio se ha planteado como hipótesis:

“Dada la expansión de las empresas productoras de conservas en la Octava Región queremos demostrar que es posible gestionar determinados factores para aumentar la competitividad de la empresa conservera.”

1.5.- Metodología.

- Efectuar una recopilación de material conceptual y terminologías propias del tema para su posterior estudio.
- Realizar un trabajo de tipo descriptivo y práctico.
- Observar, definir y detallar las herramientas necesarias a utilizar en la investigación.
- Aplicar el material estudiado a Alimentos Mar Profundo S.A. en nuestro diagnóstico.
- Diseñar un sistema de evaluación de los puntos investigados referentes al tema.

CAPITULO 2: LA COMPETITIVIDAD

2.1.- Competitividad.

El término competitividad es comúnmente usado y aceptado, pero es un concepto que aún no se entiende bien y no existe un consenso sobre su definición exacta, es necesario señalar que la competitividad es aplicable en distintos ámbitos, ya sea a nivel país, región, industria o empresa, lo cual explica en parte la falta de consenso en su concepto genérico. A continuación se darán distintas connotaciones del término competitividad.

2.1.1.- Definiciones.

- “Expresión utilizada para comparar la estructura de costo del proceso de producción, principalmente mano de obra y materia prima, tecnología, diferenciación de producto y tamaño del mercado, entre otros factores, de un productor con respecto a otros productores internos o externos de productos con igual calidad.”¹
- “La competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.”²

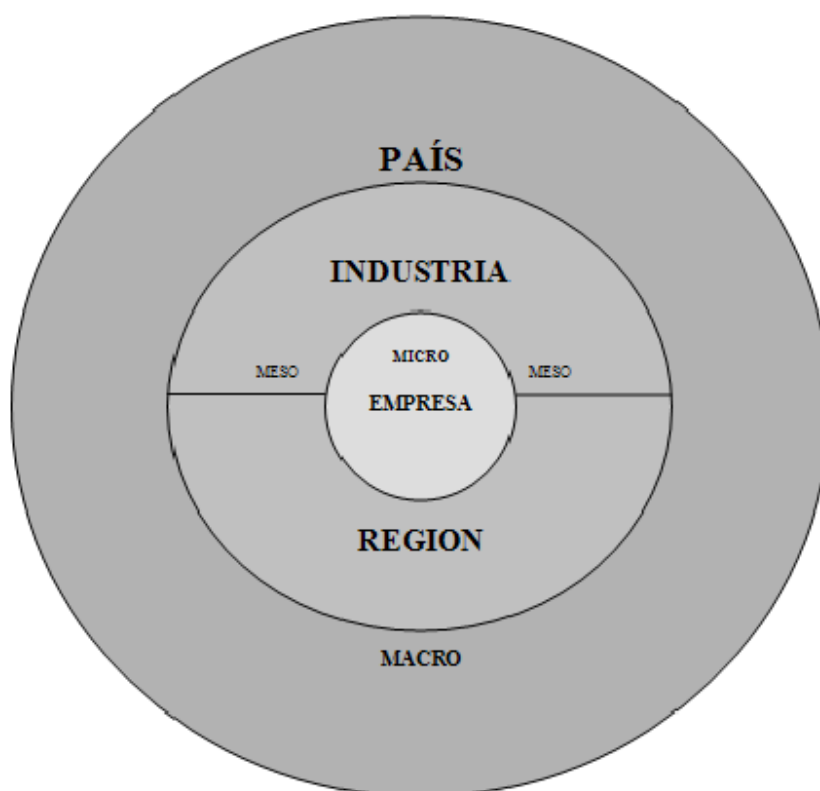
¹ CÉSAR SEPÚLVEDA. 1995. Diccionario de términos económicos. Santiago. 11 ed. Universitaria.

² DEFINICIONES [en línea]<<http://www.definicion.org/competitividad>>[consulta:15 octubre 2006].

2.2.- Niveles de competitividad.

Como se expone en el punto anterior, para encontrar sentido al término competitividad es necesario clasificarlo en cuatro niveles, los cuales son; empresa, industria, región y país, los cuales se clasifican dentro de una estructura de “niveles concéntricos jerarquizados de competitividad”

Figura 1: Niveles concéntricos jerarquizados de competitividad.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el diagrama, esta clasificación incluye niveles de análisis micro (empresa), meso (industria y región) y macro (país). La elección de representar estos niveles gráficamente en forma de anillo, es con el objeto de ilustrar la idea de que la competitividad de la empresa se ve afectada por las condiciones que imperan a nivel de la industria y de la región. Al mismo tiempo, la competitividad de empresa, industria y región se ve afectada por las condiciones prevaletientes a nivel nacional.

2.2.1.- Nivel de la empresa.

El significado de competitividad de empresa es bastante claro y directo. Éste deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejado en el precio y en la calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico. Así la pérdida de competitividad se traducirá en una pérdida de ventas, menor participación de mercado y finalmente, en el cierre de la planta.

La capacidad para competir se basa en una combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado, de manera que cuando la calidad es la misma en mercados competitivos (esto es, mercados con una cantidad importante de productores en los que cada uno de ellos no tiene el poder de fijar precios), los proveedores seguirán siendo competitivos si sus precios son tan bajos como (o más bajos que) los precios de sus rivales. Por otra parte, las empresas que han logrado establecer una reputación de calidad superior, pueden destacar del resto y seguir siendo competitivas, incluso cobrando precios más elevados que sus rivales en ese mercado específico.

Vale la pena mencionar la importancia de la capacitación de los trabajadores, especialmente en un entorno con una elevada rotación de personal, en donde se reducen los incentivos para la capacitación debido al miedo de que los conocimientos técnicos exclusivos de una compañía puedan ser transferidos hacia sus rivales potenciales. Así mismo las empresas deben estar dispuestas a cooperar con otras empresas en cuestiones en las que la colaboración puede implicar retornos elevados (por ejemplo en investigación y desarrollo).

La razón por la cual se ubica la empresa en el centro de los anillos de niveles de competitividad es que existen variables externas que tienen un impacto sobre la competitividad de la misma, los cuales son:

➤ A nivel de la industria: la concentración de mercado, la diferenciación de productos, los precios internacionales de los bienes producidos, la existencia de una política industrial en el sector, etc. son algunas de las variables más importantes.

➤ A nivel regional: podemos mencionar la existencia de la infraestructura requerida, la existencia de un número suficiente de trabajadores calificados, o la posibilidad del surgimiento de efectos de aglomeración debido a la ubicación de varias plantas dentro de una misma área geográfica, etc.

➤ A nivel país: el valor del tipo de cambio (dólar, U.F, euro, yen, etc.), la tasa de interés, impuestos (i.v.a, renta, aduaneros, etc.), leyes, variación del I.P.C, etc.

2.2.2.- Nivel de la industria.

Una industria es el conjunto de todas las empresas que se dedican a actividades económicas similares. De esta manera, la competitividad de una industria deriva de una productividad superior, ya sea enfrentando costos menores a los de sus rivales en la misma actividad, o mediante la capacidad de ofrecer productos con un valor más elevado. Su competitividad es el resultado en gran medida de la competitividad de empresas individuales, pero al mismo tiempo la competitividad de la empresa se verá incrementada por el ambiente competitivo prevaleciente en la industria.

Las empresas que forman parte de una industria competitiva tienden a verse beneficiadas en distintas formas, al crearse un círculo virtuoso entre el desempeño de la empresa y el desempeño de la industria. La economía de escala al nivel de la industria fomenta la creación de infraestructura especializada, incluyendo centros de investigación e instituciones educativas, que ayudan a desarrollar habilidades técnicas y conocimientos específicos para la industria. Desde una perspectiva de la producción, las relaciones verticales permiten una mayor capacidad de respuesta y flexibilidad a los cambios en los

requerimientos del mercado, tanto en cantidad como en las especificaciones de los productos.

Considerando que no todas las industrias son iguales, distintas características desempeñarán diversos roles para determinar su competitividad; entre estos podemos citar: la naturaleza de los bienes producidos, concentración del mercado y barreras de entrada (para determinar la naturaleza y el vigor de las fuerzas competitivas), intensidad de capital y complejidad técnica; madurez de la tecnología utilizada (con el objeto de determinar el dinamismo tecnológico del sector), potencial de exportación (la participación de los mercados internacionales actúa como un incentivo adicional para mejorar la competitividad de la industria), presencia estratégica (que puede funcionar como un mecanismo de transferencia de tecnología), y la estrategia seguida por los inversionistas extranjeros (búsqueda de mercado, eficiencia o recursos naturales).

2.2.3.- Nivel Regional.

Las regiones compiten por empresas que buscan una ubicación, así como por personas talentosas en busca de empleo. La competitividad regional gira en torno a la relación entre la competitividad de las empresas y la repercusión que esta tiene sobre la competitividad de los territorios relacionados con estas empresas ya sea a través de su propiedad o ubicación, el desempeño y desarrollo de estas se determina en gran medida por las condiciones prevalecientes en su entorno, especialmente las condiciones de su proximidad geográfica.

Para que la competitividad regional mejore, es necesario que también lo haga el ambiente empresarial (gracias a una mejor infraestructura, mejores centros de educación, niveles de vida, políticas gubernamentales para atraer inversionistas a la región), las compañías empiezan a concentrarse geográficamente, cercanos entre sí, (proveedores, prestadores de servicio, e instituciones relacionadas en un campo en particular, que están interconectados y vinculados entre sí).

2.2.4.- Nivel Nacional.

Es crucial mencionar que este nivel determina en gran medida la competitividad de los demás niveles.

Se puede argumentar que los países compiten por atraer inversiones extranjeras y los atributos que atraen la inversión son la estabilidad, el buen gobierno y las oportunidades de inversión rentable.

La competitividad de un país depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar continuamente.

2.3.-Principios básicos de competitividad.

Basado en estudios del Profesor César Camisón Zornoza, Catedrático de Organización y Dirección de Empresas. Universidad Jaume I, Castellón, España.

- **Enfoque extrovertido de la dirección**

Sitúa el énfasis de la dirección en el estudio de las relaciones empresa-entorno. El seguimiento de la evolución del entorno y su posible impacto sobre la actividad de que se trate, así como la adaptación de la empresa a los cambios que pueden ocasionar las alteraciones del entorno, son ejes prioritarios de la atención empresarial.

- **Enfoque prospectivo de la dirección**

Las permanentes incursiones que registra el entorno en el que desarrollan su actividad las empresas con turbulencias de distintos signos y origen diverso, invalidan en gran medida las respuestas empresariales amparadas en las experiencias del pasado, lo que requiere construir procedimientos novedosos capaces de interpretar la nueva realidad económica y afrontar con soluciones imaginativas el futuro.

- **Adaptación**

La adaptabilidad de la empresa exige, por un lado protegerse de las agresiones del entorno, tales como las amenazas emergentes de las agresiones del entorno, que disminuyen su capacidad competitiva; y, por otro lado promover una gestión empresarial que se adapte a largo plazo, que propicie un beneficio de las señales transmitidas por el entorno, fundamentalmente de las oportunidades que puedan ir surgiendo, las cuales tendrán la posibilidad de contribuir a la mejora competitiva de la organización.

- **Actitud activa y voluntariosa**

Está generalmente aceptada la capacidad de la empresa para influir sobre el entorno, si hace uso de las acciones adecuadas. De ahí la importancia de destacar posiciones pasivas o reactivas en el área de la gestión empresarial, pues se reconoce la estrecha relación que se establece entre la actitud de la dirección y el éxito competitivo, al igual que se percibe una diferente forma de encajar los retos del entorno que recaen sobre la empresa cuando esta goza de un sistema directivo coherente.

- **Anticipación**

La anticipación constituye un factor fundamental de una actitud empresarial responsable. Se interpreta como la sensibilidad de la dirección hacia la necesidad de prevenir y adelantar los cambios de entorno, a fin de protegerse de las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presenten.

- **Flexibilidad**

Conlleva una actitud crítica con los diferentes aspectos de la empresa, donde se incluye el propio enfoque directivo del que se acepta su carácter de perfeccionamiento permanente. La flexibilidad presupone una organización interna flexible y una dirección versátil que acepte el cambio como algo natural e inherente a la empresa competitiva, de manera que se favorezca la predisposición a asumir el cambio y a responder eficaz y eficientemente cuando las condiciones de éste lo requiera.

• **Innovación**

Este principio se refiere a la mejora continua que deben experimentar los sistemas, procesos y actividades de la empresa, como fórmula para la búsqueda de soluciones creativas que propicien su defensa ante la rutina. Sin olvidar que la capacidad de innovar suma a la organización una actitud flexible y crítica con lo establecido por parte del sistema directivo.

2.4.- Etapas de la competitividad en la empresa.

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a esta incrementar su nivel de competitividad, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos principios determinará el nivel de competitividad que la empresa este alcanzando, o bien el nivel en que se encuentre, estos se distinguen en cuatro etapas:

Figura 2: Etapas de la competitividad en la empresa.

ETAPA I	Incipiente	Bajo nivel de competitividad.
ETAPA II	Aceptable	Regular nivel de competitividad.
ETAPA III	Superior	Buen nivel de competitividad.
ETAPA IV	Sobresaliente	Alto nivel de competitividad.

Fuente: Elaboración propia.

2.4.1.- Etapa I. Incipiente.

La competitividad es muy baja; la empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente; actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños; la aplicación de los principios de competitividad son

prácticamente nulos; tiene poco control sobre su destino; reacciona por intuición; se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

2.4.2.- Etapa II. Aceptable.

Nivel regular de competitividad; se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia, los principios de competitividad se aplican aceptablemente, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene.

2.4.3.- Etapa III. Superior.

Buen nivel de competitividad; la empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado; domina los principios de competitividad; se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente; pone atención a los siete principios de competitividad; da mayor énfasis a la cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

2.4.4.- Etapa IV. Sobresaliente.

Muy alto nivel de competitividad; considerada como visionaria; sirve de referencia al resto de la industria; genera los cambios y las demás se van adaptando a ellos; en esta etapa la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y espacios en el mercado; los principios de competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos; están en posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas; la empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

CAPITULO 3: HERRAMIENTAS NECESARIAS EN LA GESTIÓN PARA LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA.

3.1.- Ventajas competitivas.

En el mundo empresarial, la ventaja competitiva de una empresa la sitúa por sobre su competencia, considerando que ambas compiten en el mismo mercado y en las mismas condiciones, sin embargo, la ventaja competitiva no solo existe en el entorno de la empresa, sino en la vida misma de cada individuo.

3.1.1.- Definición.

En empresas, ventajas competitivas se define como:

“Son los factores que hacen exitosa la competencia en el comercio internacional y que incluyen roles que deben ser cumplidos por los gobiernos y tareas que deben afrontar las empresas.

El análisis hecho por Michael Porter, en 1990, señala que los gobiernos deben desarrollar un entorno institucional y legal que promueva la competitividad y estimula a los empresarios en su gestión y en afrontar riesgos. Por su parte, las empresas deben invertir constantemente en la innovación y expansión de sus productos

El concepto de ventajas competitivas es un refinamiento del principio de la ventaja competitiva que tiene un carácter general.”³

³ CÉSAR SEPÚLVEDA. 1995. Diccionario de términos económicos. Santiago. 11 ed. Universitaria

3.1.2.- Creación de una ventaja competitiva.

Los factores generadores de cambios desde fuera o dentro de la empresa que crean o pueden crear una ventaja competitiva se describen a continuación:

- **Cambios externos**

Desde el punto de vista externo a la empresa, cuanto mayores sean los cambios en un sector y mayor la imprevisibilidad de las consecuencias de los mismos, mayores serán las oportunidades de crear una ventaja competitiva para la empresa que hasta el momento no estuviera bien posicionada en el mercado. Mayor posibilidad de cambio, la utilización de los recursos existentes e incorporación de nuevos recursos.

Comprobar si la estructura de la empresa bien posicionada hasta el momento está preparada para un cambio importante en su sector. Empresas que hasta el momento competían en las mismas condiciones, comprueban como el entorno de su sector ha cambiado. Ahí surge la ventaja competitiva y la incorporación o modificación de estrategias existentes.

- **Cambios internos**

Las ventajas competitivas pueden crearse por cambios originados por la propia empresa. Y es que empresas con mejores recursos y capacidades son capaces de implantar nuevas reglas del juego en el sector, provocando inestabilidad en sus competidores. Esto se genera a través de la innovación, desde la que se pueden crear ventajas competitivas, así como dejar fuera de juego las ventajas con las que hasta este momento podría contar la competencia.

Y los cambios que pueden darse desde el interior de la empresa y que pueden provocar cambios en las reglas del juego del sector, provienen de la diversificación de la producción y/o servicios de una empresa, lo que supone un mayor número de competidores en el mercado.

También se crean estas oportunidades compatibilizando objetivos que anteriormente eran absolutamente incompatibles. Y es que una empresa flexible puede permitirse unir sus productos de alta calidad y a bajo costo. Y otra forma que tiene una empresa de cambiar las reglas del juego de un sector y obtener éxito dentro del mismo viene dada por la redefinición de la cadena de valor.

3.1.3.- Mantenimiento de la ventaja competitiva.

En el momento que la empresa logra obtener la ventaja competitiva que sitúe sus niveles de rentabilidad por encima de sus competidores, es el turno de que estos traten de derribar la ventaja cosechada. Deben ir limando esta diferencia, lo que no es nada fácil y lleva mucho tiempo, si bien se puede decir que depende de la estrategia que se siga, se puede optar por dos caminos: la imitación y la innovación.

La imitación, es la forma más sencilla que tiene una empresa de igualar la ventaja que hasta ese momento tiene la ventaja a favor, si bien hay que decir que si una ventaja competitiva es imitable, no supone tanta ventaja para la empresa que la posee, es decir, tiene fecha de caducidad. Por el lado de la innovación, dependerá, de los recursos y capacidades de la empresa.

Pero como la posibilidad de imitar podrá ser relativamente sencilla, la empresa líder, esto es, la que cuenta con la ventaja competitiva a su favor, debe tratar de evitar la imitación, que es la forma más directa de competir que tienen las empresas seguidoras. Para evitar la imitación la empresa líder debe crear barreras a la imitación, y que cuanto más eficaz sean estas tácticas mayor será la duración de la ventaja competitiva para la empresa líder. El conocer estas barreras comprende el análisis del proceso de imitación de la competencia.

El proceso de imitación de la competencia comienza cuando se da cuenta que su rival posee una ventaja competitiva. La empresa imitadora se incentiva a la imitación tras el

logro y superación de la rentabilidad media de la empresa líder, tras esto la empresa imitadora debe estudiar profundamente la estrategia seguida por la empresa líder y por último si cuenta , al menos, con sus mismos recursos.

3.2.- Tipos de Ventajas Competitivas.

Podemos determinar dos tipos de ventajas competitivas con la que una empresa puede obtener beneficios. Ambas estrategias empresariales tienen el mismo objetivo, posicionarse en la mente de cada cliente y de esta manera lograr mayores beneficios. Existen dos tipos de ventajas competitivas.

- En **costos**, de forma que al mercado se ofrece exactamente el mismo producto que los competidores pero, a un precio sensiblemente inferior.
- En **diferenciación**, la empresa pone en el mercado un producto o servicio que se diferencia del que suministran sus competidores, de forma que el cliente está dispuesto a pagar un sobreprecio por la comentada diferenciación.

Ambas fuentes son la esencia de estrategias empresariales prácticamente opuestas, y que se diferencian en la estructura de la organización, los recursos, capacidades, etc. Esto se presenta a continuación.

Figura 3: Estrategias en costos y en diferenciación.

Estrategias	Habilidades y Recursos Requeridos Comúnmente	Necesidades Organizacionales Comunes
Ventajas en costos.	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales. - Habilidades de ingeniería de procesos. - Productos diseñados para facilitar la manufactura. - Sistema barato de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Riguroso control de costos. - Informes detallados y frecuentes de control. - Organización y responsabilidades bien estructuradas. - Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.
Ventajas en diferenciación.	<ul style="list-style-type: none"> - Sólidas capacidades de marketing. - Ingeniería de productos. - Estilo creativo. - Gran capacidad de investigación. - Reputación corporativa del liderazgo tecnológico en calidad. - Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias. - Cooperación incondicional de otros canales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing. - Medición subjetiva de incentivos en vez de medidas cuantitativas - Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas.

Fuente: Michael E. Porter.2001. Estrategias Competitivas, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competitividad.28 ed. México. Grupo Patria Cultural S.A.

3.2.1-Ventajas en costos.

Una empresa tendrá ventajas competitivas en costo, si el costo acumulado de realizar todas las actividades de valor es menor que el de sus competidores. La utilidad estratégica de la ventaja depende de su sustentabilidad, y la hará si a ellos les resulta difícil reproducirla o imitarla. La ventaja en costos favorece un desempeño de gran calidad, cuando la compañía ofrece un nivel aceptable de valor al cliente, de modo que su ventaja no quede anulada por la necesidad de cobrar un precio más bajo que la competencia.

La posición relativa en costos depende de:

- La composición de su cadena de valor frente a los rivales.
- La posición relativa frente a los factores de cada actividad.

Una empresa puede conseguir ventajas en costos de dos maneras:

- Controlando los factores de costos. Una compañía puede obtener una ventaja respecto a los factores de las actividades de valor que representan una proporción significativa de los costos totales.
- Reconfigurando la cadena de valor. Una compañía puede adoptar un procedimiento distinto y más eficiente para diseñar, producir, distribuir o comercializar el producto.

3.2.2.- Factores de ventajas en costos.

Los factores determinantes de costo y la importancia relativa de cada uno de ellos, varía en función del sector, la empresa y sus distintas actividades. Para identificar los determinantes de costo se puede hacer lo siguiente:

- Diagnosticar cuál es la posición en costos de una empresa, en términos de comprender por qué sus costos unitarios se diferencian de los de sus competidores.
- Recomendar a la empresa cómo mejorar su eficiencia en costos.
- **Economías de escala**

Gracias a las economías de escala se produce el liderazgo de las grandes empresas, en cualquier sector económico. Las economías de escala favorecen la fabricación en masa, algo que no pueden permitirse las pequeñas empresas. Por tanto, a mayor producción menores costos unitarios.

- **Economías de aprendizaje**

Las economías de aprendizaje son el efecto de la repetición. De la repetición y de la capacidad de aprender de los miembros de la empresa, lo que supone un factor de ahorro en costos, principalmente por el tiempo. De esta manera, con la continua repetición de tareas se reduce el tiempo de ejecución, se coordinan mejor los factores productivos y la experiencia hace pulir defectos, además de hacer más eficiente el proceso.

Las economías de aprendizaje son más útiles cuanto más complejo sea el proceso productivo o el producto en cuestión. El aprendizaje se da a nivel individual y colectivo de la organización. En el plano individual, la mejora se da en la destreza mientras que el colectivo se detecta en la mejora de las rutinas organizativas.

- **Utilización de la capacidad**

La utilización de la capacidad se explica a través del caso de una fábrica, que tiene una determinada capacidad de producción, que prácticamente es constante a corto y medio plazo. En períodos de floja demanda, la capacidad productiva de la fábrica está muy por encima de la demanda señalada, lo que trae como consecuencia el incremento en los costos unitarios de producción, ya que los costos fijos han de repartirse entre el escaso número de unidades fabricadas. En sectores con costos prácticamente fijos como es el caso del transporte aéreo, la rentabilidad es muy sensible a las variaciones de la demanda, y es que en períodos de demanda fuerte ésta puede superar la capacidad normal.

- **Nexos**

Los costos de una actividad relacionada con los valores suelen verse afectada por la manera como se realizan otras. Existen dos grandes categorías de nexos: los de la cadena de valor y los verticales con las cadenas de proveedores y canales.

➤ **Nexos de la cadena de valor**

Los nexos entre las actividades se encuentran en toda la cadena de valor. Algunos de los más comunes son los situados entre las actividades directas e indirectas (por ejemplo, maquinado y mantenimiento), el aseguramiento de la calidad y otras actividades (inspección y servicio después de las ventas), actividades que es preciso coordinar (logística y operaciones de entrada), y los situados entre actividades que son forma alterna de conseguir resultados (publicidad y venta). Cuando las actividades de la cadena de valor están interrelacionadas, cambiar la forma de efectuar una de ellas puede reducir el costo total de ambas.

➤ **Nexos verticales**

Este tipo de nexos refleja la independencia de las actividades organizacionales y la cadena de valor de los proveedores y los canales, puede identificarse examinando cómo el comportamiento de unos y otros afecta en el costo de sus actividades y viceversa. A menudo los nexos verticales pasan inadvertidos porque su identificación exige conocer a fondo las cadenas de valor de los proveedores y los canales.

• **Interrelaciones**

Las interrelaciones con otras unidades de negocios con otras compañías inciden en el costo al compartir actividades de valor que incrementando la producción en ellas. Se reducen los costos unitarios si el de la actividad es sensible a las economías de escala y aprendizaje, o si el hecho de compartir mejora el patrón de utilización de la capacidad porque en varios momentos las unidades de negocio imponen demanda a las actividades de valor, la otra modalidad de interrelación es compartir los conocimientos prácticos entre actividades distintas, disminuyendo el costo si las actividades se parecen y si los conocimientos contribuyen a mejorar la eficiencia de la actividad.

- **Integración**

El nivel de la integración vertical en una actividad de valor que puede influir en su costo, ya sea disminuyendo o aumentando el costo en varias formas, al disminuir permite prescindir de los costos de mercado, como los de las adquisiciones y transporte, además, permite prescindir de proveedores o clientes dotados de gran poder negociador y lo eleva creando inflexibilidad, al instalar actividades en la compañía que los proveedores podrían realizar a un precio menor, al animar los incentivos de la ineficiencia porque la relación con la unidad proveedora se torna cautiva o fortalece las barreras contra la salida. El hecho de que la integración aumente el costo, lo disminuya o no tenga efecto alguno en él, dependerá de la actividad de valor y del insumo en cuestión.

- **Oportunidad**

A menudo el costo de una actividad de valor refleja la oportunidad, algunas veces una firma puede obtener las ventas del primer participante si es la primera en tomar cierta decisión.

La función de la oportunidad en la posición de costo, dependerá más de sincronizarse en el ciclo del negocio por las condiciones del mercado que de la sincronización en términos absolutos. Así pues, según la actividad de valor, la oportunidad puede aumentar o reducir el costo frente a los rivales.

- **Políticas discrecionales independientes de otros factores**

Las empresas suelen basarse en decisiones de políticas para efectuar una o más actividades de valor teniendo más impacto en los costos, entre estas políticas pueden ser:

*- Diseño, desempeño y característica del producto.

*- Mezcla y variedad de los productos ofrecidos.

*- Nivel de servicio.

*- Inversión en actividades relacionadas con la mercadotecnia y el desarrollo tecnológico.

*- Tiempo de entrega.

*- Clientes atendidos (por ejemplo, pequeños frente a grandes).

*- Canales utilizados (por ejemplo, menos distribuidores pero más eficientes frente a los pequeños), etc.

Las políticas desempeñan una función importantísima en las estrategias de diferenciación. Esta suele basarse en decisiones de políticas que toma una firma de reconocida capacidad para efectuar una o más actividades de valor; al hacerlo incrementa en forma intencional el costo.

- **Ubicación**

La ubicación de una actividad de valor afecta a los costos en diversas formas. Los lugares se distinguen en los siguientes aspectos: costo de mano de obra, administración, personal científico, materia prima, energía y otros factores. Así, los niveles de salarios y tasas tributarias varían según el país, la región de un país y la ciudad.

La ubicación afecta asimismo al costo de la infraestructura organizacional debido a las diferencias de las disponibles localmente, también difiere en este aspecto el clima, las normas culturales y los gustos de la población. No sólo inciden en las necesidades del producto, si no además en la forma en que una firma realiza las actividades relacionada con los valores.

- **Factores institucionales**

Estos factores son unos de los más importantes pues incluyen regulaciones gubernamentales, las exenciones fiscales y otros incentivos financieros, la sindicalización, los aranceles, las contribuciones y las reglas de contenido local.

3.2.3.- Ventajas en diferenciación.

Una empresa se diferencia de sus rivales cuando ofrece algo especial que aprecian los compradores, además de dar un precio bajo. La diferenciación le permite imponer un precio elevado, vender más de su producto a cierto precio u obtener los beneficios equivalentes como mayor lealtad de los clientes durante las depresiones cíclicas o estacionales. Además facilita un desempeño sobresaliente si el precio supera los costos adicionales de ser especial. La diferenciación de una compañía puede atraer un numeroso grupo de compradores en una industria o sólo un subconjunto de los que tienen ciertas necesidades.

La singularidad de una compañía en una actividad relacionada con el valor depende de una serie de factores básicos, cuyo motivo fundamental es desarrollar una actividad única, si estos factores no se identifican, la compañía no podrá desarrollar plenamente los medios para crear nuevas formas de diferenciación.

3.2.4.- Factores de singularidad.

A continuación se exponen los principales factores de la singularidad:

- **Decisiones de políticas**

Las organizaciones toman decisiones de políticas sobre cuáles actividades realizar y cómo realizarlas, algunas de estas pueden ser:

*- Características del producto y desempeño promedio

*- Servicios prestados (crédito, entrega o reparaciones)

*- Intensidad de una actividad (nivel de inversión en la publicidad)

*- Tecnología utilizada en la ejecución de una actividad (precisión de las herramientas de las máquinas, computación del procesamiento de pedidos)

*- Calidad de los insumos adquiridos para una actividad, etc.

- **Nexos**

A menudo la singularidad nace de los nexos dentro de la cadena de valor o por los proveedores y los canales que se utilizan. Los nexos pueden favorecerla si la forma de efectuar una actividad influye en el desempeño de otra.

- **Nexos dentro de la cadena de valor**

Para satisfacer las necesidades del cliente, a menudo es preciso coordinar las actividades ligadas. Por ejemplo, el tiempo de entrega suele depender no sólo de la logística de salida, si no también, de la rapidez del procedimiento de pedidos y de la frecuencia de las visitas de ventas para levantar pedidos.

- **Nexos con los proveedores**

En ocasiones la singularidad con que se satisfacen las necesidades del comprador proviene de la coordinación con los proveedores. Así, una estrecha coordinación con ellos acorta el tiempo del desarrollo de modelos nuevos, si afinan sus procedimientos para producir las partes al mismo tiempo que la compañía está terminando el diseño del equipo para fabricar el nuevo modelo. A veces los esfuerzos de la fuerza de ventas de los proveedores a favor de los clientes de la compañía le ayudan a diferenciar su producto.

- **Nexos con los canales**

Pueden facilitar la singularidad en varias formas. A menudo se consigue coordinándose con los canales u optimizando en forma conjunta la división de las actividades entre ellos la compañía. A continuación se mencionan algunos ejemplos de ellos:

*- Capacitar los canales en la venta y en otras prácticas de negocios.

*- Realizar actividades conjuntas de ventas con ello

*- Subsidiar la inversión de los canales en personal, e instalaciones y en la ejecución de otras actividades.

- **Oportunidad**

La singularidad puede deberse al momento en que una firma empezó a realizar una actividad. Así, ser la primera en adoptar una imagen del producto puede impedir que otras lo hagan y garantizar la singularidad.

- **Ubicación**

Algunas veces la singularidad se debe a la ubicación. Por ejemplo, un banco al detalle puede tener sus sucursales y cajeros automáticos en los lugares más accesibles.

- **Interrelaciones**

La singularidad de una actividad de valor puede obtenerse compartiéndola con las unidades hermanas de negocio. El vendedor estará en condiciones de darle al cliente un mejor servicio si se comparte la fuerza de ventas.

- **Aprendizaje y desbordamiento**

La singularidad en una actividad puede ser resultado del aprendizaje de cómo realizarla mejor. Así, la calidad uniforme de un proceso de manufactura puede provenir del aprendizaje. Al igual que el costo, el desbordamiento del aprendizaje hacia los competidores deteriora su aportación a la diferenciación. Una diferenciación sustentable sólo se logra con el aprendizaje patentado.

- **Integración**

El nivel de integración de una firma puede hacerla única. La integración a nuevas actividades de valor produce este efecto porque la firma está en mejores condiciones de controlar la ejecución de las actividades o de coordinarlas con otras. También hace que más actividades se conviertan en fuentes de diferenciación.

- **Escala**

Una gran escala permite llevar a cabo una actividad en forma especial, lo que no es posible con un volumen más pequeño. El tipo de escala que facilitan la diferenciación varía; como por ejemplo en el número de lugares de alquiler y de servicio, en otras industrias podría ser la escala de la planta que permite tolerancias exactas debido a un equipo de gran velocidad. Pero algunas veces la escala deteriora la singularidad de una actividad; por ejemplo, puede minorizar la flexibilidad de firmas relacionadas con la moda ante las necesidades de la gente.

- **Factores institucionales**

En ocasiones influye de modo decisivo en el carácter de la empresa. Asimismo, una buena relación con el sindicato le permitirá formular definiciones especiales de los puestos.

Los factores de la singularidad varían en las actividades y también pueden diferir entre las industrias respecto a la misma actividad, estos interactúan para determinar el grado de singularidad, para ello las compañías deben examinar todas sus áreas, investigando en qué factor o factores se basa. Ello resultará decisivo para la sustentabilidad de la diferenciación, porque algunos factores la favorecen más que otros.

3.3.- Cadena de valor y la Ventaja Competitiva.

La forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de ventaja competitiva. La cadena de valor es la herramienta básica para esto, ya que disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. La cadena de valor de una empresa está inserta en un campo más grande de actividades llamado sistema de valor (2). El obtener y el mantener la ventaja competitiva depende de no solo comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.

Las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

La cadena de valor consiste de las actividades de valor y de margen. Las actividades de valor son las actividades específicas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos: actividades primarias y actividades de apoyo. Las primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas, servicio) son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta, transferencia al comprador, y la asistencia posterior a la venta.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Estos son: infraestructura de la empresa, administración de recursos humanos,

desarrollo tecnológico, adquisición. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a la cadena entera. La combinación entre las actividades de valor desempeñadas y su economía determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. También determinará su contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.

3.3.1.- Identificación de las actividades de valor.

- **Actividades Primarias**

Hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria.

- **Logística de entrada:** actividades asociadas con recepción, almacenamiento y distribución de insumos del producto: como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y devoluciones de proveedores.

- **Operaciones:** actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto: como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación de la planta.

- **Logística de salida:** actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los clientes: como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

➤ **Mercadotecnia y ventas:** actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlo a ello: como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selecciones de canal, relaciones de canal y fijación de precio.

➤ **Servicio:** actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajustes del producto.

Cada una de las categorías puede ser vital para la ventaja competitiva, dependiendo del sector industrial.

- **Actividades de Apoyo**

Pueden dividirse en cuatro categorías genéricas:

➤ **Adquisición:** se refiere a la función de comprar insumos utilizados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Incluye materias primas, provisiones y otros artículos de consumo: activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo. La adquisición tiende a distribuirse en toda la empresa. El costo de las actividades de adquisición por si mismo representa con frecuencia una porción pequeña, si no insignificante, de los costos totales, pero con frecuencia tienen un gran impacto en el costo general de la empresa y en la diferenciación.

➤ **Desarrollo tecnológico:** cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. Consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general para mejorar el producto y el proceso. Tiende a estar asociado con el departamento de

ingeniería o con el grupo de desarrollo, pero casi siempre se realiza en muchas partes de la organización, aunque no se reconozca de modo explícito.

El desarrollo tecnológico también puede adoptar muchas modalidades, desde investigación básica y el diseño de producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipos para procesos y los métodos de mantenimiento.

➤ **Administración de recursos humanos:** consiste en las actividades implicadas en el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de todo tipo de personal. Estas actividades ocurren en diferentes partes de una empresa y sus costos acumulativos son rara vez bien comprendidos. Afecta la ventaja competitiva de la empresa pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y entrenarlo.

➤ **Infraestructura organizacional:** consta de varias actividades, como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad. Apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. Según esté diversificada o no la compañía, la infraestructura puede ser autosuficiente o dividirse entre una unidad de negocios y la compañía matriz.

La infraestructura se ve a veces como mero “gasto general”, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva.

- **Tipos de Actividad**

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, hay tres tipos de actividad que juegan un papel diferente en la ventaja competitiva:

➤ **Actividades directas:** actividades directamente implicadas en la creación de valor para el comprador. Ej. Ensamble, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto, búsqueda, etc.

➤ **Actividades indirectas:** hacen posible desempeñar las actividades directas en una base continua. Ej. Mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de investigación, registro de vendedores, etc.

➤ **Aseguramiento de la calidad:** garantiza la calidad de otras actividades. Ej. Supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, revisión, ajuste y retrabajado. No es sinónimo de administración de calidad, pues muchas actividades de valor favorecen la calidad.

3.3.2.- Alcance competitivo y la cadena de valor.

Puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque integra la configuración y economía de la cadena de valor. Un alcance amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios para desempeñar más actividades internamente, el explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados. Sin embargo, compartir e integrar tienen costos que pueden nulificar los beneficios.

Un alcance competitivo más angosto puede permitir ajustar la cadena a servir a un segmento u objetivo en particular, un área geográfica o sector industrial para lograr menores costos o servicio especial al mercado meta. En la integración, el alcance angosto mejora la ventaja competitiva a través de las compras de actividades, que las empresas independientes hacen mejor o más baratas. La ventaja competitiva de este alcance radica en las diferencias entre las variedades de los productos, compradores o regiones geográficas dentro de un sector industrial en términos de la cadena de valor que mejor se presta a servirlos, o las diferencias en recursos y habilidades de empresas independientes que les permiten desempeñar mejor las actividades.

La amplitud o estrechez del alcance competitivo está relacionado a los competidores. En algunos sectores, el panorama amplio implica solo servir al amplio rango de segmentos de productos y compradores dentro del sector industrial. En otros puede requerir tanto la integración vertical para competir en sectores relacionados. Puesto que hay muchas maneras de segmentar un sector industrial y multitud de formas de interrelaciones e integración, los alcances pueden combinarse.

Hay cuatro dimensiones de alcance competitivo que afectan la cadena de valor:

➤ **Alcance de segmento:** las variedades de producto elaborado y los compradores servidos. Las diferencias en las necesidades o las cadenas de valor requeridas para servir a diferentes segmentos de producto o comprador pueden llevar a una ventaja competitiva de enfoque (alcance estrecho). Sin embargo, las interrelaciones de las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos favorecen un alcance externo.

➤ **Alcance vertical:** La integración vertical define la división de las actividades entre una empresa y sus proveedores, canales de distribución y compradores. La integración vertical tiende a ser considerada a partir de productos físicos y reemplazando a las relaciones con proveedores, no a partir de las actividades, pero puede abarcar ambos.

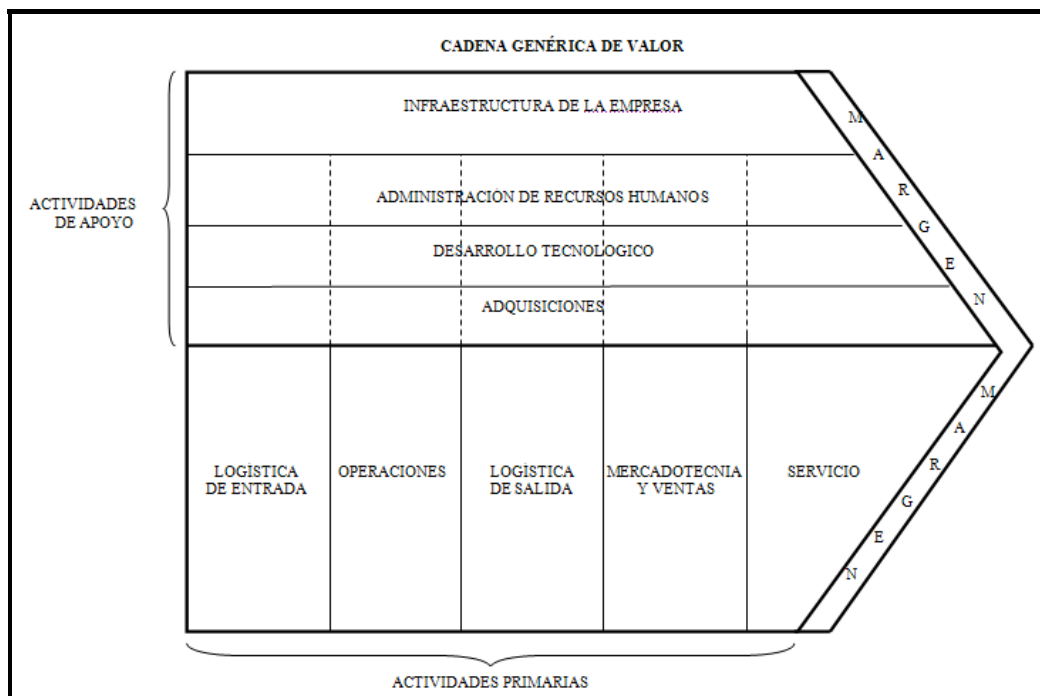
Si la integración o no integración (desintegración) baja los costos o aumenta la diferenciación, depende de la empresa y de la actividad implicada. La cadena de valor permite que una empresa identifique más claramente los beneficios potenciales de la integración, resaltando el papel de los eslabones verticales. La explotación de los eslabones verticales no requiere de la integración vertical, pero la integración permite algunas veces que los beneficios de los eslabones verticales se logren con mayor facilidad.

➤ **Alcance geográfico:** el rango de regiones, o grupos de países en los que compite una empresa con una estrategia coordinada. Puede permitir que una empresa comparta o coordine las actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas.

Las interrelaciones geográficas pueden mejorar la ventaja competitiva si el compartir o coordinar las actividades de valor baja los precios o aumenta la diferenciación.

➤ **Alcance industrial:** el rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada. Las interrelaciones potenciales entre las cadenas de valor requeridas para competir en sectores industriales relacionadas. Pueden involucrar a cualquier actividad de valor, incluyendo tanto las primarias como las de apoyo. Las interrelaciones entre las unidades de negocios pueden tener una poderosa influencia en la ventaja competitiva, ya sea bajando el costo o aumentando la diferenciación.

Figura 4: Cadena genérica de valor



Michael E. Porter, 2006, Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. 28ed. México. Continental.

3.4.- Estrategias competitivas.

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

3.4.1.- Concepto de Estrategia.

La palabra estrategia encuentra sus orígenes etimológicos en la Grecia antigua, donde a los generales (o jefes militares) se les denominaba estrategos.

“En el terreno empresarial, la estrategia consiste en el proceso de toma de decisiones sobre el futuro de la empresa y la puesta en práctica de dichas decisiones.” En la estrategia empresarial se distinguen dos fases:

- Planificación estratégica: Establecimiento de la filosofía, misión, objetivos a alcanzar y estrategia a seguir.
- Implementación estratégica: Desarrollo de una estructura capaz de seguir el plan estratégico y alcanzar los objetivos fijados. Constituye la táctica propiamente dicha. Con más frecuencia de la que se debiera se utilizan indistintamente los términos táctica y estrategia.⁴

“La estrategia consiste en el conjunto de cursos globales de acción que proyecta realizar una empresa para lograr el cumplimiento de sus objetivos generales o parciales a largo plazo.

Una estrategia puede considerar, por ejemplo, la absorción de alguna firma competidora; el adoptar nueva tecnología de producción, el orientar el total o parte de su producción a

⁴ BRUNO PUJOL BENGOCHEA.. 1999. Diccionario de marketing. España. 2 ed. Cultural

la exportación, etc. Una estrategia parcial podrá consistir en lo que Michael Porter denomina “estrategia competitiva” en el área de posicionamiento en el mercado”.⁵

“La estrategia de empresa describe los principales objetivos a realizar, el volumen de ventas del producto y los principales métodos operativos. La consecución de los objetivos fija el criterio por el cual el empresario juzga el éxito de la empresa y espera que los demás le juzguen a él”.⁶

En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental, la estrategia, que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing, etc.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera para que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

Es por esto que la dirección de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control. Es lo que se denomina Formulación e Implantación de la estrategia, los cuales no se quedan sólo en el estudio previo sino que en la práctica se desarrollan al mismo tiempo.

Con la formulación de la estrategia, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa, así como del entorno que la rodea. Con la puesta en práctica del análisis anterior la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia.

⁵ MICHAEL E. PORTER. 2001. Estrategias Competitivas, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competitividad. 28 ed. México. Grupo Patria Cultural S.A.

⁶ MANAGEMENT. 1995. Enciclopedia de gestión y administración de empresas. España .4 ed. Grijalbo S.A.

Figura 5: Concepto de Estrategia



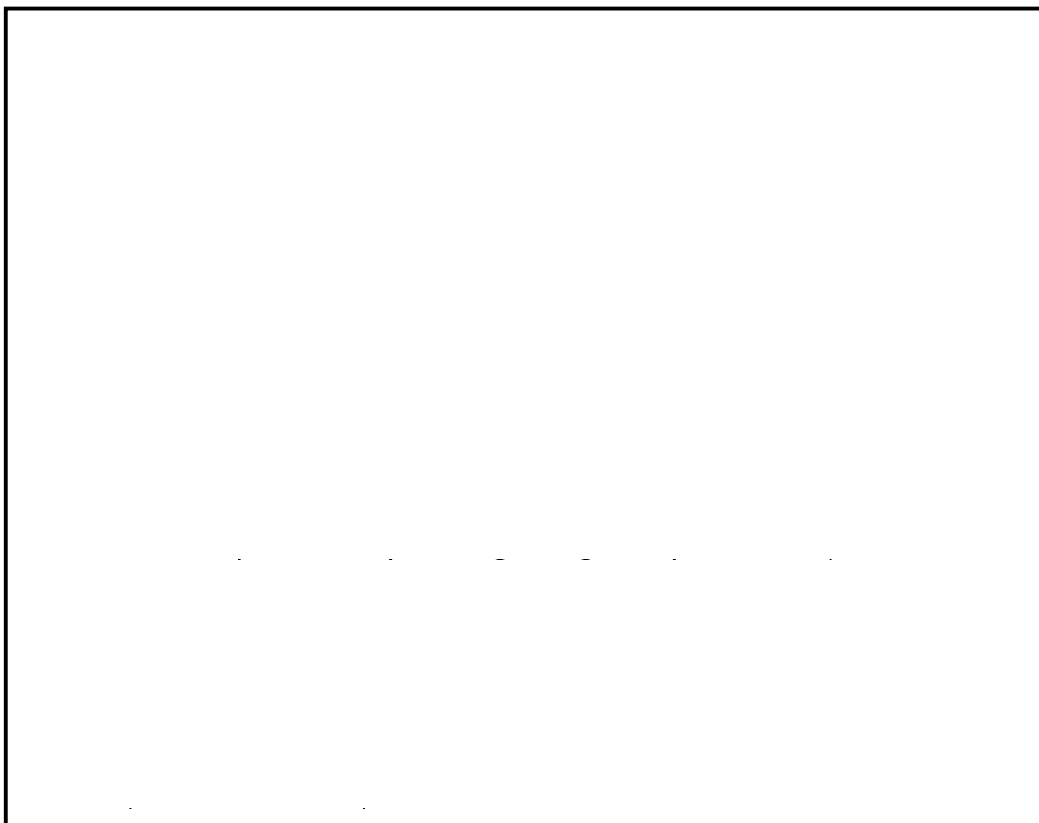
Figura 3: Elaboración propia. Concepto de estrategia

Para formular la estrategia competitiva es necesario examinar factores internos y externos que determinen los límites de lo que la empresa puede lograr. Los factores internos, fortalezas y debilidades representan el perfil de los activos y las habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica, entre otros.

Los factores externos dependen del sector industrial y del ambiente en general. Las oportunidades y amenazas de la industria definen el ambiente competitivo, con sus correspondientes riesgos y premios potenciales.

La conveniencia de una estrategia competitiva se determina probando la compatibilidad de las metas y políticas propuestas.

Figura 6: Análisis F.O.D.A.



Fuente: Michael E. Porter.2001. Estrategias Competitivas, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competitividad.28 ed. México. Grupo Patria Cultural S.A.

3.4.2.- El éxito de la estrategia.

El equipo directivo que diseña una determinada estrategia considera que de esta manera se lograrán los fines propuestos para la supervivencia de la empresa, la que debe ser capaz de responder claramente a las siguientes preguntas: ¿qué objetivos perseguimos? y ¿qué acciones hemos de desarrollar para el logro de tales fines?

En el campo de la Dirección Estratégica se consideran unas condiciones claves para el logro del éxito de la estrategia:

1.- Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo. Los objetivos marcados han de tener estas características, entendiendo la coherencia como las posibilidades reales de la empresa para conseguirlos. El hecho de que sean a largo plazo se relaciona con la difícil vuelta atrás que tienen las decisiones estratégicas que se toman.

2.- Conocimiento profundo del entorno competitivo. La empresa debe conocer las reglas del juego a la perfección, lo que le facilitará ventajas competitivas en caso de ser dinámica y saber mover a tiempo sus piezas.

3.- Valoración objetiva de los recursos. La empresa, persona u organización; cualquiera que aplique estos principios, debe considerar la autocrítica para competir. Ella misma es quien mejor se conoce. Una vez que conoce sus fortalezas y debilidades, tratará de cubrir estas para recalcar las primeras.

4.- Implantación efectiva. Una vez que se ha formulado la estrategia con el conocimiento de los puntos anteriores, toca implantarla con éxito para competir en un entorno tan dinámico como el habitual.

3.4.3.- Clasificación de estrategias competitivas.

- **Estrategias de Integración**

Las Estrategias de Integración buscan controlar o adquirir el dominio de distribuidores, proveedores o de la competencia; por lo cual existen tres tipos de Estrategia de Integración: Integración vertical hacia delante, Integración vertical hacia atrás e Integración horizontal.

- **Integración Vertical hacia Delante**

La integración hacia delante busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas. La estrategia de integración hacia delante es aplicable cuando:

- Los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- La existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- La organización compite en una industria que está creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.
- La organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.
- Las ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia adelante.
- Los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una organización podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante.

➤ **Integración Vertical hacia Atrás**

La integración hacia atrás busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores. La estrategia de integración hacia atrás es aplicable cuando:

- Los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- No hay muchos proveedores y sí hay muchos competidores.
- La organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.

- La organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el recurso nuevo de suministrar sus propias materias primas.
- Las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.
- Los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.
- La empresa necesita adquirir un recurso que valga la pena.

➤ **Integración Horizontal**

La integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. La estrategia de integración horizontal es aplicable cuando:

- La organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por el gobierno por “tender notoriamente” a reducir la competencia.
- La organización compete en una industria que está creciendo.
- Las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- La organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- Los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria están disminuyendo.

• **Estrategias Intensivas**

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y producto, se conocen como estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

➤ **Penetración en el Mercado**

La estrategia para penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. La penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. La estrategia de penetración del mercado es aplicable cuando:

- Los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio.
- Las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
- La correlación de las ventas y el gasto para comercialización ha sido históricamente alta.

➤ **Desarrollo del Mercado**

Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la organización. La estrategia de desarrollo de mercado es aplicable cuando:

- Existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- La organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- La organización cuenta con los recursos humanos y el capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.
- La organización tiene capacidad excesiva de producción.
- La industria básica de la organización está adquiriendo alcance global a gran velocidad.

➤ **Desarrollo del Producto**

La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo. La estrategia de desarrollo del producto es aplicable cuando:

- La organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
- La organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- La organización compite en una industria de gran crecimiento.
- La organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y desarrollo.

• **Estrategias de Diversificación**

La estrategia de diversificación se da cuando la organización diversifica la cartera de productos / servicios que es capaz de ofrecer. Hay tres tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal y en conglomerado. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

➤ **Diversificación Concéntrica**

La estrategia de diversificación concéntrica es la adición de productos / servicios nuevos, pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. La diversificación concéntrica es aplicable cuando:

- La organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Añade productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
 - Los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos.
 - Los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
 - Los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
 - La organización tenga un equipo gerencial sólido.

➤ **Diversificación Horizontal**

La estrategia de diversificación horizontal se basa en la adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa que debe conocer bien a sus compradores actuales. La estrategia de diversificación horizontal se aplica cuando:

- Los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos no relacionados.
- La organización compite en una industria muy competitiva con o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.
 - Los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.
 - Los productos nuevos tienen patrones contracíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.

➤ **Diversificación en Conglomerado**

La estrategia de diversificación en conglomerado se basa en la adición de productos o servicios nuevos no relacionados, para potenciales clientes. La estrategia de diversificación en conglomerado es aplicable cuando:

- La industria básica de la organización está registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
 - La organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.
 - La organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.
 - Existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la diversificación en conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentar en consideraciones respecto a las utilidades.
 - Los mercados existentes para los productos presentes de la organización están saturados.
 - Se pueda acusar de actos monopólicos a la organización, que por tradición se ha concentrado en una sola industria.
-
- **Estrategias Defensivas.**

Las estrategias defensivas surgen cuando existe la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Entre las estrategias defensivas se encuentran: Empresas de riesgo compartido (Joint Venture), el Encogimiento, la desinversión o la liquidación.

➤ **Empresa de Riesgo Compartido (Joint Venture)**

La empresa de riesgo compartido se da cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. La estrategia de riesgo compartido es aplicable cuando:

- La organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público; el dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, pocos propietarios; el dominio público ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, el acceso a la emisión de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas del dominio público o del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido.

- La organización nacional constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la empresa nacional la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión.

- Las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.

- Algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos.

- Dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.

- Se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva a toda velocidad.

➤ **El Encogimiento**

El encogimiento ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento se

diseña para fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. El Encogimiento es aplicable cuando:

- Con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus metas y objetivos en forma consistente.
- La organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- La organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.
- Con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado (y, con toda probabilidad, reemplazados por personas más competentes)
- La organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.

➤ **Desinversión**

La estrategia de desinversión se basa en la venta de una división o una parte de la organización. Con frecuencia, la desinversión se usa con el objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas. La desinversión puede ser parte de una estrategia general de encogimiento con miras a que una organización se deshaga de negocios no rentables, que requieren demasiado capital o que no encajan bien con las demás actividades de la empresa. La estrategia de desinversión es aplicable cuando:

- La organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- Una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.
- Una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.

- Una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Se requiere una gran cantidad, en poco tiempo, y éste no se puede obtener en otras fuentes razonables.
- Leyes antimonopólicas aplicadas por el gobierno amenazan a la organización.

➤ **Liquidación**

La estrategia de liquidación se basa en la venta en partes de los activos de una compañía por su valor tangible. La liquidación es aplicable cuando.

- La organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
- La única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.
- Los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de una organización.

3.4.4.- Estrategias Genéricas de Michael Porter.

Las estrategias genéricas de Michael Porter son: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Enfoque o concentración.

- **Liderazgo en Costos**

El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad.

La posición de costos bajos aporta a la empresa rendimientos superiores. Le proporciona una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha. La protege frente a los compradores poderosos, porque éstos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. La defienden en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los insumos. Los factores que favorecen una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala o ventajas de costos. Finalmente, esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. En conclusión, el liderazgo en costos la protege contra las cinco fuerzas competitivas(X), porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque éste será el primero en sufrir las presiones competitivas.

Para alcanzar el liderazgo en costos se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas. La implementación de una estrategia de costos bajos exigirá posiblemente una

fuerte inversión de capital en equipos modernos, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado.

- **Diferenciación**

La segunda estrategia genérica diferencia el producto o servicio que ofrece la empresa. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico.

Cuando se logra la diferenciación, se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En efecto, establece una posición defendible para encarar las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta del liderazgo en costos. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto. La diferenciación genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. Finalmente, la empresa que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.

La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requiere la percepción de exclusividad, lo cual es incompatible con ese tipo de participación. Pero casi siempre la diferenciación significará un debilitamiento del liderazgo en costos, si las actividades que requiere son intrínsecamente costosas: investigación extensiva, diseño del producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo a los consumidores. Los clientes reconocen la superioridad de la empresa; pero no todos estarán dispuestos o podrán pagar precios más altos.

- **Enfoque o concentración**

El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. Ésta estrategia procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la empresa podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho.

La empresa que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria. Su enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas cosas. La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil.

Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general.

La estrategia de concentración siempre entraña algunas limitaciones en la participación alcanzable del mercado. Generalmente hay que anteponer la rentabilidad al volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede realizarse a costa del liderazgo en costos.

ANÁLISIS PRÁCTICO

CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL PESQUERO.

La industria es un conjunto de operaciones destinadas a la obtención, transformación y transporte de materia prima, esta se clasifica de acuerdo a sus procesos técnicos y productos elaborados, clasificadas en: Industria Agropecuaria, Alimenticia, Textil, Química, Metalúrgica y Siderúrgica, Automotriz, de la Construcción y de Biotecnología y Genética.

Dentro de esta clasificación mencionamos la industria alimenticia, que es la encargada de transformar los recursos ganaderos, pesqueros y agrícolas en productos alimenticios elaborados. A la cual pertenece el sector industrial pesquero, cuya actividad comercial es pescar y procesar el pescado y otros productos marinos para consumo humano y como materia prima de otros procesos.

1.1.- Contexto mundial.

A nivel mundial el sector pesquero nacional tiene un sitio destacado. Según FAO (Organización de la Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación) los desembarques totales alcanzan al año 2004 los 6,02 millones de toneladas (incluyendo al sector acuícola), logrando posicionarse en el 5º a nivel mundial. En términos porcentuales Chile participa del 3,9% del total mundial.¹

En lo relativo al comercio y más particularmente las exportaciones, Chile también mantiene una posición privilegiada en el escenario mundial, valorando sus exportaciones pesqueras y acuícola durante el año 2004 en US\$2.547 millones, lo que representa el 3,4% del total mundial, mostrando una clara tendencia al alza en los últimos 10 años con una tasa de crecimiento promedio anual de 4,1% entre 1995 y 2004.¹

¹ GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE < consolidado_2005.pdf de www.subpesca.cl > [consulta: 13 diciembre 2006]

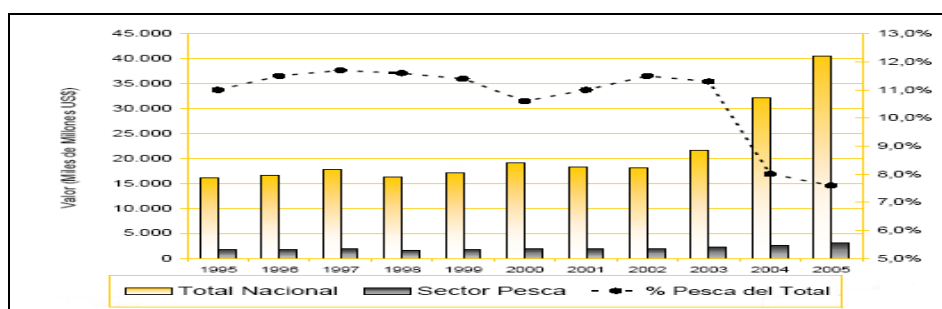
1.2.- La pesca en el contexto nacional.

Las exportaciones pesqueras, han aportado en promedio en el período 1995-2004 el 11% del total nacional en forma relativamente constante, sin embargo durante el año 2005 representó solo el 7,6%. Tal caída se debe principalmente a incrementos sustanciales en otras áreas de la economía como lo fue la minería y la industria, la primera de las cuales incrementó sus exportaciones respecto al año 2004 en un 26%.²

En términos de crecimiento relativo, el valor de las exportaciones pesqueras se ha incrementado entre los años 1995 y 2005 en un 70%, lo cual si bien es un valor importante, no provoca una mayor participación del sector dentro del total de las exportaciones, dado que éstas en forma global han crecido en igual período en un 250%, impulsado fundamentalmente por los altos precios logrado por el cobre, principal comoditie nacional.²

En cuanto al producto interno bruto (PIB) del sector pesquero (sector acuicultor y sector extractivo), éste ha alcanzado entre el período 1995 y el 2004, una participación promedio anual del 2,60%, del total nacional. El año 2005 alcanzó una participación del 2,91%.²

Figura 1: Valor exportaciones chilena, pesquera y su participación. (1995-2005)



Fuente: consolidado_2005.pdf de www.subpesca.cl .

² GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE < consolidado_2005.pdf de www.subpesca.cl > [consulta: 13 diciembre 2006]

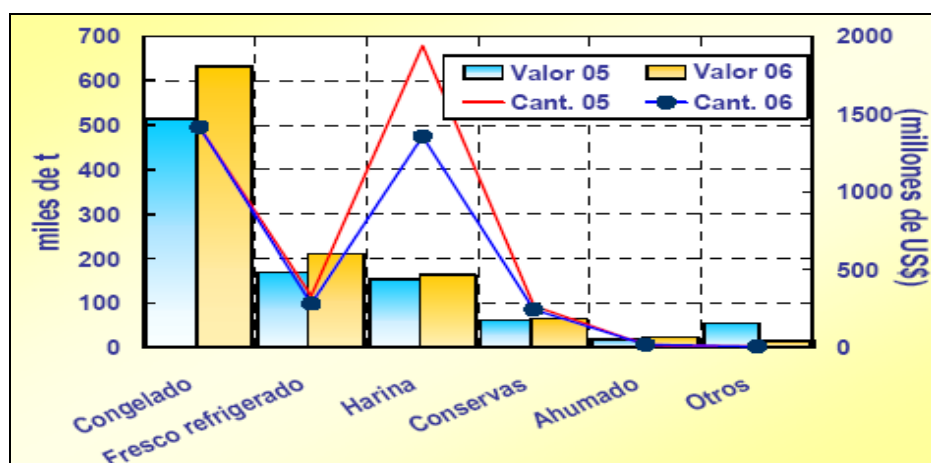
1.3.- Exportaciones pesqueras chilenas.

Las exportaciones pesqueras acumulan al finalizar noviembre de 2006 una valoración de US\$3.307 millones, lo cual significa un incremento del 19.3% respecto al año 2005. Esta cifra es a su vez la mayor que se registra dentro del quinquenio 2002-2006 y es un 56,7% superior al promedio 2001-2005.³

La estructura de participación con relación al volumen exportado está liderada por la línea de harina de pescado, siendo seguida de cerca por los congelados, en tercer lugar le siguen los productos frescos refrigerados y luego las conservas.³

Las principales líneas de proceso siguen logrando positivos balances, ello sustentado principalmente en aumentos en los precios, sólo las líneas de secado de algas, salado, deshidratado y salazón muestran déficit a igual período del año anterior, sin embargo sus efectos netos son menores en comparación a las principales líneas de proceso.³

Figura 2: Exportaciones pesqueras por línea de productos



Fuente: sectorial_diciembre06 .pdf de www.subpesca.cl .

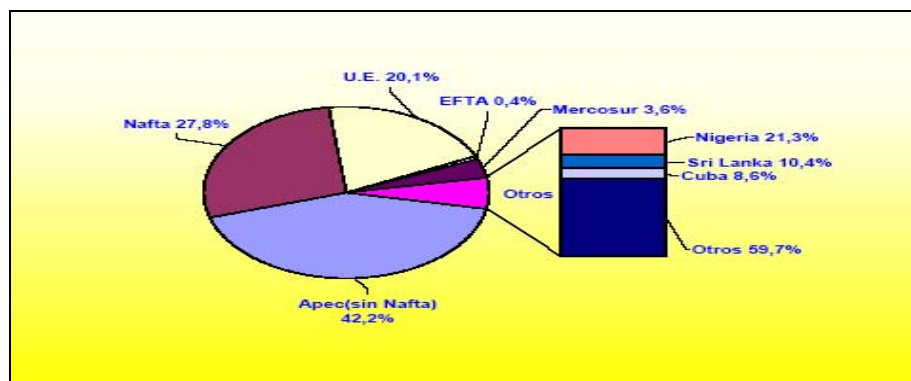
³ GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <sectorial_diciembre06.pdf de www.subpesca.cl> [consulta: 13 diciembre 2006]

Las exportaciones a noviembre de 2006 tuvieron como destino 129 países. Los nueve principales países concentran el 78,3% del valor total exportado. De estos, se destacan en importancia Estados Unidos con el 25,8%, Japón con 24%, China 6,8% y Alemania con el 5,8%.⁴

El valor de las exportaciones entre los principales bloques económicos en el período, fueron los siguientes: Países de APEC (excluyendo NAFTA), US\$1.394 millones (42,2% del total exportado), NAFTA US\$920,3 millones (27,8%), Unión Europea US\$664,4 millones (20,1%), MERCOSUR US\$120,3 millones (3,6%) y EFTA con US\$12,1 millones (0,4%).⁴

Todos los bloques económicos salvo el EFTA, muestran incrementos en su valoración respecto a noviembre del 2005, de éstos las mayores alzas porcentuales fueron logradas por el MERCOSUR (62,8%) y NAFTA (28,6%).⁴

Figura 3: Exportaciones a bloques económicos



Fuente: sectorial_diciembre06 .pdf de www.subpesca.cl .

⁴ GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <sectorial_diciembre06.pdf de www.subpesca.cl> [consulta: 13 diciembre 2006]

1.3.1.- Exportaciones de conservas de pescado.

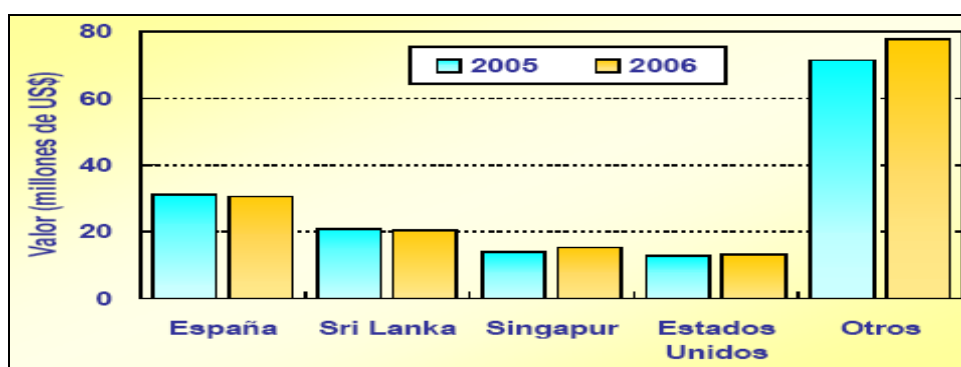
La participación del sector extractivo dentro del global de las conservas exportadas alcanza el 85,2% del valor y un 94,4% del volumen. Esta línea ocupa el tercer lugar entre las líneas asociadas al sector extractivo con el 13,6% y 9,7% del valor y volumen exportado del sector. Los resultados netos señalan que a noviembre esta línea alcanzó una valoración de US\$157,1 millones, lo que significó un incremento del 4,6% respecto al año anterior.⁵

Los destinos más importantes de las conservas provenientes del sector extractivo son España, Sri Lanka y Singapur con participaciones en valor del 19,5%, 13% y 9,7% respectivamente.⁵

Los principales recursos utilizados en la línea fueron jurel, navaja de mar y almeja, los cuales representaron en términos del valor el 58,1%; 9,1% y 4,5% respectivamente.(5)

El precio promedio sectorial a noviembre fue de 1,96 US\$/Kg., valor superior al precio del año anterior, el cual alcanzó los 1,68 US\$/kg. ⁵

Figura 4: Exportaciones de conserva sector extractivo



Fuente: sectorial_diciembre06 .pdf de www.subpesca.cl .

⁵ GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <sectorial_diciembre06.pdf de www.subpesca.cl> [consulta: 13 diciembre 2006]

1.4.- Industria pesquera nacional.

El sector industrial pesquero está constituido por 488 plantas que operan a nivel nacional cuya línea de elaboración son: harina, congelado, conserva, fresco-enfriado, ahumado, salado, otras.⁶

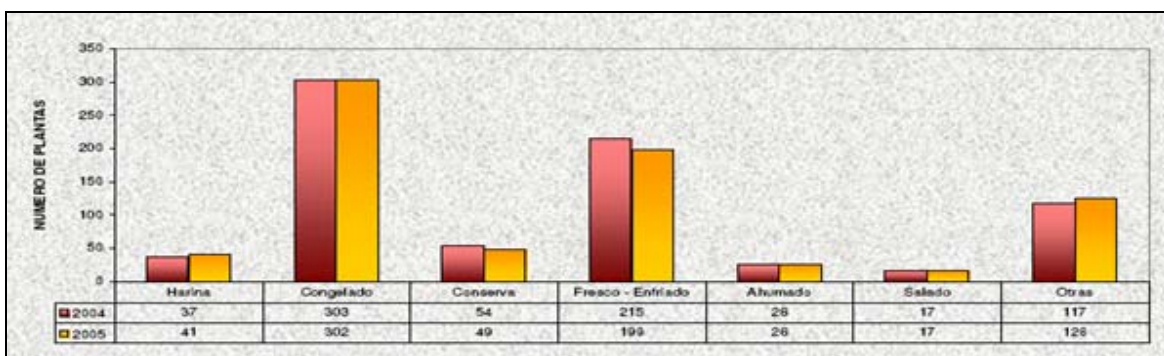
Cuadro 1: Número de plantas por líneas de elaboración, por región

LINEAS DE ELABORACION	REGION													TOTAL
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	RM	
Harina	5	2	3	4	2	0	0	20	0	4	1	0	0	41
Congelado	4	10	6	30	28	2	1	44	1	115	12	36	13	302
Conserva	1	0	1	6	0	0	0	14	0	22	0	5	0	49
Fresco - Enfriado	14	17	12	14	11	0	0	15	2	70	8	27	9	199
Ahumado	0	0	0	1	0	0	0	2	2	20	0	0	1	26
Salado	10	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	17
Otras	13	11	24	8	3	0	0	38	0	17	1	4	7	126
Nº de Plantas	26	32	37	43	32	2	1	79	3	158	13	43	19	488

Fuente:http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_remository&Itemid=54&func=fileinfo&id=489

Cabe señalar que una planta pesquera puede tener más de una línea de elaboración. En la siguiente figura se señalan las líneas de elaboración de plantas pesqueras año 2004-2005 se observa que la línea de conserva ocupa el cuarto lugar a nivel nacional.

Figura 5: Chile, número de plantas pesqueras, por línea de elaboración, 2004 – 2005



Fuente:http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_remository&Itemid=54&func=fileinfo&id=489

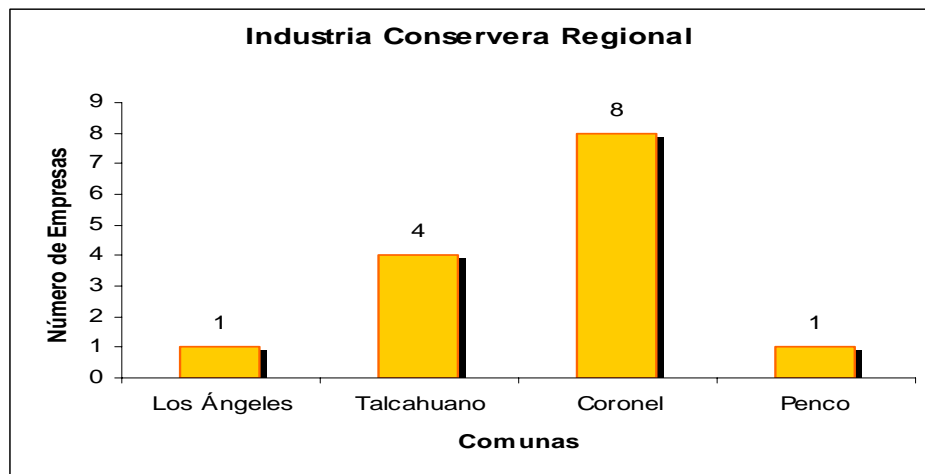
⁶ GOBIERNO DE CHILE, SERVICIO NACIONAL DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_remository&Itemid=54&func=fileinfo&id=489> [consulta: 13 diciembre 2006].

Las empresas conserveras son quiénes realizan la operación de transformar los alimentos, tras un proceso de manipulación, de tal forma que se preserven en las mejores condiciones posibles durante un largo período de tiempo, el objetivo final de la conserva es mantener los alimentos preservados de la acción de microorganismos capaces de modificar las condiciones sanitarias y de sabor de los alimentos.

A nivel nacional existen 49 plantas productoras de conservas de recursos marinos, ubicadas en las regiones: I, III, IV, VIII, X, XII, pues estas zonas son las más ricas en materia prima.⁷

En la Octava Región, existen 14 empresas conserveras situadas en las comunas de Los Ángeles, Talcahuano, Penco y Coronel, en esta última ciudad se ubican el mayor número de empresas.⁸

Figura 6: Empresas productoras de conservas de la Octava Región



Fuente: http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_remository&Itemid=54&func=fileinfo&id=490

⁷ GOBIERNO DE CHILE, SERVICIO NACIONAL DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_remository&Itemid=54&func=fileinfo&id=489 > [consulta: 13 diciembre 2006].

⁸ GOBIERNO DE CHILE, SERVICIO NACIONAL DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_remository&Itemid=54&func=fileinfo&id=490 > [consulta: 13 diciembre 2006].

La Octava Región es la segunda productora de conservas a nivel nacional, entre las empresas productoras se encuentran las siguientes⁹:

- Agromar, Sociedad Industrial Conservera Limitada
- Alimentos Multiexport S.A.
- Conservas Castillo Limitada.
- Continental, Sociedad Comercial e Industrial Limitada.
- Foodcorp Chile S.A.
- Geomar S.A.
- Alimentos Mar Profundo S.A.
- Pesquera Bio Bio S.A. (Ex Unifish Canning S.A.)
- Pesquera San José S.A.
- Servicios Pesqueros Limitada.
- South Pacific Korp S.A.
- Tubul S.P. Limitada.
- Sociedad Pesquera Camanchaca S.A.
- Leonidas Jesús Tapia Leyton.

⁹ GOBIERNO DE CHILE, SERVICIO NACIONAL DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_remository&Itemid=54&func=fileinfo&id=490 > [consulta: 13 diciembre 2006].

CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

2.1.- Reseña histórica.

Alimentos Mar Profundo S.A. es una empresa chilena que fue fundada en el año 1995, su principal accionista es Inversiones Mar Profundo S.A. Su misión es elaborar productos del mar de alta calidad, para satisfacer a los consumidores nacionales e internacionales.

Ubicada en el Parque Industrial de Coronel, a orillas del Océano Pacífico, en un paraje de excepcional belleza la VIII Región de Chile, Alimentos Mar Profundo S.A. es una empresa con más de 500 trabajadores, en su mayoría mujeres, que colaboran con las distintas faenas de producción de las conservas.¹⁰

La planta posee un equipo humano altamente profesional y una moderna tecnología de procesos, que la convierten en una de las más importantes y avanzadas de la industria. Posee una capacidad de producción de 2.000.000 millones de cajas de conservas al año dispuestas en 12, 24 y 48 unidades de latas.¹⁰

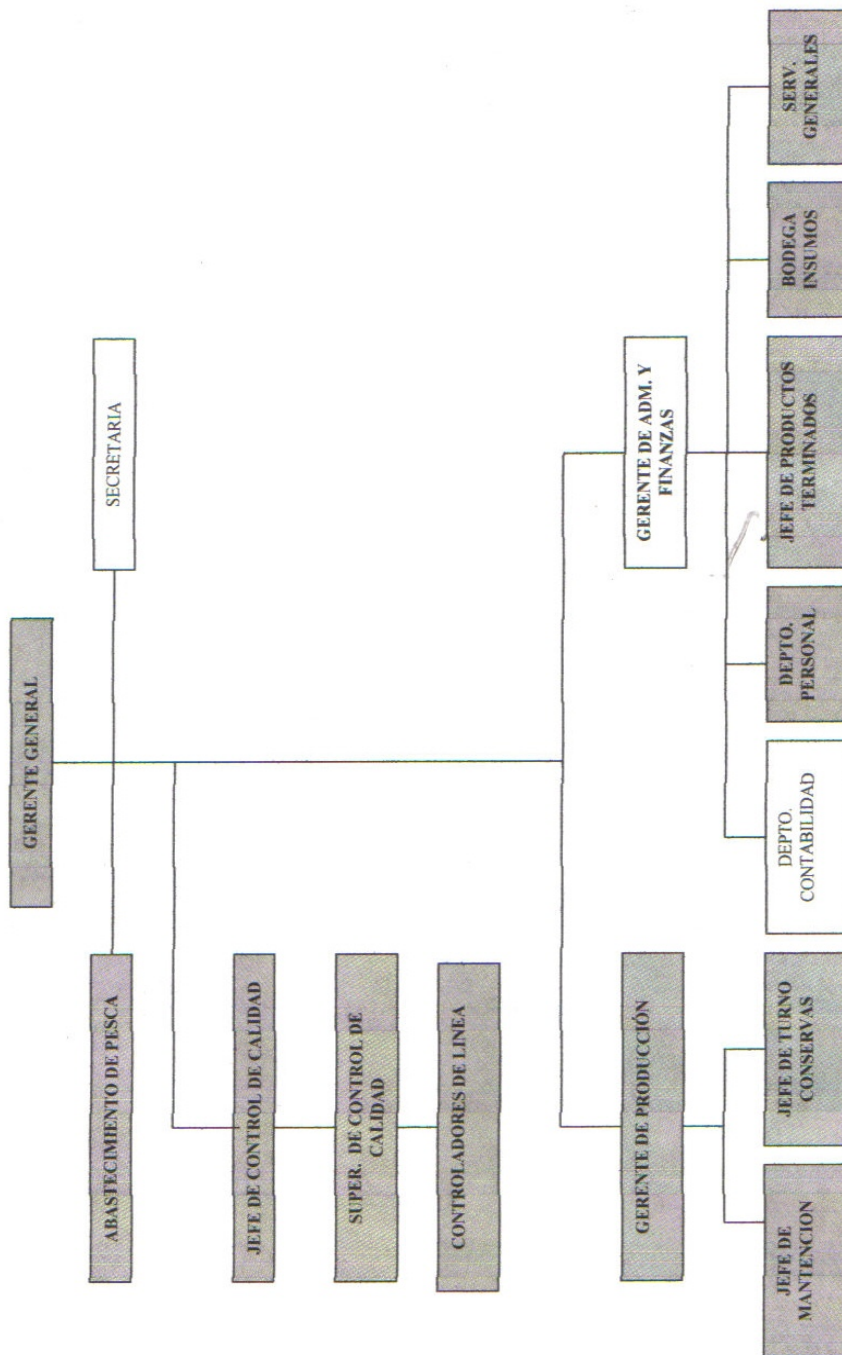
En la actualidad esta compañía produce conservas de pescado, en diferentes formatos y especificaciones. Como materia prima se utiliza en mayor porcentaje el Jurel y menor cantidad de Caballa.

Alimentos Mar Profundo transfiere sus productos a Cannex S.A. quien distribuye y comercializa a las principales cadenas de supermercados y distribuidores a nivel nacional. Asimismo exporta a mercados en los cinco continentes, destacándose Sri-Lanka, Singapur, Estados Unidos, Rusia, Argentina, Venezuela y otros países de Asia y África.¹⁰

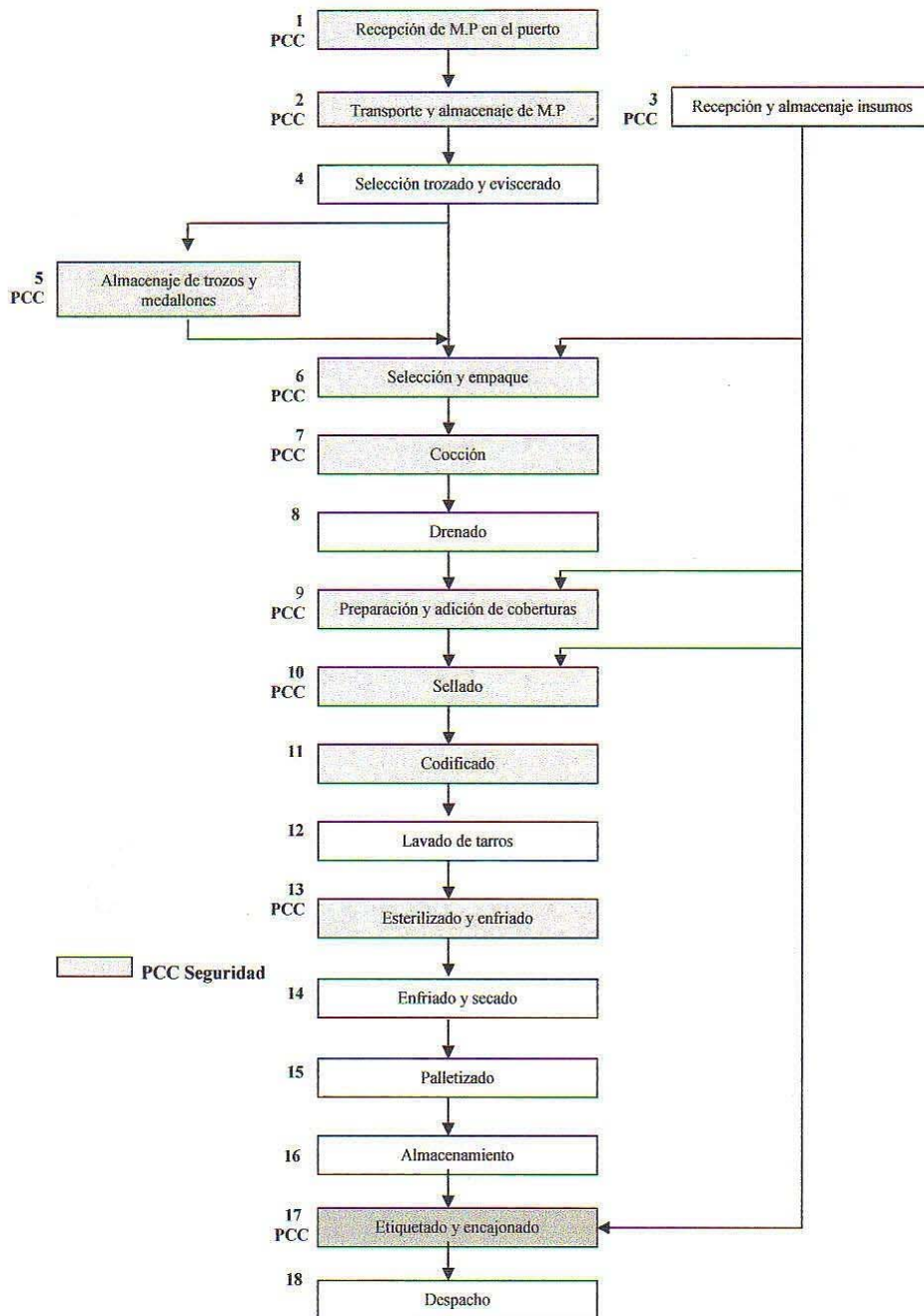
¹⁰ ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A. 2006. [en línea] CORONEL, CHILE http://www.marprofundo.cl/company_s.html>[consulta: 20 Septiembre 2006]

2.2.- Organigrama.

ORGANIGRAMA ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.



2.3.- Flujograma de productos en proceso.



2.4.- Productos.

- **Conserva de jurel natural:** Trozos de jurel envasados en salmuera como medio de cobertura, y esterilizados en tarros de hojalata de 1 libra.
- **Conserva de jurel aceite:** Trozos de jurel envasados en salmuera con un 50% de aceite o más como medio de cobertura, y esterilizados en tarros de hojalata de 1 libra.
- **Conserva de jurel tomate:** Trozos de jurel envasados en medio de cobertura de salsa de tomate preparada con agua, espesantes y sal, con 4mm de aceite agregados y esterilizados en tarros de hojalata de 1 libra.
- **Conserva jurel tomate picante:** Trozos de jurel envasados en medio de cobertura de salsa de tomates preparada con agua, espesantes, sal y esencia de ají con 4mm de aceite agregado como medio de cobertura, y esterilizado en tarros de hojalata de 1 libra.
- **Conserva de caballa natural:** Trozos de caballa envasados en salmuera como medio de cobertura, y esterilizados en tarros de hojalata de 1 libra.
- **Conserva de caballa en aceite:** Trozos de caballa envasados en salmuera, con un 50% de aceite o más como medio de cobertura y esterilizado en tarros de hojalata de 1 libra.
- **Conserva de caballa tomate:** Trozos de caballa, envasados en medio de cobertura en salsa de tomate preparado con agua, espesante y sal, con 4mm de aceite agregado como medio de cobertura y esterilizado en tarros de 1 libra.
- **Conserva caballa tomate picante:** Trozos de caballa envasados en medio de cobertura de salsa de tomates preparada con agua, espesantes, sal y esencia de ají con 4mm de aceite agregado como medio de cobertura, y esterilizado en tarros de hojalata de 1 libra.

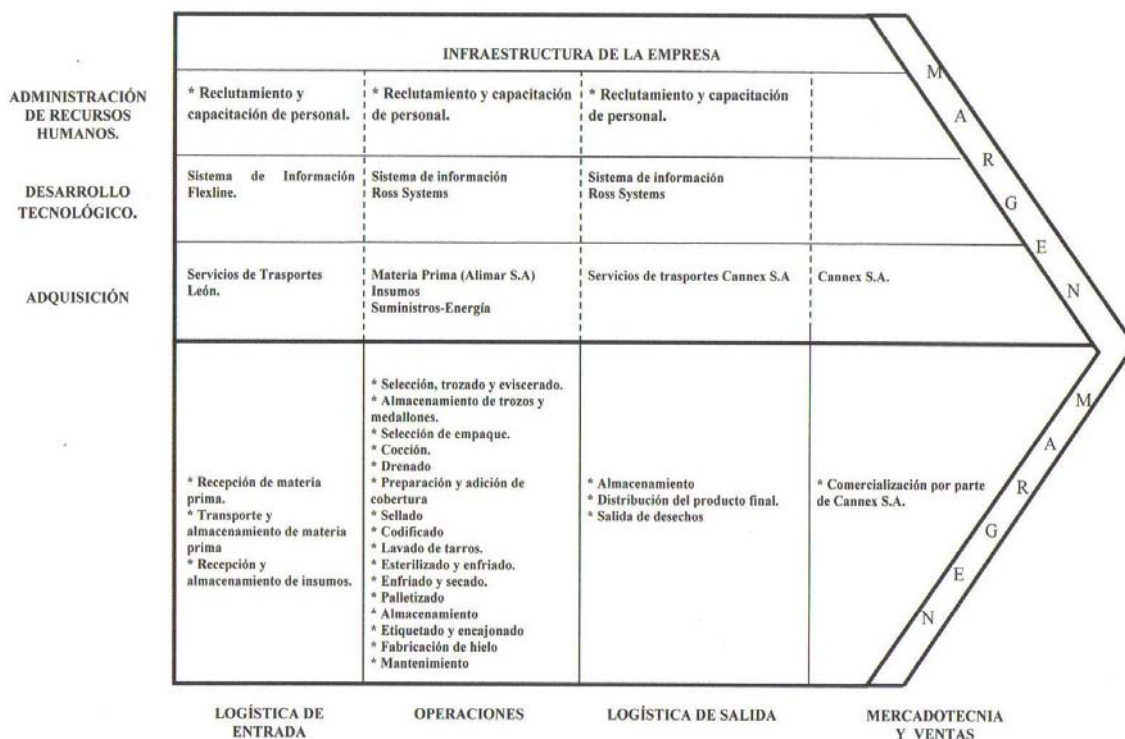
CAPITULO 3: CADENA DE VALOR DE ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.

Las conservas de jurel es uno de los principales recursos utilizado por las empresas elaboradoras de conservas en Chile¹¹, esto lleva a que apliquen el significado de competitividad y utilicen las herramientas necesarias para destacarse en el mercado, por ello analizaremos estas herramientas en la empresa Alimentos Mar Profundo S.A., productora de conservas de jurel y caballa, con el objeto de diagnosticar su situación actual para establecer medidas de solución, si es necesario.

3.1.- Cadena de valor de Alimentos Mar Profundo S.A.

La siguiente figura esquematiza la cadena de la empresa Alimentos Mar Profundo S.A.

Figura 7: Cadena de valor de Alimentos Mar Profundo S.A.



Fuente: Elaboración propia.

¹¹ ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A., 2006, Programa de Aseguramiento de Calidad. Productos en conserva, CHILE, [consulta: 2 de octubre 2006]

Para el diagnóstico de las ventajas competitivas es necesario definir la cadena de valor de la empresa, lo que se describe en los puntos siguientes:

3.2.- Actividades primarias.

3.2.1.- Logística de entrada.

- **Recepción de materia prima en el puerto**

Cuando recalca el barco se seleccionan las bodegas que se destinarán a conserva.

El inspector de pesca solicita los registros de temperatura de almacenamiento desde la captura hasta la recalada del barco y realiza un muestreo para análisis físico organoléptico y de temperatura de materia prima. Con todos estos antecedentes se acepta o se rechaza el pescado. En el caso de ser aceptado se procede a descargarlo.

- **Transporte y almacenamiento de materia prima**

La materia prima se descarga en camiones para ser transportada a la planta.

A su llegada se recibe en un pozo desde donde se traspasa mediante cintas transportadoras hacia los pozos de almacenamiento ubicados en el interior de la planta o bien se descarga directamente en los pozos exteriores.

Los pozos son metálicos recubiertos con pintura epóxica y la materia prima se mantiene a bajas temperaturas recibéndola en una mezcla de agua de mar con hielo y adicionando hielo periódicamente. La calidad de la materia prima se evalúa en la recepción y cada seis horas durante el almacenamiento mediante análisis físico organoléptico y temperatura y es aceptada hasta que alcanza el grado dos y/o una temperatura máxima adecuada.

- **Recepción y almacenamiento de insumos**

Todos los insumos, tarros, tapas de tarros, etiquetas, cajas ,sal, concentrado de tomates, aceite, esencia de ají y espesante utilizados durante el proceso de conserva, son muestreados y analizados por el departamento de control de calidad para su posterior aprobación o rechazo.

Se utiliza la identificación de fechas de producción, fecha de recepción, guías, lotes y/o órdenes de trabajo para realizar la trazabilidad de los insumos con el código de producción del producto final.

El almacenamiento y entrega de los insumos y productos químicos utilizados en la empresa es en base a normas FIFO (first in, first out / primero en entrar, primero en salir), este es realizado por el encargado de bodega, quien distribuye a producción los insumos tales como; sal, concentrado de tomates, aceite, esencia de ají y espesante, los cuales son distribuidos de acuerdo al orden de entrada, los primeros en entrar serán los primeros en utilizarse en la producción, ya que tienen fecha de vencimiento.

3.2.2.- Operaciones.

- **Selección, trozado y eviscerado**

En este paso operacional se selecciona en la mesa de corte todo aquel pescado apto para consumo humano, el cual es colocado en los capachos para su corte. El corte se determina según la talla del pescado y el producto al cual va a ser destinado. Luego los trozos son eviscerados a través de un sistema de vacío y los medallones manualmente o a través de un sistema de succión.

- **Almacenamiento de trozos y medallones**

Los medallones y los trozos que deben esperar para ser destinados a producción, son almacenados en bins con agua de mar y hielo para mantener una temperatura bajo 10 grados Celsius a la espera de ser destinado a producción.

La calidad se evalúa cada 6 horas durante el almacenamiento mediante análisis físico organoléptico y de temperatura y es aceptada hasta que alcanza el grado 2 de calificación y/o una temperatura máxima requerida.

- **Selección y empaque**

Los trozos cortados y eviscerados se empaican en envases de 1 libra (300x407) en forma manual. El trozo a empaicar debe presentar un corte definido y preciso, sin daños en el vientre, o daños severos en la piel.

- **Cocción**

Los trozos empacados se someten al proceso de cocción en un cocedor continuo con vapor directo. En esta etapa es necesario considerar 2 parámetros fundamentales, tiempo y temperatura, siendo recomendado un tiempo mínimo de 28 minutos a una temperatura de 95 grados Celsius.

- **Drenado**

A la salida del cocedor los tarros, con el producto en su interior, pasan por unos drenados lineales, el cual invierte el tarro de modo que escurra el agua de cocción.

- **Preparación y adición de coberturas**

La preparación de líquido de cobertura se realiza en marmitas.

La concentración de los ingredientes se mide a través del porcentaje de sólidos solubles, porcentaje de sal y/o a través de la consistencia.

Por un sistema de inyección, la máquina dosificadora adiciona en forma continua la cobertura a los envases, siendo 80 grados Celsius la temperatura mínima de adición de salmuera y 75 grados la temperatura mínima de adición de salsa de tomates con el fin de lograr un buen vació en el producto final.

- **Sellado**

Las selladoras automáticas (Angellus 69P y 60L) realizan el sello hermético de la conserva, lo cual se verifica mediante análisis destructivo y visuales de sello en la línea de procesos.

- **Codificado**

Mediante impresión con tinta se identifica el tarro con el código, clave, número de registro de planta y datos de la trazabilidad. Esta operación es verificada por control de calidad.

- **Lavado de tarros**

Las lavadoras son de cintas continuas y retiran del envase cualquier tipo de impurezas adheridas al exterior de este, pasando una primera etapa de lavado con detergente y agua caliente donde se remueve la suciedad y restos de materia orgánica y luego a una etapa de enjuague.

La temperatura mínima del agua es 70 grados Celsius en ambas operaciones y el pH de la solución de detergente es mínimo 8.0.

El detergente se cambia 2 veces por turno y cada vez que sea necesario.

- **Esterilizado y enfriado**

En esta etapa el producto es sometido a una esterilización comercial en autoclaves estáticas horizontales de vapor. La temperatura y tiempo requerido son establecidos por estudios de penetración de calor según el producto en proceso, jurel o caballa al natural, en aceite, o en salsa de tomates.

El enfriamiento de los envases se realiza con agua potable enfriada y clorada.

- **Enfriado y secado**

Los tarros se secan y enfrían mediante un enfriador continuo de aire forzado, disminuyendo así el riesgo de corrosión de los envases en adecuadas condiciones de almacenamiento.

- **Palletizado**

El palletizado de la producción se realiza utilizando un sistema de electroimán que toma los tarros desde la cinta y los deposita en los pallet.

Durante esta operación se revisan visualmente los tarros para retirar cualquier envase defectuoso para su posterior eliminación.

Finalmente los pallet se envuelven con stretch film identificándolos por códigos de producción.

- **Almacenamiento**

En un sector cerrado y de acceso restringido se almacena la totalidad de las producciones procesadas por un tiempo de 15 días a temperatura ambiente para su etapa de maduración

- **Etiquetado y encajonado**

Terminado el período de maduración del producto, el área comercial lo destina a los diferentes mercados según las especificaciones del cliente.

Durante el etiquetado la conserva es codificada, etiquetada y dispuesta en cajas de 12; 24 o 48 unidades según los requerimientos del cliente.

- **Fabricación de hielo**

El hielo utilizado en escamas y producido por un equipo de la planta. Es fabricado con agua potable y se almacena en un silo.

Se dosifica a través de bombas y cañerías ubicadas a un costado de los pozos externos e internos. Para distribuirlos a otras áreas de planta se hace en bins con tapa.

En la planta el hielo se usa para enfriar el agua de almacenamiento de materia prima en los pozos.

Debido a su uso en contacto directo con materia prima y productos, el hielo puede ser transmisor de contaminación por lo que debe ser elaborado con agua potable y manipulado de la misma manera que un alimento.

- **Salida de desechos**

Los desechos sólidos, tales como vísceras, cabezas y restos de pescados son evacuados de la planta a través de cintas transportadoras de desperdicio que los llevan hasta la zona dispuesta para ello a un costado de la planta. En este lugar se elevan hasta tolvas desde donde son cargadas directamente a un camión que los lleva a una planta de harina de terceros.

Para evacuar los desechos líquidos o semilíquidos de las instalaciones se dispone de drenajes en toda la planta.

La basura que se genera en la planta es dispuesta en basureros identificados y con tapa. Estos son vaciados a un contenedor de basura a un sector externo a la planta, el retiro de estos es cuando están llenos o máximo cada cuatro horas, donde deben ser lavados cada vez que son vaciados

- **Mantenimiento**

La mantención se realiza en equipos utilizados durante el proceso productivo y en las instalaciones de la planta, para ello se establecen responsables de la coordinación y supervisión del programa anual de mantención.

Mantenimiento de equipos. En esta se incluyen todos los equipos involucrados en el proceso productivo.

En Alimentos Mar Profundo existe un inventario con la lista de equipos utilizados en la planta con el nombre y descripción de cada uno de ellos. A los equipos de la planta se les realiza mantenimiento anual, (tapadoras y dosificadoras), diaria (lubricación), mensual (rodamientos, tuercas, etc.)

Mantenimiento de instalaciones de la planta. Esta se mantiene en buen estado físico y funcional; los edificios, recintos e instalaciones y obras complementarias, de manera que las condiciones de seguridad y operaciones sean normales, por lo cual se realiza un Programa Anual de Mantenimiento.

3.2.3.- Logística de salida.

- **Almacenamiento**

El producto final se almacena en una bodega aislada con poliuretano inyectado, lo cual permite una maduración (15 días) y almacenamiento adecuado de los lotes de producción. Esta bodega tiene una capacidad para 400.000 cajas de conservas las cuales se almacenan y ordenan por cobertura (salmuera, salsa de tomates, aceite, etc.) y por lotes de producción. Aquí también se lleva a cabo el proceso de etiquetado de acuerdo a los requerimientos que tienen los clientes de Cannex.

- **Captación y generación de pedidos**

Esta actividad la realiza Cannex a través de su área comercial ubicada en la ciudad de Santiago, la cual se preocupa de abastecer al mercado nacional y extranjero.

- **Distribución del producto final**

Esta actividad está tercerizada y de acuerdo a la programación realizada por Cannex se cargan los camiones en la planta con dirección al puerto por el cual saldrá el cargamento con destino al mercado nacional o extranjero. Para el caso de los despachos al puerto, esta coordinación la realiza la planta con el fin de llegar en los horarios de stacking oficial con los contenedores que se embarcarán.

3.2.4.- Mercadotecnia y ventas.

Cannex S.A. es quien realiza la actividad de comercializar y promocionar los productos de acuerdo a las negociaciones de precio de venta y a los márgenes establecidos con Alimentos Mar Profundo S.A. Las marcas y etiquetas de las conservas son proporcionadas por Cannex de acuerdo al país al cual se va a distribuir.

Cannex, empresa comercializadora de conservas, es una sociedad anónima cerrada que surgió de la unión estratégica de Alimentos Mar Profundo S.A., Pesquera Camanchaca S.A. y Pesquera Bio - Bio, tres grandes e importantes Compañías Pesqueras Chilenas.¹²

Nació el 1 de enero de 2002, con el objetivo fundamental de consolidarse como líder de mercado en producción, innovación, distribución y ventas de productos del mar enlatados y congelados para el consumo humano, entregando a sus clientes una satisfacción constante de lo que requieran en calidad, cobertura y volumen.¹²

Es una empresa joven, con el desafío de crecer, y se sustenta en una sólida base conformada por los muchos años de tradición en el mercado de sus tres empresas madres.

¹² CANNEX2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE,<http://www.cannex.cl/empresa.html>>.[consulta: 20 Septiembre 2006]

Como objetivo a corto plazo, Cannex suma los volúmenes de producción individuales de cada planta y se consolida como empresa multiproductora, tanto en especies, como en formatos.

Los volúmenes que hoy Cannex puede entregar, gracias a la constante producción de la tres plantas, la hace se confiable para sus clientes y potenciarse ante un mercado muy competitivo.

Su diversidad y la capacidad de pescado disponible son el eje de su liderazgo en los mercados nacional y de las exportaciones.

- **Mercado Nacional**

Este mercado es uno de los principales debido a los volúmenes de venta. Asegurando a su importante cartera de clientes un abastecimiento completo durante los 365 días del año, debido a su capacidad de reacción, incluso ante eventuales vedas.

Este abastecimiento asegurado es la base de la fidelidad que Cannex mantiene con sus clientes, a lo cual se suman óptima calidad y precios de mercado.

Con un mix de productos que incluye jurel natural, tomate, aceite y especiales, Cannex satisface al mercado chileno, con distribución y despacho directo a las cadena de supermercados con su producto MACARELA BLANCA UNICA, un sabroso y apetecido pescado de exquisita carne blanca y suave sabor en tres variedades; al natural,, al aceite y en salsa de tomate.

A continuación se muestra una etiqueta del producto Unica.



- **Mercado Internacional**

Este mercado internacional, asegura una importante cartera de clientes a los cuales abastece durante el año, con un mix de productos que incluye jurel natural, tomate, aceite y especiales, y caballa en menor cantidad que sólo se exporta a los países de Argentina y Francia.

A continuación se nombran los países a los cuales se exporta.

Islas del Caribe

Los vivos colores de las etiquetas que Cannex utiliza para estos mercados, reflejan la pasión por la vida de sus habitantes. Destinos como Barbados, Trinidad y Tobago, Bahamas, Jamaica, Cuba, Granada, Haití, Dominica, Santa Lucía y Saint Kitts, son algunas de las islas a las que Cannex exporta sus productos.

A continuación una muestra de etiqueta de las islas del caribe.



Norte América

Estados Unidos, Canadá y México reciben volúmenes importantes de productos, pues son buenos consumidores de pescado.

A continuación se muestra una etiqueta de Estados Unidos.



Sudamérica

Nuestros vecinos también disfrutaban del sabor y la calidad de las nuestras conservas. Argentina, Brasil y Guyana son algunos ejemplos.

A continuación una muestra de etiqueta de Argentina.



Sri Lanka

A este activo Mercado, Cannex envía en forma mensual conservas de Jurel de alta calidad. Cuenta con una oficina estable, la que se encarga de comercializar los productos Cannex en esta zona geográfica.

A continuación una muestra de etiqueta de Srilanka.



Singapur/Malasia/Indonesia

Una salsa brillante, de gran color y cuerpo, con trozos enteros de pescado es lo que clientes de esta área encuentran en nuestros productos. Cannex lidera los embarques de conserva de jurel a esta zona del mundo.

A continuación una muestra de etiqueta de Singapur.



África

Los embarques se destinan fundamentalmente a Ghana, Togo, Sierra Leona, Gabón, Costa de Marfil y Sudáfrica.

El producto más popular es el Jurel en Salsa de Tomate.



Europa

Países como Rusia, Rumania, Republica Checa, Ucrania y otros, también reciben en forma regular las conservas de pescado.

A continuación una muestra de etiqueta de Francia.



- **Postventa**

Cannex S.A. envía a la planta de Alimentos Mar Profundo S.A. una notificación de quejas y reclamos de clientes, estas son atendidas directamente por el Jefe de Control de Calidad, quien tiene las siguientes responsabilidades:

- Recibir el reclamo
- Investigar el reclamo e investigar su validez
- Establecer las acciones correctivas
- Elaborar una respuesta por escrito para el cliente
- Mantener un archivo de respaldo con toda la documentación generada

3.3.- Actividades de apoyo.

3.3.1.- Adquisición.

Abastecimiento de materia prima: la materia prima (jurel y caballa) es proveída por Alimentos Marinos Alimar S.A.

Los insumos son recepcionados en la bodega por el encargado y distribuidos en base al método FIFO.

Los principales proveedores son: Edén S.A. (envases), Empresas Carozzi (salsa de tomate), Sociedad Punta de Lobos S.A. (sal), Inversiones socoal Ltda. (aceite),

Multigráfica S.A. (etiquetas),. (cajas), entre otras.

El transporte de la materia prima es realizado por una empresa externa (Transportes León).

La electricidad es suministrada por la Compañía General de Electricidad.

El agua potable es suministrada por Aguas de San Pedro S.A.

El transporte de las conservas para la venta, publicidad y comercialización lo realiza Cannex.

3.3.2.- Desarrollo Tecnológico.

El sistema de información utilizado por la empresa en entrada y salida de bodega, remuneraciones y contabilidad es Flexline, y en el proceso de producción es el sistema Ross Systems.

La empresa está renovando maquinaria constantemente de acuerdo a las necesidades requeridas para el proceso productivo.

La última adquisición es Regainer Nahuelco, que es una depuradora del agua expulsada al mar, lo cual contribuye a disminuir la contaminación ambiental.



3.3.3.- Administración de recursos humanos.

La empresa cuenta con 500 trabajadores de los cuales 130 son con contrato indefinido y 370 contratados durante el período de producción, generalmente entre los meses de enero a agosto.

El reclutamiento de los trabajadores se hace a través de los periódicos locales y llamadas personalmente a trabajadores de años anteriores.



Los trabajadores son capacitados constantemente, destacándose:

1. Capacitación HACCP¹³ con acreditación de sernapesca:

Gerente de producción

Jefe de control de calidad

Jefe de mantención

Supervisor de calidad

Jefes de turno

Jefes de producto terminado.

Analista de laboratorio

¹³ Sistema de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos

2. Capacitación POS¹⁴ con acreditación de sernapesca:

Gerente de producción

Jefe de control de calidad

Jefe de mantención

Supervisor de calidad

Jefes de turno

Jefes de producto terminado.

Analista de laboratorio.

3. Capacitación básica en normas HACCP y POS:

Personal de laboratorio

Personal de bodega de insumos

Capataz de producción

4. Capacitación en buenas prácticas de manufactura:

Jefe de turno

Capataz de producción

Personal de laboratorio

Personal de bodega de insumos

5. Capacitación en higiene y manipulación de alimentos y buenas prácticas de manufactura:

Personal que manipula alimentos

Operadores

6. Programa de inducción

Personal recién contratado

Personal que cambia de funciones dentro de planta

¹⁴ Programas Operacionales de Saneamiento.

7. Capacitación en uso de detergentes y sanitizantes

Personal de aseo de planta

Capataz de producción

Personal de bodega de insumos

8. Sistemas de muestreo y Análisis de productos

Personal de laboratorio

9. Control de sello

Personal de control de sello

Operadores de selladora

Mecánicos de selladoras

10. Proceso de autoclave

Jefes de turno

Operadores de autoclave

3.3.4.- Infraestructura de la planta.

La infraestructura de la planta esta diseñada de manera que existe un flujo lógico de productos desde el ingreso de la materia prima hasta el despacho del producto final.

La planta posee todo lo necesario para realizar el proceso productivo y con constantes esfuerzos para hacer de esta un lugar seguro de trabajo, se cumple con el objetivo planteado por la empresa de tener una infraestructura adecuada donde se elabore un producto certificado, en conformidad a normas de calidad y de medio ambiente.

3.4.- Clasificación de actividades primarias y de apoyo.

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo se distinguen tres tipos de actividades que juegan un papel diferente en las ventajas competitivas.

- **Actividades directas:** estas actividades están relacionadas directamente en la creación de valor para el comprador. Esto es el proceso de producción que la empresa realiza, de acuerdo a las normas de calidad exigidas y su programa de aseguramiento de la calidad, para obtener el producto que el cliente demanda.

- **Actividades indirectas:** entre las actividades indirectas se encuentran el mantenimiento, manipulación de desechos, aseo y sanitización de infraestructura, utensilios y vestimenta de trabajo utilizados en el proceso productivo.

- **Aseguramiento de la calidad:** la empresa realiza un control en todo el proceso productivo, pero su control es más exhaustivo en los siguientes puntos.

1. Recepción de materia prima

Almacenamiento en bodega y control del registro de temperatura del agua en las bodegas del barco en forma manual o automática por cada recepción

Control de información que debe acompañar la materia prima

Control de temperatura del pescado en bodega a la recalada

Control de aire y agua al momento de la descarga

Responsable: inspector de pesca

2. Transporte y almacenamiento de materia prima

Evaluación física organoléptica

Análisis organoléptico en crudo y cocido en recepción

Análisis organoléptico en cocido durante almacenamiento cada 6 horas

Control de temperatura del pescado en el camión cada 6 horas durante el almacenamiento

Responsable: controlador de línea

3. Almacenamiento de trozos y medallones

Control físico organoléptico cocido cada 6 horas

Control de temperatura de los trozos cada 6 horas

Responsable: controlador de línea

4. Selección y empaque

Control del peso crudo en la mesa de empaque cada 30 minutos por cada línea (tarros)

Responsable: controlador de línea

5. Preparación y adición del líquido de cobertura

Control de líquido de cobertura cada 30 minutos por cada dosificadora (tarros)

Control de temperatura de la carne cada 30 minutos por cada dosificadora (tarros)

Responsable: controlador de línea

6. Sellado

Control visual del sello a la salida de la selladora cada 15 minutos (tarros)

Responsable: controlador de sello

Control destructivo de doble sello a la salida de la selladora cada 2 horas (tarros)

Responsable: controlador de sello

7. Codificado

Control por cada cambio de código cada 15 minutos durante el proceso a la salida de la codificadora

Responsable: controlador de sello

8. Esterilizado y enfriado

Control de cloro en agua de enfriado a la entrada de autoclaves cada ciclo

Control de proceso térmico autoclaves en cada batch

Control de presión del esterilizado durante el proceso de esterilizado por cada batch

Responsable: operador de autoclaves

9. Etiquetado y encajonado

Control visual en la codificadora en cada cambio de código

Salida de encajonadora durante el etiquetado por cada cambio de código y por pallets (tarros)

3.5.- Relaciones de la Cadena de Valor

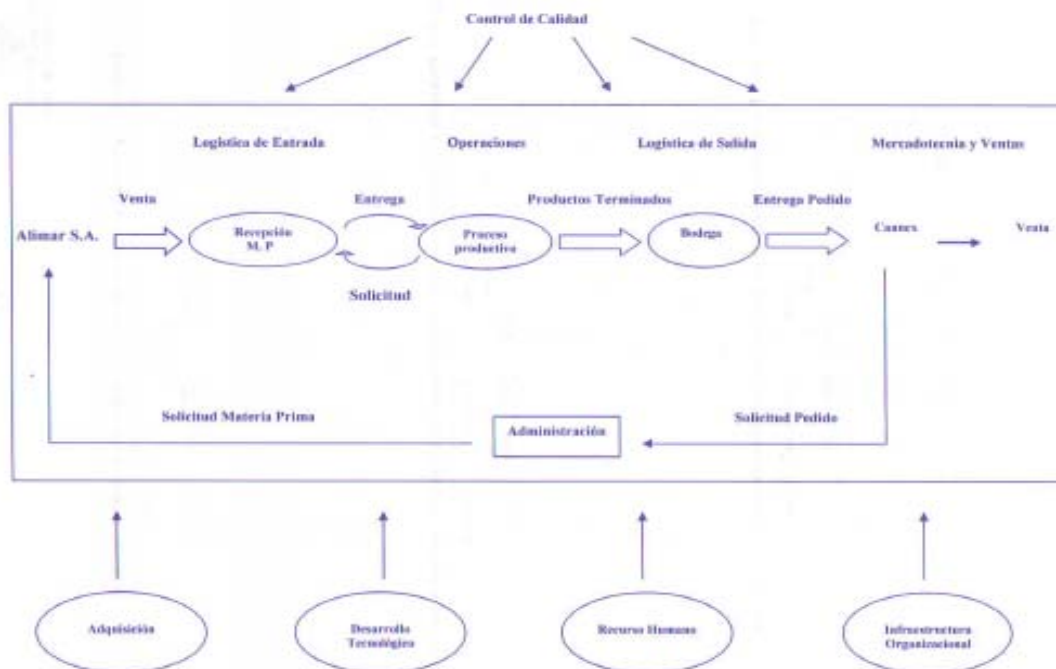
A través de este flujograma podemos definir claramente las relaciones de la cadena de valor.

El proceso comienza con la adquisición de la materia prima a la empresa Alimar S.A., el cual se hace de acuerdo al pedido de conservas que realiza Cannex S.A. El proceso de logística de entrada en el cual se realiza la recepción de materia prima, esta unido con el proceso de producción, pues entrega la materia prima y también recibe la solicitud de insumos requeridos.

En producción se realiza la transformación de la materia prima en conserva y cuando el producto esta terminado se pasa a la bodega de productos terminados, el cual lleva los registros de las cantidades de conservas que entran a bodega y que entregan a Cannex quien se encarga de comercializar directamente en los distintos mercados objetivos asegurando puntualidad y calidad en la entrega.

La siguiente figura muestra las relaciones de la cadena de valor en Alimentos Mar Profundo S.A.

Figura 8: Relaciones de la cadena de valor.



Fuente: Elaboración propia.

3.6.- Alcance competitivo en Alimentos Mar Profundo S.A.

El alcance competitivo de Alimentos Mar Profundo tiene un poderoso efecto en las ventajas competitivas, porque integra la configuración y economía de la cadena de valor, estos se clasifican en cuatro dimensiones.

La empresa conoce perfectamente a los consumidores que va dirigido el producto e identifica su **segmento de mercado** de acuerdo a su área geográfica, demografía, psicográfica y comportamiento.

- **Segmento geográfico:** el producto se distribuye a nivel nacional, a través de las grandes cadenas de supermercados, minimarket y tiendas de abarrotes. A nivel internacional se distribuye en los cinco continentes, específicamente en los países de Singapur, Argentina, Sri Lanka, Venezuela, Samoa Occidental, Cuba, Fiji, Trinidad

Tobago, Ghana, Haití, Jamaica, Nueva Zelandia, Polonia, Estados Unidos, Canadá, otras Islas Bahamas, Inglaterra, Barbados, República Dominicana y República Checa.

- **Segmento demográfico:** el producto esta dirigido a las clases sociales C3 y D , y a todas las edades y géneros.

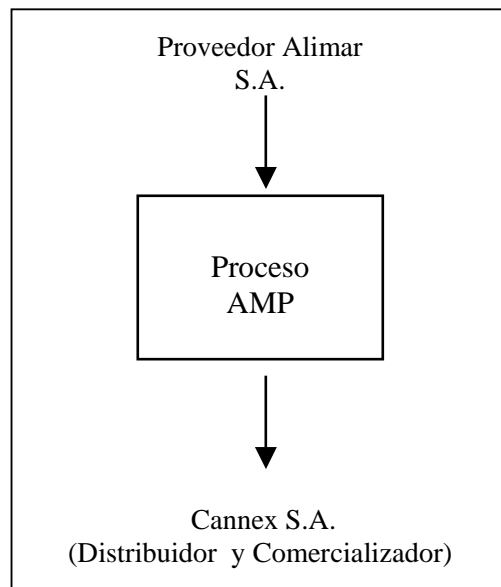
- **Segmento psicográfico:** dirigido a aquellas personas cuyo pensamiento y conducta consciente ha crecido respecto a las saludables ventajas de los productos del mar, pues son bajos en grasa, fáciles de digerir, y excelente fuente de proteínas, minerales y vitaminas.

- **Segmentación por comportamiento:** dirigido a aquellas personas que buscan un beneficio derivado del consumo del producto, por ejemplo; el contenido de Omega 3 y ácidos grasos insaturados en las conservas de pescado, los que disminuyen el colesterol en la sangre y son beneficiosos en el desarrollo cognitivo de los niños.

La división de las actividades entre la empresa, proveedores, canales de distribución y compradores esta claramente definida. El proveedor de materia prima (Alimar), acuerda a través de un contrato de venta por el plazo de un año, el abastecimiento, el producto se traspasa a Cannex quien distribuye y comercializa el producto a nivel nacional e internacional.

A continuación se muestra el **alcance vertical** de Alimentos Mar Profundo S.A.:

Figura 9: Alcance vertical de Alimentos Mar Profundo S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Cannex, empresa comercializadora y distribuidora, es encargada de las interrelaciones geográficas donde coordina los precios y especificaciones del producto con sus clientes a nivel nacional e internacional, esto hace que Alimentos Mar Profundo posea un **alcance geográfico** amplio y definido.

La cadena de valor de Alimentos Mar Profundo esta relacionada con el sector industrial pesquero, alimenticio, papelerero, gráfico entre otras. Este **alcance industrial** se ve reflejado en todo el proceso productivo.

CAPITULO 4: VENTAJAS COMPETITIVAS DETECTADAS EN ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.

4.1.- Análisis F.O.D.A.

Después de haber definido la cadena de valor, realizaremos un análisis F.O.D.A a la empresa que ayudará a identificar y analizar las ventajas competitivas de Alimentos Mar Profundo S.A.

Este análisis examinará la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.

4.1.1.- Fortalezas.

- Experiencia
- Producto certificado
- Trabajadores comprometidos con la empresa
- Comprometidos con los jóvenes de la comuna

- **Experiencia**

A 10 años de haber sido creada en el rubro de las conservas de pescado en la región del Bío Bío no cabe duda que el transcurso de los años avala un continuo proceso de aprendizaje en las distintas etapas de la cadena de valor. Además esta presente la incorporación de conocimientos técnicos y experiencia en el rubro, producto de la constante interacción entre la estructura de la organización.

- **Producto certificado**

Al cumplir con las normas exigidas por sernapesca creadas en base a normas internacionales y evaluaciones presenciales periódicas realizadas por inspectores de esta

institución del gobierno, dependiente del ministerio de economía, la empresa califica para clasificar en categoría “A”, lo cual significa fabricar un producto de alta calidad.

Las normas exigidas son:

➤ PAC/NT1: Guía de trabajo para la elaboración de programas de aseguramiento de calidad en plantas pesqueras.

➤ PAC/NT2: Requisitos específicos a considerar en la elaboración de un programa de aseguramiento de calidad, según recursos y mercados de destino.

➤ PAC/NT4: Procedimientos operacionales de saneamiento (POS)

➤ HPB/NT1: Esta norma establece las condiciones sanitarias a que deberá ceñirse la producción de productos pesqueros de exportación, destinados al consumo humano.

➤ HACCP: Su objetivo es evitar que los peligros potenciales de bajo riesgo se transformen en suficientemente serios como para poder afectar en forma adversa la seguridad del alimento producido.

- **Trabajadores comprometidos con la empresa**

Los trabajadores son uno de los elementos más relevantes en la empresa, por lo cual en Alimentos Mar Profundo S.A. una de sus políticas utilizadas es la comunicación vertical y reconocimiento al desempeño de los trabajadores, por ello el trabajador se siente comprometido realizando su trabajo eficientemente.

- **Compromiso con los jóvenes de la comuna**

La empresa se ubica en la comuna de Coronel, en donde participa activamente en la actividad educativa de la zona, aportando a planteles educacionales a través de la

actividad gremial Asipes¹⁵, con programas que entregan nuevas herramientas al futuro de los jóvenes, adicionalmente se apoya permanentemente a dos liceos de la comuna (Liceo Comercial Andrés Bello y Liceo Yobilo A-42), en donde asisten los hijos de sus trabajadores.

4.1.2.- Debilidades.

- Tendencia al corto plazo
- Baja diversidad de productos
- Planta de congelados inoperante
- Tecnología de información (Pagina Web no actualizada)

- **Tendencia al corto plazo**

Alimentos Mar Profundo S.A. siendo una de las empresas conservera de pescado de alto nivel permanece alerta ante la disminución de materia prima, es por ello que sus proyecciones son a corto plazo.

- **Baja diversidad de productos**

La empresa Alimentos Mar Profundo S.A. debería preocuparse más de invertir en investigación y desarrollo a través de estudios de factibilidad productiva y de nuevos mercados, de esta manera se minimizaría el riesgo producido por la sobreexplotación del recurso principal jurel, desarrollando otras áreas como ejemplo: congelados, harina, aceite, etc., o utilizando otros pescados para elaborar conservas.

- **Planta de congelados inoperante**

En la actualidad la planta de congelados se encuentra inoperante, generando una capacidad ociosa.

¹⁵ Asociación de Industriales Pesqueros Región del Bio-Bio A.G

Esta situación se viene dando desde fines del 2003 y a la fecha no se encontrado una solución de reconversión a las instalaciones o algún uso potencial de dicho activo.

- **Tecnología de información (Página Web no actualizada)**

Si bien la empresa cuenta con un excelente sistema de información que conecta la cadena de valor en su totalidad, su única debilidad en este ámbito es la caducidad de la información expuesta en su página en Internet, ya sea en link con la página comercializadora Cannex S.A., los productos que en la actualidad fabrica, nuevo número de teléfono, etc.

4.1.3.- Amenazas.

- Materia prima jurel escasa
- Aumento constante en el consumo de conservas de atún
- Competencia importante en el mercado interno
- Tipo de cambio

- **Materia prima jurel escasa**

Esto ocurre principalmente por el excesivo esfuerzo de pesca aplicado por las empresas pesqueras las que han aumentado considerablemente sus flotas, por lo tanto con sus respectivos incrementos de captura sumado a las variaciones oceanográficas han dado como resultado una interferencia en los ciclos de reproducción y desarrollo de las especies lo que impide la normal continuidad de los ciclos de vida de las especies hidrobiológicas y, por ende, de sus poblaciones a lo largo del litoral.

Según datos de subsecretaría de pesca el desembarque total de jurel acumulado a diciembre del 2006 alcanzó a 1,37 millones de toneladas, registrando una caída de 3,2% respecto al acumulado en el mismo período del 2005.

- **Aumento constante en el consumo de conservas de atún**

Si bien dentro del mercado de las conservas el atún es el que ha concentrado todas las miradas en el último tiempo, la primacía la sigue manteniendo el clásico jurel, moviendo cerca de 35 millones de dólares al año y ocupa el 43% de participación en la industria de pescados en conservas. El atún, en tanto, representa ventas por 29 millones de dólares al año y ocupa el 36% de participación. Por lo tanto el paulatino crecimiento de esta conserva amenaza el consumo regular del jurel.

Todo lo anterior sucede por el aumento en las rentas de los consumidores por lo cual estos optan por este producto.

- **Competencia importante en el mercado interno**

Como se menciona anteriormente en todo el país existe un número importante de empresas que producen conservas con recursos marinos, a nivel regional estas se han incrementado paulatinamente, sobre todo en la comuna de Coronel donde se ubica Alimentos Mar Profundo S.A., por lo cual se encuentra en constante amenaza de sus pares, ya que ellos producen variedad de productos en conserva.

En la mayoría de las empresas que existen en la zona se fabrican conservas en diferentes formatos y producto, entre estas; mariscos, salmón, algas, etc.

- **Tipo de cambio**

Dentro de los factores que afectan a la industria es el tipo de cambio, ya que se encuentra propenso a las fluctuaciones que experimenten la divisa, generando fuertes ganancias o grandes pérdidas afectando directamente el resultado de la empresa.

4.1.4.- Oportunidades.

- Materia prima caballa en crecimiento
- Apertura a nuevos mercados

- **Materia prima caballa en crecimiento**

Siendo una especie nueva y dado la gran aceptación en el mercado extranjero aumentan las posibilidades de que el volumen de ventas crezca, esto se puede sustentar en el aumento del desembarque de caballa, según datos de subsecretaría de pesca en el año 2006 que fue de un total de 322,3 mil toneladas, aumentando en un 44,8% respecto del año 2005, recurso que es capturado principalmente entre las regiones V y X.

- **Apertura a nuevos mercados**

Gracias a las gestiones que Chile ha realizado a través de los Tratados de Libre Comercio, APEC¹⁶, MERCOSUR¹⁷, UE¹⁸ entre otros, con el objetivo de eliminar o reducir los aranceles aplicados a las exportaciones haciendo que el producto ingrese al país de destino a un mejor precio, con lo cual las empresas tienen la posibilidad de entrar a nuevos mercados, aumentando el nivel de exportaciones según IFOP¹⁹ y Aduanas.

Cuadro 2: Exportaciones pesqueras por grupos económicos.

Exportaciones pesqueras por grupos económicos acumulados a noviembre 2005-2006					
	Valor (miles US\$)		Participación (%)		Variación
	2005	2006	2005	2006	(%)
Apec (sin Nafta)	1.270.367	1.394.133	45,8	42,2	9,7
Nafta	715.587	920.295	25,8	27,8	28,6
U.E	542.290	664.421	19,6	20,1	22,5
Otros	150.186	195.604	5,4	5,9	30,2
Mercosur	73.870	120.283	2,7	3,6	62,8
Efta	19.424	12.095	0,7	0,4	-37,7
Total	2.773.729	3.308.837	100	100	19,3

Fuente: sectorial_diciembre06.pdf de www.subpesca.cl

¹⁶ El Foro de Cooperación Económica de Asia Pacífico.

¹⁷ Mercado Común del Sur.

¹⁸ Unión Europea.

¹⁹ Instituto de Fomento Pesquero.

Como se aprecia en el cuadro anterior las exportaciones aumentaron en un 19% en relación al año anterior, debido a los nuevos tratados y a las modificaciones de los ya existentes.

4.2.- Identificación de las ventajas competitivas

4.2.1.- Externalización del departamento de Marketing y Ventas.

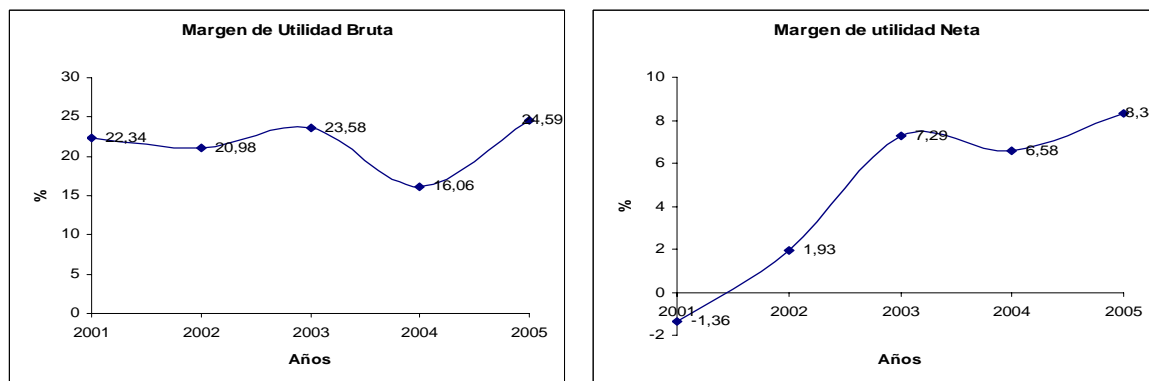
Esta ventaja competitiva diferencia a la empresa de las demás, al gestionar eficientemente la distribución y venta de sus productos. Esto se lleva a cabo gracias a la alianza estratégica entre Pesquera Bio - Bio S.A. y Camanchaca S.A. que junto a Alimentos Mar Profundo S.A. fundaron Cannex S.A.²⁰, empresa comercializadora, así pone en práctica una estrategia competitiva defensiva lo que ha dado resultados positivos, obteniendo ventajas de diferenciación y costos.

La ventaja citada permite producir de acuerdo a pedidos y condiciones de productos negociados con Cannex S.A., disminuyendo así la rotación de inventario por el aumento en las ventas de sus productos lo que se manifiesta en el efectivo de la empresa ya que los pagos se cumplen satisfactoriamente.

La eliminación del departamento de marketing y ventas agiliza la retroalimentación en la cadena de valor, y financieramente se refleja una importante mejora en la gestión a contar del año 2003, esto lo podemos confirmar a través de los siguientes índices financieros.

²⁰ Mercadotecnia y ventas. Pág.80

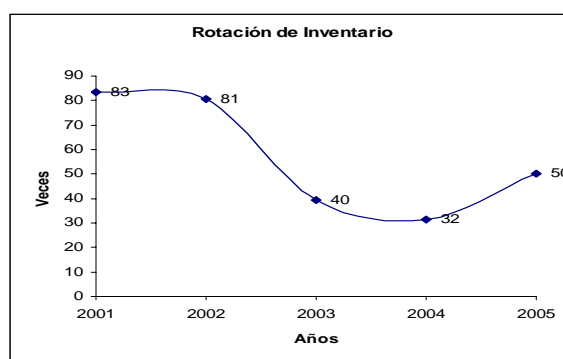
Figura 10: Gráficos índices de rentabilidad.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar los márgenes de utilidad han experimentado un fuerte crecimiento a partir del año 2002, a excepción del año 2004, lo cual se considera como una contingencia debido a un incendio que afectó las principales instalaciones de la compañía, generando pérdidas cuantiosas en bodegas de productos terminados. La alta tasa de crecimiento de dichos ratios se debe al aumento de los ingresos de explotación, hecho que en parte se atribuye a la buena gestión de Cannex S.A., la cual se enfoca en el servicio al cliente, conocimiento y fidelización.

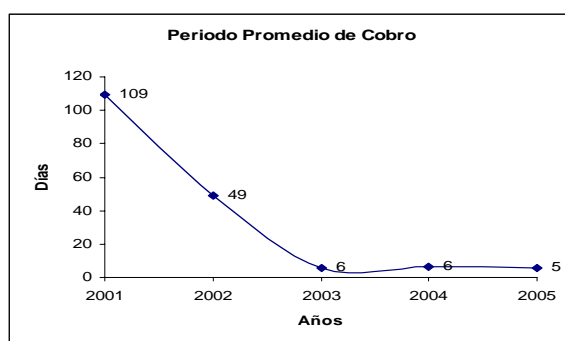
Figura 11: Gráfico índice de actividad



Fuente: Elaboración propia.

Como consecuencia del aumento constante de pedidos que Cannex S.A. realiza a Alimentos Mar Profundo S.A. provoca una disminución significativa de 39 días de permanencia de los productos en inventario, aumentando el año 2005 por razones externas a las gestiones realizadas por Cannex S.A.

Figura 12: Gráfico índice de actividad.



Fuente: Elaboración propia.

Otro de los importantes aportes que ha generado esta alianza estratégica con Cannex S.A. es la importante mejora que a realizado en los días promedio de cobro, reduciendo de 49 (a partir del año 2002) a 5 días promedio de cobro, hecho que genera una mejor eficiencia tanto en su actividad como en su liquidez.

4.2.2.- Proveedor con gran capacidad de abastecimiento.

Las costas de la Octava Región están sobre explotadas, en su recurso marino más apetecido, el jurel. Esto sin duda provoca que las empresas pesqueras de extracción cuenten con un gran número de barcos para lograr un volumen de toneladas significativo.

Alimentos Mar Profundo S.A. cuenta con uno de los principales proveedores de la región, Alimar S.A. (posee una flota de 12 barcos pesqueros), quien provee el recurso jurel y caballa de mejor calidad, lo cual se constata al momento en que Alimentos Mar

Profundo S.A. selecciona pesca de calidad²¹ desde las bodegas de los barcos a través de inspectores de pesca y analistas de calidad.

Esta decisión es también ventajosa en el ahorro de adquisición de barcos pesqueros, mantención, permisos de pescas, etc.

4.2.3.- Especialización del personal.

El desempeño del recurso humano para Alimentos Mar Profundo S.A. es clave en la consagración de sus proyectos y culminación satisfactoria de sus períodos.

Gracias a las constantes capacitaciones²² y disminuciones de accidentes en el trabajo por el buen manejo del Reglamento de Seguridad logra eficiencia en el proceso productivo.

El Jefe de Personal es fundamental para el reclutamiento y selección del personal calificado para todas las áreas de la empresa, el cual mantiene una comunicación vertical en toda la estructura de la empresa, logrando que los trabajadores se identifiquen con esta y se adapten a los cambios sin inconvenientes.

4.2.4.- Producto certificado por sernapesca año 2007.

Esta es la ventaja más importante de la empresa, ya que la diferencia dentro de su sector empresarial, abriéndose a nuevos mercados extranjeros y a la vez haciendo más expedita la entrada a los mercados existentes, puesto que al cumplir con normativas(4) nacionales se ajusta a estándares de calidad en el extranjero.

²¹ ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A., 2006, Programa de Aseguramiento de Calidad. Productos en conserva, CHILE, [consulta: 2 de octubre 2006]

²² Administración de recursos humanos. Pág.87

Este producto de alta calidad se obtiene gracias a la interrelación de las actividades que generan valor para la empresa; logística de entrada, operaciones, logística de salida y mercadotecnia y ventas, es decir total eficiencia en el proceso productivo.

La empresa al tener su producto en categoría “A” disminuye los análisis en laboratorios, ya que solo se realizarán análisis en laboratorios externos a un solo lote cada 15 días productivos (lo que antes se realizaba a cada lote con un costo de \$600.000.-), esperando aumentar sus ventas paulatinamente.

CAPITULO 5: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DETECTADAS EN ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.

Después de haber analizado el funcionamiento de la empresa estamos en condiciones de detectar las estrategias competitivas de esta.

5.1.- Alianza estratégica para comercialización de los productos.

La alianza estratégica que se realizó junto a Pesquera Bio Bio S.A. y Camanchaca S.A. dio origen a Cannex S.A., cuyo fin es distribuir y comercializar las conservas de jurel y caballa a nivel nacional e internacional.

Aquí se utilizó la estrategia competitiva defensiva de riesgo compartido (Joint Venture), ya que estas empresas crearon un consorcio con el objeto de competir con sus rivales más poderosos y así posicionarse en mercado.

5.2.- Convenio con proveedor.

Pese a que en el mercado existen muchos proveedores y debido a la inestabilidad de la materia prima (disminución de recursos, descomposición, etc), estos son poco confiables e incapaces de satisfacer las necesidades de volumen, calidad y puntualidad, por ello Alimentos Mar Profundo S.A., realizó un estudio de mercado, y derivado de éste, contrató los servicios de Alimar S.A. quien cumple con todos los requerimientos de la empresa.

Aquí se utilizó la estrategia competitiva de integración vertical hacia atrás al realizar un convenio con Alimar S.A. como proveedor, con el objeto de adquirir un producto de alta calidad.

5.3.- Control de calidad en todo el proceso productivo.

Con la contratación de personal especializado e implementación de un laboratorio adecuado, con el fin de establecer un equipo de trabajo eficiente que realice el proceso de control de calidad rigurosamente en el transcurso de elaboración de conservas.

Aquí se utilizó la estrategia competitiva intensiva de desarrollo del producto mediante la creación de un Programa de Aseguramiento de Calidad, con el objetivo de desarrollar un producto de alta calidad.

Los procedimientos de verificación diaria y periódica son de responsabilidad del Gerente de Producción, Jefe de Control de Calidad y Supervisor de Calidad, para lo cual se verificará los siguientes parámetros.

- **Verificación diaria.**

- Correcta utilización de los registros, en función de cada producto en proceso.
- Correcta identificación y aislamiento de productos con desviaciones de los límites críticos.
- Revisión diaria y firma de los registros de sellado y esterilización.
- Además, será responsabilidad del Gerente de Producción la verificación diaria de los registros de monitoreo de los puntos de control críticos de seguridad. La constancia de su verificación es por medio de su firma en los registros. La devolución de los informes para su archivo en control de calidad debe ser antes de siete días.

- **Verificación periódica.**

- Revisión de archivos de quejas de clientes.
- Revisión de los registros de verificación periódica de producto final.
- Control de la efectividad de las medidas correctivas tomadas.

CAPITULO 6: ANÁLISIS FINANCIERO DE ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.

Para finalizar el análisis de competitividad en Alimentos Mar Profundo S.A. se realizará un análisis financiero, el cual se basa en indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad para evaluar la situación económica de la empresa, reflejando numéricamente si se utilizaron las herramientas competitivas, comparadas con empresas del mismo sector industrial, en este caso, Sociedad Pesquera Coloso S.A. y Pesquera Itata S.A.

Para la evaluación financiera se analizaron los períodos entre el año 2001 al 2005.

6.1.- Análisis de liquidez.

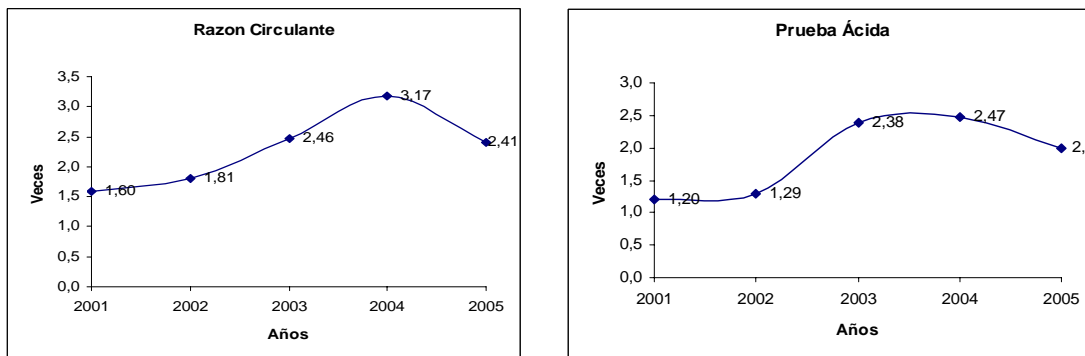
El índice de razón circulante se ha incrementado gradualmente, desde el año 2002, lo que significa que la empresa cubre 1,81 veces sus deudas de corto plazo con sus activos más líquidos, el cual tuvo su peak el año 2004 llegando a cubrir en 3,17 veces sus deudas de corto plazo la que disminuyó el año 2005 a un 2,41 veces.

La razón de prueba ácida proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de la empresa, restando los inventarios al total de activos circulantes. Este índice experimenta un aumento desde el año 2002, el que fue de 1,29 veces cubriendo sus deudas de corto plazo, llegando al año 2004 con un peak de 2,47 veces, el que experimenta una disminución el año 2005 a 2 veces.

La disminución del año 2005 en ambos índices, se atribuye en parte a un incremento importante en las obligaciones de leasing de corto plazo, las cuales variaron en un 11.998,11% el 2005 respecto al 2004 y también a un aumento significativo de los impuestos diferidos.

A continuación se exponen los gráficos de liquidez.

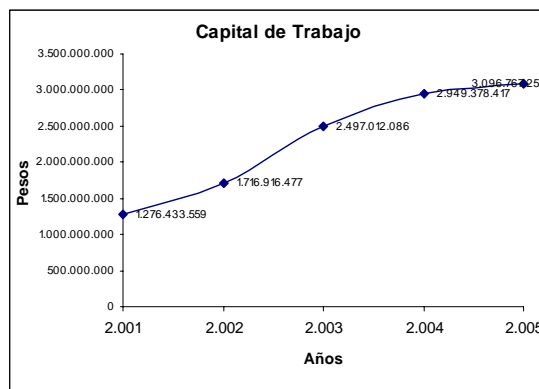
Figura 13: Gráficos índices de liquidez.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al capital de trabajo este sigue una tendencia al alza la que para el año 2005 se explica por el aumento en depósitos a plazo. La empresa manteniendo un fondo de maniobra demasiado alto decide invertir en depósitos a plazo para no tener exceso de dinero circulante y así aprovechar su capacidad de inversión.

Figura 14: Gráfico de capital de trabajo.

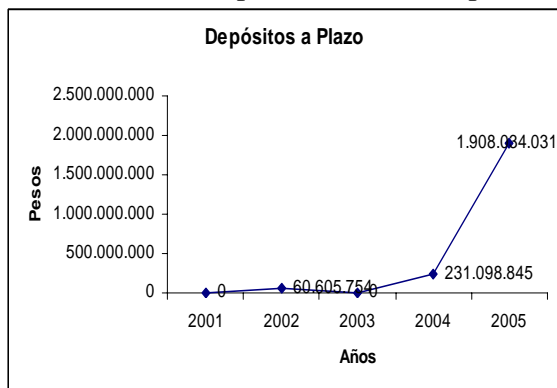


Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la siguiente figura, fue necesario aumentar los depósitos a plazos con el propósito de reducir el exceso de circulante, esta acción realizada por la administración financiera de la empresa Alimentos Mar Profundo S.A., la calificamos como adecuada, ya que el dinero tiene un costo (Costo de oportunidad), el cual genera

ineficiencias, ya que tenemos dinero sin utilizar, aumentando la capacidad ociosa del recurso dinero. El aumento porcentual de los depósitos a plazos del año 2004 al año 2005 fue de 725.6%.

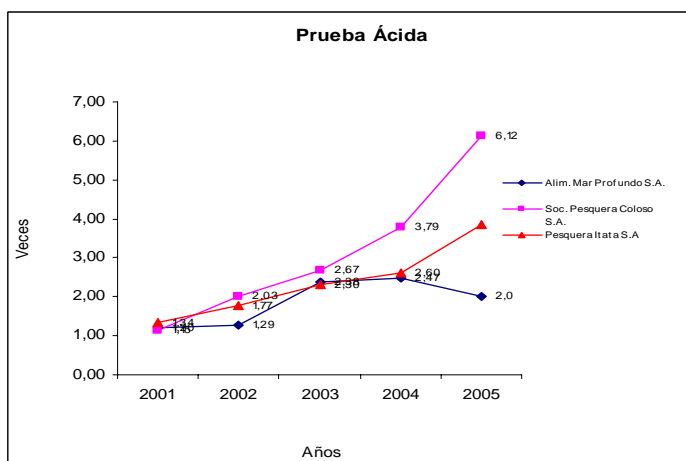
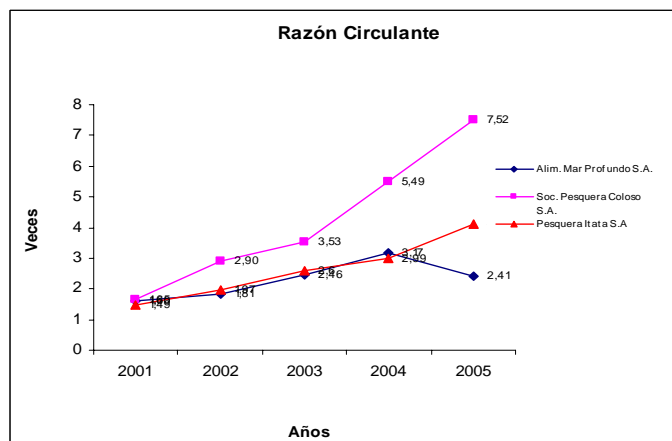
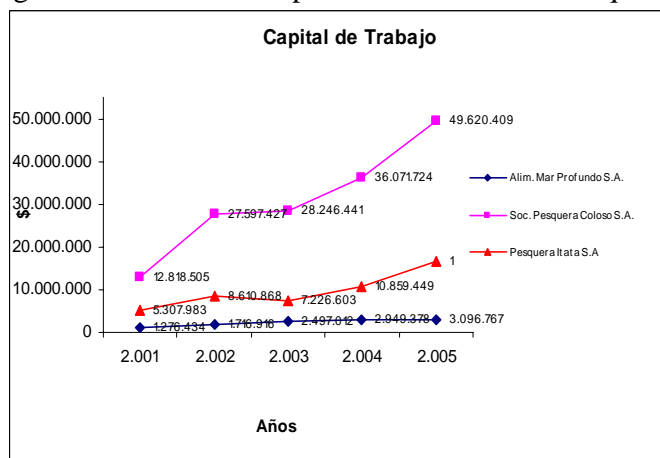
Figura 15: Gráfico de comportamiento de Depósitos a plazo.



Fuente: Elaboración propia.

La evolución de estos indicadores en términos comparativos, entre las empresas Alimentos Mar Profundo S.A., Soc. Pesquera Coloso S.A. y Pesquera Itata S.A., muestra que la primera mantiene un nivel de liquidez bastante más aceptable en relación al óptimo y las restantes empresas mantienen un exceso de liquidez, lo cual es posible observar en las siguientes figuras.

Figura 16: Gráficos comparativos de índices de liquidez.



Fuente: Elaboración propia.

6.2.- Análisis de endeudamiento.

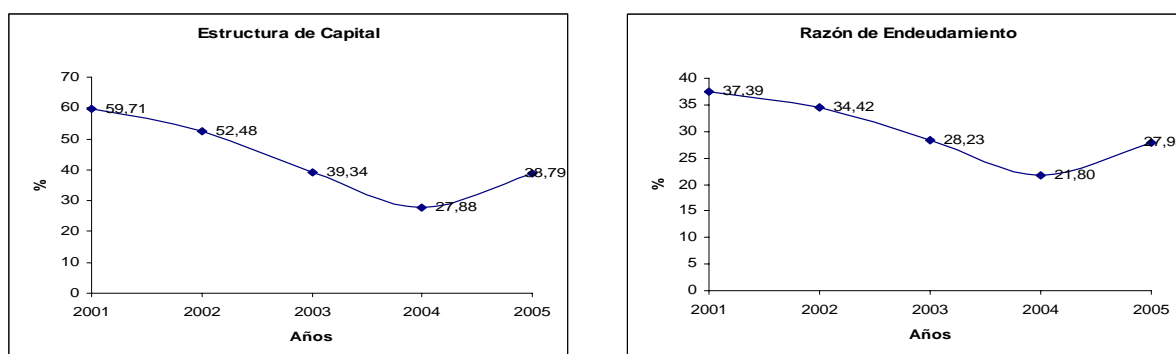
En cuanto a su estructura de capital, muestra que el grado de endeudamiento en relación al patrimonio, el año 2002 representa un 52,4%, descendiendo hasta el año 2004 con un 27,88%, aumentando el año 2005 a una significación de un 38,79%.

La razón de endeudamiento se ha comportado de igual manera, alcanzando el año 2002 a un 34,42% para llegar a un mínimo el año 2004 a un 21,8% del porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo en los activos, aumentando el año 2005 a un 27,95% de significación.

El aumento de los índices en el año 2005 se explica en gran parte por el incremento en obligaciones con leasing corto plazo en una variación de 11.998% y cuentas por pagar en un 41,17% de variación con respecto al año 2004.

Como se puede apreciar en la siguiente figura, la compañía ha ido disminuyendo gradualmente el apalancamiento financiero, de esta manera disminuye el riesgo, ya que una empresa con exceso de deudas, tiene mayor probabilidad de no cumplir con sus obligaciones.

Figura 17: Gráficos índices de endeudamiento.



Fuente: Elaboración propia.

Los beneficios generados por esta medida generan las siguientes fortalezas:

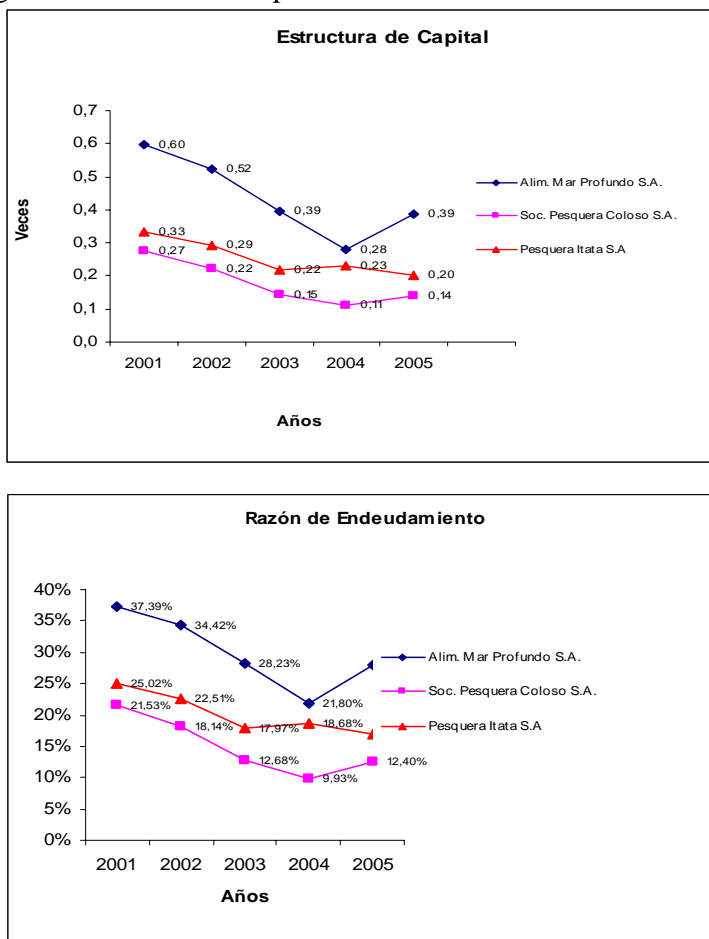
- **Poseer una mayor autonomía:** Debido a que una empresa sobre endeudada, está sujeta a presiones y exigencias por parte de sus proveedores.
- **Mayor capacidad de endeudamiento:** Ya que una empresa que presenta bajos índices de endeudamiento tiene acceso a variadas fuentes de financiamientos.
- **Mayor capacidad para generar alianzas con proveedores:** Porque genera una imagen de responsabilidad y seriedad con sus compromisos.
- **Mejor valorada en el mercado:** Los accionistas por lo general se definen como individuos propensos al riesgo, por ende buscarán empresas con bajos niveles de endeudamiento.

Todas estas fortalezas adquiridas se pueden seguir desarrollando, con el propósito de generar ventajas competitivas que sustenten una estrategia financiera sostenible en el tiempo.

En comparación con las restantes empresas analizadas se observa un comportamiento similar. Existe una clara tendencia a la baja en estos indicadores, salvo el año 2005. Cabe señalar que la empresa Alimentos Mar Profundo S.A. exhibe índices bastante más altos que sus competidores, esto se explica en parte por el mayor volumen de accionistas de estas y luego Alimentos Mar Profundo S.A. tuvo que efectuar inversiones para reponer la bodega de productos terminados.

A continuación se muestran las siguientes figuras:

Figura 18: Gráficos comparativos de índices de endeudamiento.



Fuente: Elaboración propia.

6.3.- Análisis de rentabilidad.

El rendimiento sobre el patrimonio de Alimentos Mar Profundo S.A. mide la rentabilidad de los fondos aportados por los inversionistas, este índice se mantiene en una curva ascendente con una leve caída el año 2004 para repuntar el año 2005 pasando de un 7,53% a un 12,33% de rendimiento.

El rendimiento sobre la inversión mide la efectividad de la administración para producir utilidades sobre los activos totales disponibles, este tuvo un comportamiento similar al ROE, disminuyendo en el año 2004 e incrementándose en el año 2005.

La variación de estos índices el año 2005 se explica por el aumento en la utilidad neta con una variación de un 54,3%, lo cual se explica por un aumento significativo de los ingresos de explotación que para ese año alcanzaron un aumento del 21.8%, respecto al año anterior.

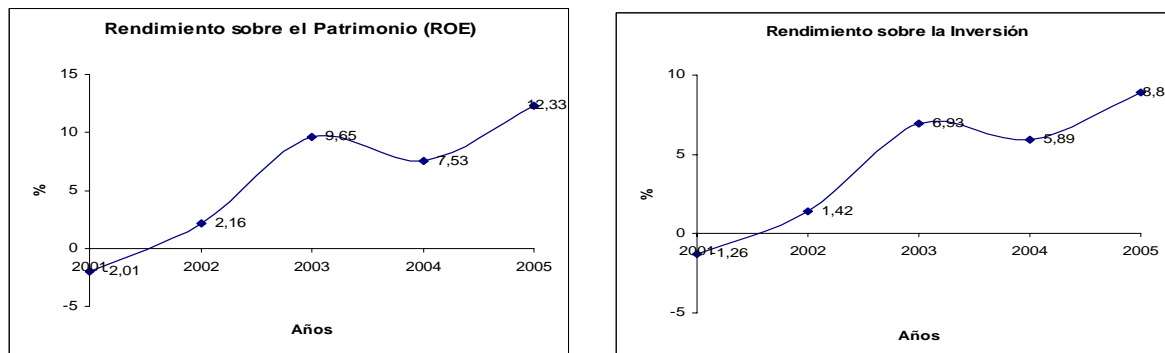
Estos índices proporcionan la eficiencia medida en términos de rentabilidad de los recursos invertidos por los inversionistas, es decir significa qué porcentaje retorna a los dueños de la empresa por cada peso invertido, en el caso de la compañía Alimentos Mar Profundo SA, se puede apreciar que el ROE tiende al alza, esto sin duda constituye una fortaleza ya que cumple con el principal objetivo financiero que es **maximizar la rentabilidad de los accionistas**.

Esta eficiencia se genera debido a que la empresa está obteniendo mejores resultados con los aportes de los dueños, aumentando la rentabilidad de un 2,16% (año 2002) a una rentabilidad de 12,33% en el año 2005, esto significa que la rentabilidad ha aumentado casi 5 veces en comparación con el año 2002.

Un comportamiento similar ha experimentado el ROI que muestra la eficiencia con la que se han utilizado los activos, con el propósito de generar utilidades, generando una fortaleza por la gran efectividad que ha tenido la administración, así como las decisiones de inversión y el uso de los activos, proyectándose una tendencia al alza que genera una ventaja competitiva para la empresa

A continuación se muestran los gráficos de rentabilidad de Alimentos Mar Profundo S.A.:

Figura 19: Gráficos de índices de rentabilidad.



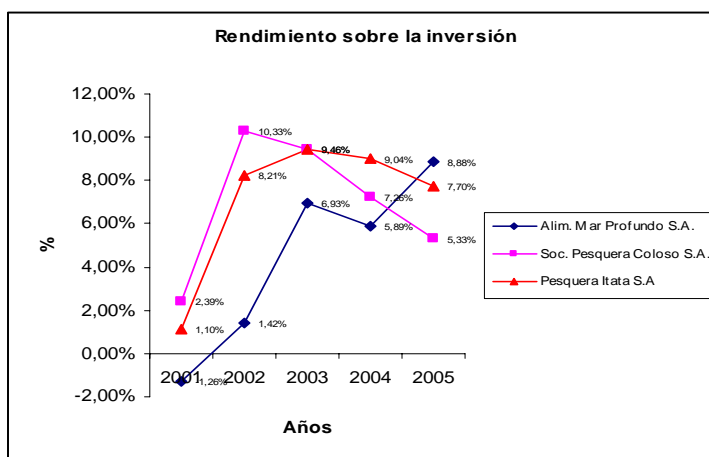
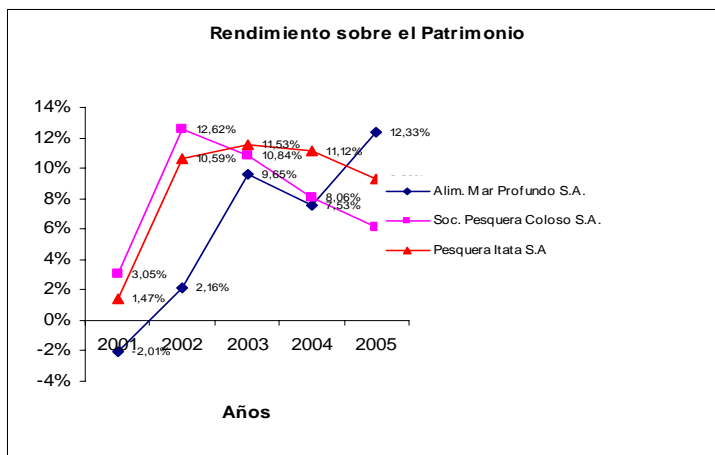
Fuente: Elaboración propia.

La evolución de estos indicadores para las tres empresas analizadas muestra un comportamiento similar, sólo en los años 2001 y 2002. En el 2001 las tres empresas tienen bajo nivel de rentabilidad. En el 2002, las empresas incrementan significativamente su rentabilidad. En los años 2003 al 2005 el comportamiento es irregular.

Alimentos Mar Profundo S.A. experimenta un fuerte crecimiento en el 2005, en tanto que las restantes empresas ven disminuidas su rentabilidad e incluso se observa que Alimentos Mar Profundo S.A. en todo el período analizado sobrepasa por primera vez en términos de rentabilidad a las otras empresas analizadas.

A continuación se muestran los gráficos comparativos de los índices de rentabilidad:

Figura 20: Gráficos comparativos de índices de rentabilidad.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los márgenes de utilidad, podemos decir; que es la utilidad obtenida por cada unidad vendida, después de que la empresa ha cubierto el costo (costos de explotación) de los bienes que produce y/o vende, este se ha mantenido constante exceptuando el año 2004 con un 16,06% y repuntando el 2005 con un 24,59%.

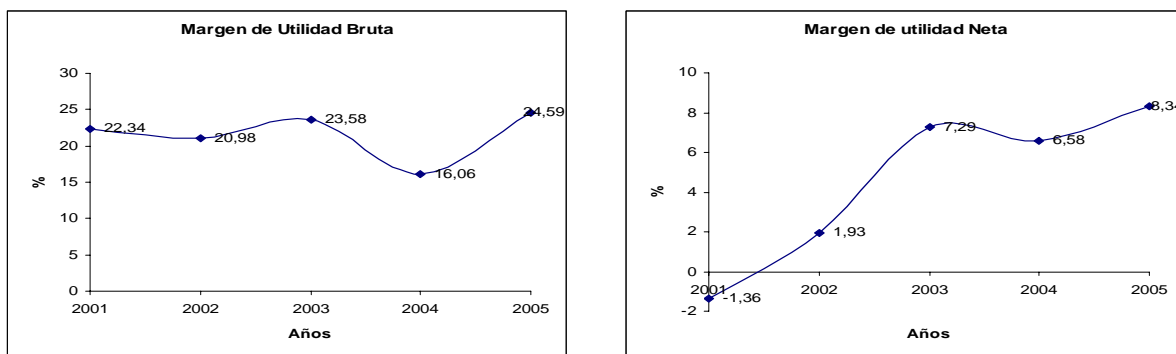
El Margen neto es la relación de la utilidad líquida con el nivel de ventas netas, mide el porcentaje de cada unidad vendida que queda después de haber cubierto la totalidad de sus egresos, este índice experimenta una disminución el año 2004 a un 6,58 % e incrementando el año 2005 a un 8,34%.

En cuanto a los márgenes de utilidad bruta y neta descrita en la figura 21, se observa que se ha aplicado una política de costos adecuada, tendientes a disminuir los costos, generando una fortaleza para la empresa, ya que obtiene como utilidad una mayor proporción de las ventas, mejorando los resultados de la organización.

Los resultados obtenidos durante el año 2004 no son representativos con respecto a los demás períodos, debido al siniestro ocurrido en diciembre del año 2003, donde se incendió la bodega de productos terminados mermando gran parte de la producción para la venta, pero esto se revierte al año siguiente como resultado de una buena gestión administrativa y financiera.

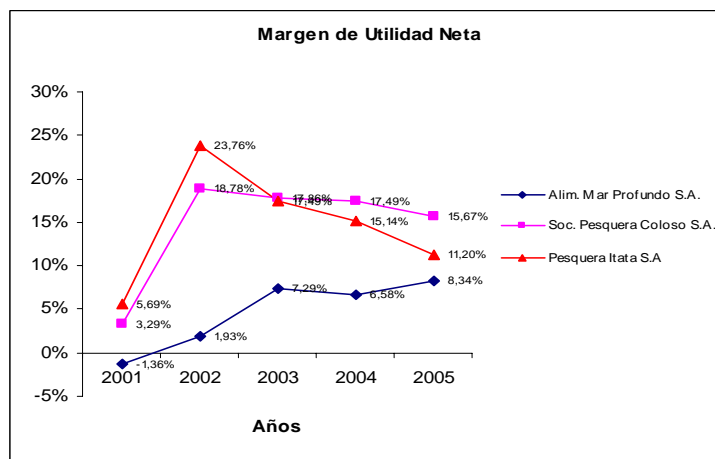
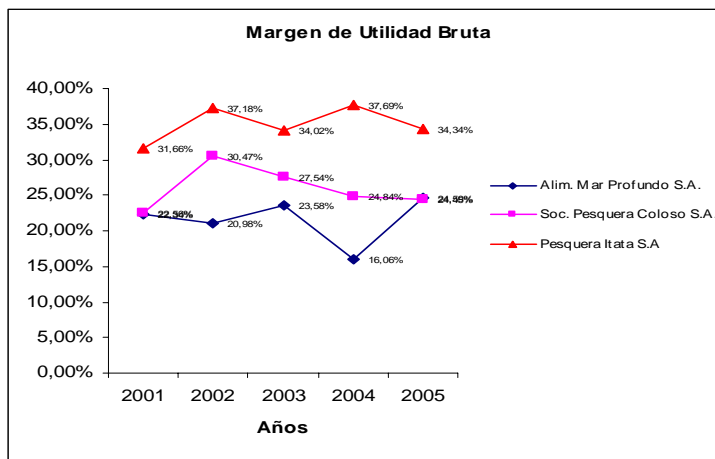
A continuación se muestran los márgenes de utilidad de Alimentos Mar Profundo S.A.:

Figura 21: Gráficos de rentabilidad.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 22: Gráficos comparativos de índices de rentabilidad.



Fuente: Elaboración propia.

En términos de las tres empresas analizadas se observa que estos indicadores evolucionan con altos y bajos. Lo destacable es que Alimentos Mar Profundo S.A. mejora su posición relativa, especialmente en el año 2005 acercándose a niveles de margen similares a las otras empresas.

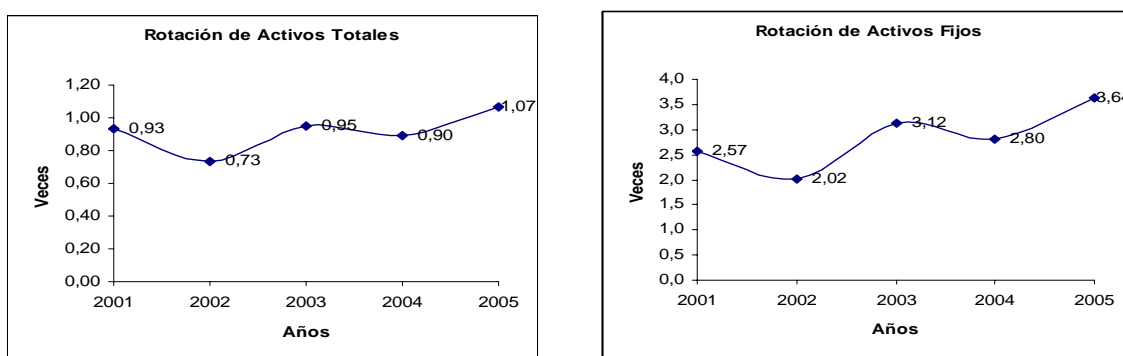
6.4.- Análisis de actividad.

Los índices de actividad se componen por la rotación de activos totales y activos fijos. Estos indicadores miden la actividad en ventas de la compañía y ambos se comportan en forma similar. Excepto la rotación de activos fijos que también mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital en activos fijos.

Para la empresa es muy importante medir el índice de rotación de activo fijo, puesto que para esta, la base de operación son sus activos fijos, los cuales se renuevan cada vez que es necesario, por lo cual la curva mantiene una tendencia relativa. El año 2005 es el mejor índice, con 3,64 veces, lo que indica que la empresa Alimentos Mar Profundo S.A. supo usar su capacidad para utilizar el capital en inversiones de activo fijo.

Como se puede apreciar en la figura 23 el índice de rotación de activos totales sigue una tendencia uniforme. En el año 2005 se produjo una mejoría, lo que quiere decir que aumentó su actividad en ventas en 1,07 veces lo que significa que la empresa tiene la capacidad de poner en el mercado, en su totalidad un valor igual a la inversión que tiene en activos totales, es decir, una vez por período.

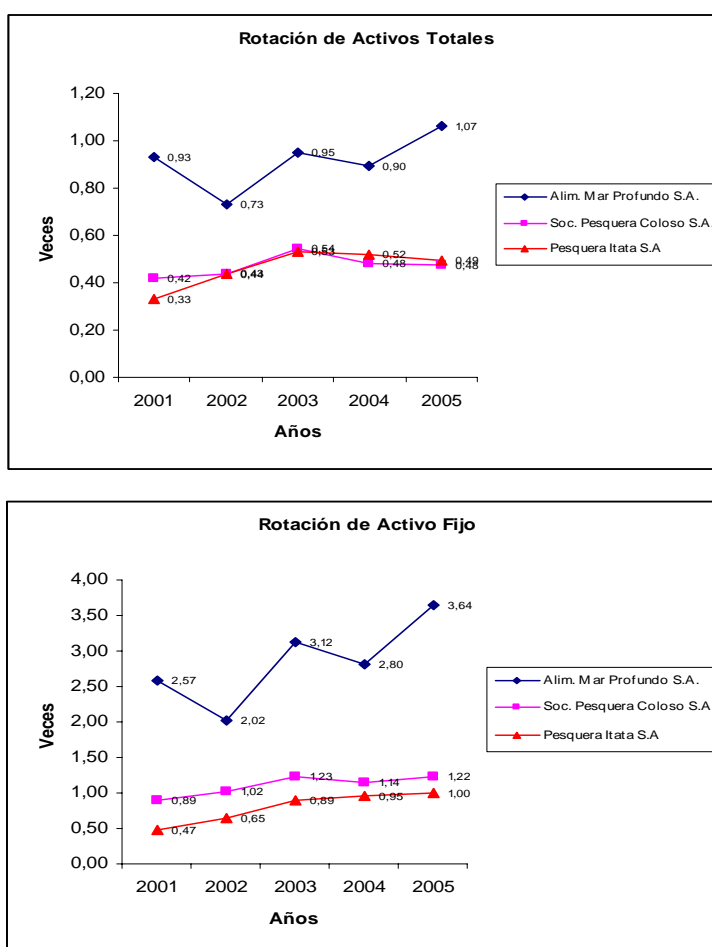
Figura 23: Gráficos índices de actividad.



Fuente: Elaboración propia.

En términos comparativos se observa que la empresa Alimentos Mar Profundo S.A. es más eficiente, por cuanto su rotación de actividad en función de las activos totales y activos fijos es significativamente superior a las otras empresas analizadas. Esto quiere decir que por cada peso de activo su rendimiento en términos relativos a las ventas, es mayor en Alimentos Mar Profundo S.A.

Figura 24: Gráficos comparativos de índices de actividad.



Fuente: Elaboración propia.

6.5.- Conclusiones del análisis financiero.

Después de haber realizado el análisis financiero se puede deducir que la empresa Alimentos Mar Profundo S.A. cuenta con una buena gestión financiera.

La empresa tiene con un adecuado control del activo circulante y para la estabilización de sus niveles lo hace adoptando buenas decisiones invirtiendo en depósitos a plazo, evitando así mantener recursos ociosos, aumentando de esta manera la efectividad de sus recursos.

En cuanto a sus niveles de endeudamiento la empresa posee una autonomía financiera y administrativa. Su autonomía administrativa disminuye las presiones de los acreedores por inversiones propensas al riesgo. Su estabilidad financiera le brinda una buena imagen en el mercado, otorgándole mayores posibilidades de financiamiento por parte de las instituciones financieras e inversionistas y además un mayor poder de negociación con distribuidores y acreedores. Esta empresa presenta una buena solvencia económica.

Por otra parte sus índices de rentabilidad indican que la empresa ha adoptado buenas políticas de costo, esto se refleja en el aumento proporcional de las ventas, es mayor al aumento proporcional de los costos, generando a la empresa mayores resultados gracias a la constante preocupación por disminuir los costos.

En cuanto al uso de sus activos totales y fijos la empresa es muy eficiente, pues logra repuntar sus índices de actividad, lo que hace que esta trabaje con toda su capacidad para lograr llevar a cabo sus inversiones.

En conclusión, y considerando lo expuesto anteriormente la empresa se ve sólida reflejando una importante mejoría financiera y administrativa a contar del año 2002, año que comienza su alianza con Pesquera Bio Bio S.A. y Camanchaca S.A., con lo que se concluye que fue una decisión acertada. Su buena gestión se refleja en la superación del siniestro que afectó sus dependencias en diciembre del 2003, por lo tanto este esfuerzo

por superarse constantemente representa una ventaja competitiva que la empresa debe mantener en el tiempo.

En términos comparativos esta empresa mantiene un nivel de liquidez bastante más aceptable en relación al óptimo, pues las restantes empresas mantienen un exceso de liquidez. Desde el punto de vista de rotación de actividad es más eficiente, ya que su índice es significativamente superior al de las restantes.

Los índices de endeudamiento son bastante más altos que sus competidores, esto se explica en parte por el mayor volumen de accionistas de estas y también, dado que Alimentos Mar Profundo S.A. tuvo que efectuar inversiones para reponer la bodega de productos terminados que se incendió a fines del año 2003.

En relación a su índice de rentabilidad comparado con las empresas del sector industrial pesquero se puede constatar que es menor, pero mantiene la misma tendencia, lo que se explica ya que Alimentos Mar Profundo S.A. solo posee una línea de elaboración, sin embargo sus márgenes de utilidad tienden al alza, aunque sean menores a sus similares.

CAPITULO 7: MEDIDA DE SOLUCIÓN QUE LA EMPRESA PUEDE CONSIDERAR PARA OPTIMIZAR SU COMPETITIVIDAD.

Una empresa para optimizar su competitividad debe superar o minimizar sus debilidades, de tal forma que permanezca sólida en el mercado.

Alimentos Mar Profundo S.A., la empresa estudiada, se clasifica en la etapa 2 de competitividad “aceptable”²³. Para superar la clasificación obtenida se establecerán medidas de solución que la empresa puede adoptar para superar las debilidades detectadas, haciendo más eficientes sus estrategias y ventajas competitivas, logrando optimizar su competitividad.

La medida de solución propuesta se basa en una las debilidades detectadas en el análisis F.O.D.A.

Diversificar mediante la producción y comercialización de un nuevo producto.

Ya que la empresa posee la infraestructura, maquinaria y equipos necesarios para la elaboración de congelados, que se encuentra paralizada por disminución de materia prima congrio, está en condiciones para la reapertura de esta con materia prima disponible, cumpliendo así con las condiciones que se proponen para diversificar mediante una nueva línea de productos, con el fin de disminuir el riesgo que significa poseer una sola línea.

- **Congelados de pescado**

La forma de vida actual ha convertido a los alimentos congelados en productos muy populares entre los consumidores, quienes normalmente no poseen tiempo suficiente para ir diariamente al mercado y adquirir productos frescos.

²³ Etapas de la competitividad en la empresa. Pág.20

La principal ventaja que presenta el pescado congelado es que puede conservarse en el congelador durante meses y utilizarse cuando se necesite. De este modo, el consumidor puede realizar sus compras esporádicamente.

Por lo general, el pescado congelado que se adquiere a granel es más barato que el fresco. Además, no presenta desperdicios, dado que suele estar preparado para que pueda ser cocinado sin tener que limpiarlo. El hecho de que se presente con formas diferentes (filetes, ruedas, lomos, troncos, colas, etc.) y que apenas presente espinas, es un factor a tener en cuenta a la hora de ofrecer pescado a los más pequeños, quienes normalmente rechazan este alimento por la presencia de las incómodas espinas. Además, la congelación mantiene el valor nutricional del pescado y evita el crecimiento y desarrollo de bacterias siempre que no se rompa la cadena de frío, es decir, si se mantienen las temperaturas adecuadas de congelación desde que el pescado es congelado hasta que llega al hogar. De este modo se conserva tanto el alto valor biológico de sus proteínas, como la cantidad de ácidos grasos insaturados, entre ellos el omega-3, las vitaminas y los minerales.

- **Materia prima a utilizar**

La materia prima a utilizar en la elaboración de congelados es **Merluza Común** y **Merluza de Cola**, las características y condiciones de esta son las siguientes.

- **Distribución geográfica**

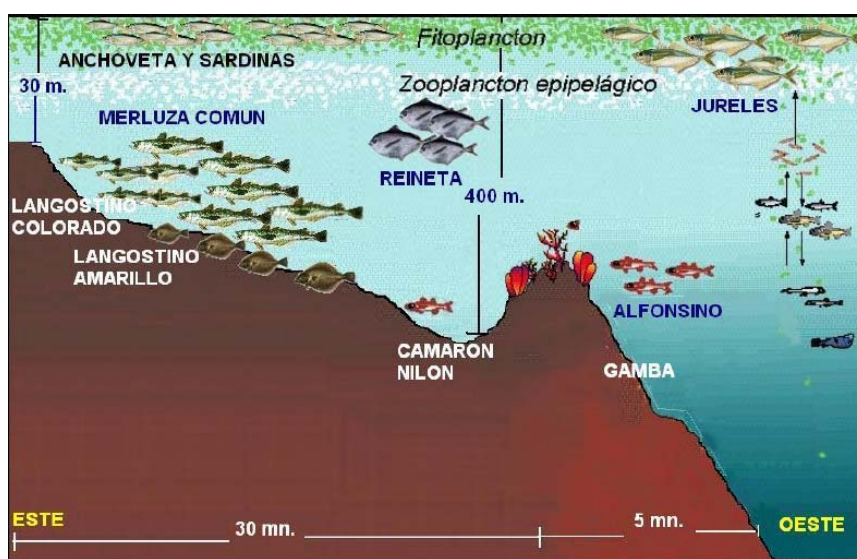
Merluza Común: A nivel nacional se encuentra a través de lo largo de la costa chilena, entre los 23° 39' LS (II región) y 47° 00' LS (XI región), esta se distribuye en la plataforma continental entre 50 m y 500 m de profundidad.²⁴

Merluza de Cola: A nivel nacional a lo largo de la costa chilena desde Coquimbo (30° LS) al extremo sur. Se ha registrado su distribución en esta área hasta las 200 mn,

²⁴ GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <merluza_común.pdf de www.subpesca.cl> [consulta: 15 diciembre 2006]

abarcando el área cercana al Archipiélago de Juan Fernández. También se encuentra en aguas interiores de los canales y archipiélagos australes, entre la V y IX regiones la Merluza de Cola, se distribuye en la plataforma y talud continental en profundidades comprendidas entre 20 m y 700 m, mientras que de la X región al sur se ubica en profundidades de entre 100 m y 600 m.²⁵

Figura 25: Distribución geográfica de la Merluza



.Fuente: merluza_de_cola.pdef de www.subpesca.cl

➤ Medidas de administración vigente

Merluza Común: La cuota global anual de captura para el 2006, al interior de su unidad de pesquería, es de 69.000 ton. Divididas entre 3450 ton. para fines de investigación, 42.607,5 ton. para la flota industrial (fraccionada temporalmente) y 22.942,5 ton. para la flota artesanal (fraccionada regionalmente).

En la pesquería de Merluza Común se verifican varios tipos y esquemas de asignaciones de la cuota global anual de captura; a saber los límites máximos de captura para el caso

²⁵ GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <merluza_de_cola.pdef de www.subpesca.cl> [consulta: 15 diciembre 2006]

de la flota industrial, fraccionamiento regional de la cuota artesanal y régimen artesanal de extracción por área y organización para el caso de flota artesanal.²⁶

Los límites máximos de captura por armador para esta pesquería fueron establecidos por el Decreto Exento N° 1579 del 21 diciembre de 2005, acorde al siguiente cuadro:

Cuadro 3: Límite máximo de captura por armador.

Armador	LMC (ton)	Armador	LMC (ton)	Armador	LMC (ton)
Agua Fría S.A.	1,639	Friosur VII S.A.	262,563	Landes S.A., Pesq.	370,755
Alimentos Marinos S.A.	357,717	Friosur VIII S.A.	194,609	Leucotón Ltda. Soc. Pesq.	715,635
Álvarez Armijo, Jaime	73,981	Friosur X S.A.	2.698,382	Nordio Ltda. Soc.	224,230
Aquafish S.A.	274,266	Genmar Ltda., Soc. Pesq.	728,502	Pacifico Sur S.A. Pesq.	3.513,716
Bio Bio S.A., Soc. Pesq.	10.679,678	González Rivera, Marcelino	2.810,065	Pesca Chile S.A.	242,163
Concepción Ltda., Pesq.	280,853	González Silva, Marcelino	1.247,104	Pessur Ltda. Soc. Pesq.	588,029
Costa Afuera S.A. Pesq.	995,838	Inostrosa C., Pelantaro	73,981	Quezada Bernal, Tomas,	96,875
Da Venecia R., Antonio	356,350	Inv. Alim. Intermark Ltda.	1,508	San José S.A. Pesq.	269,175
El Golfo S.A., Pesq.	11.347,804	Isla Damas S.A. Pesq.	11,763	Soc. Pesq. Enfemar Ltda.	445,291
Friosur IX S.A.	240,202	Itata S.A., Pesq.	221,942	Viento Sur Ltda. Soc. Pesq.	3.032,398

Fuente: merluza_común.pdf de www.subpesca.cl

La distribución de cuota asignada a la flota artesanal de la pesquería de Merluza Común obedece al siguiente esquema:

Cuadro 4: Régimen artesanal de extracción por área.

Región	Cuota (ton) D.ex N°1559/05 D.ex N°148/06	RAE por Área D.Ex N°154/03 D.Ex N°366/03	Cuota (ton) Res. N°4433/05	RAE por organización
IV	557,83	Norte	21,61	--
		Centro	464,18	--
		Sur	72,04	--
V	5.614,18	Norte	798,21	--
		Centro	2.647,41	D.ex N°350/06; Res.ex N°823/06
		Sur	2.168,56	--
VI	283,40	Norte	14,82	--
		Sur	268,58	--
VII	2.502,63	Norte 1	220,87	--
		Norte 2	1.133,47	--
		Centro	53,21	--
		Sur	1.095,08	--
VIII	4.001,92	Norte	2.340,72	D.ex N°350/06; Res.ex N°823/06
		Centro	1.273,35	D.ex N°350/06; Res.ex N°823/06
		Sur	387,85	--
IX	20,80	--	--	--
X	19,24	--	--	--
IV-X	9.890,00	A ser capturadas a partir de abril de 2006, sin asignación regional		

Fuente: merluza_común.pdf de www.subpesca.cl

²⁶ GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <merluza_común.pdf de www.subpesca.cl> [consulta: 15 diciembre 2006]

Merluza de Cola: La cuota global anual de Merluza de Cola para 2006, al interior de sus unidades de pesquería, es 154.000 ton. divididas en 7.700 ton. para fines de investigación, 102.410 ton. para la unidad de pesquería V-X Regiones (410 ton. para fauna acompañante y 102.000 ton. como objetivo) y 43.890 ton. para la unidad de pesquería XI-XII Regiones (289,825 ton. para fauna acompañante y 43.600 ton. como objetivo).²⁷

En la pesquería de ésta no existe una asignación expresa a la flota artesanal y las asignaciones de cuota objetivo se realiza a través de Límites Máximo de Captura (LMC) por armador. Los LMC por armador para esta pesquería fueron establecidos por los Decretos Exentos N° 491 y N° 504, ambos del 2006, para las unidades de pesquería V- X y XI- XII Regiones respectivamente acorde al siguiente cuadro:

Cuadro 5: Régimen artesanal de extracción por área.

V - X Regiones				XI - XII Regiones	
Armador	LMC (t)	Armador	LMC (t)	Armador	LMC (t)
ALIMENTOS MARINOS S.A.	13.356,543	TRAVESIA S.A. PESQ.	2.076,812	EL GOLFO S.A. PESQ.	16,442
BAHIA CORONEL S.A. PESQ.	2.276,967	SALMOCONCESIONES S.A.	876,292	EMDEPES S.A.	33.722,085
BIO BIO S.A. PESQ.	8.354,310	SALMOALIMENTOS S.A.	264,608	FRIOSUR IX S.A.	35,643
CAMANCHACA S.A. CIA. PESQ.	8.642,919	FRIOSUR IX S.A.	135,997	FRIOSUR VII S.A.	686,944
DEL NORTE S.A. PESQ.	4.259,663	FRIOSUR VII S.A.	130,540	FRIOSUR VIII S.A.	260,981
EL GOLFO S.A. PESQ.	12.158,950	FRIOSUR VIII S.A.	189,730	FRIOSUR X S.A.	257,027
INOSTROZA CONCHA PELANTARO	31,845	FRIOSUR X S.A.	175,685	PESCA CHILE S.A.	8.620,640
INVERSIONES PESQUERAS S.A.	544,385	LANDES S.A. SOC. PESQ.	4.863,585	PESQUERA SUR AUSTRAL S.A.	0,240
ITATA S.A. PESQ.	10.989,572	LOTA VEDDE LTDA. ARIES Y CIA. C.P.A. PESQ.	1.257,048		
MAR PROFUNDO S.A. SOC. PESQ.	739,898	LOTA PROTEIN S.A.	313,130	Art. 4° Bis Ley 19.713	
PACIFIC FISHERIES S.A.	3.940,321	ISLA QUIHUA S.A. PESQ.	983,739	Armador	LMC (t)
PACIFICO SUR S.A. PESQ.	210,242	SALMOPROCESOS S.A.	279,195	PESCA CHILE S.A.	0,1975
PEMESA S.A. PESQ.	1.028,221	SAN PABLO S.A. PESQ.	1.420,135		
SAN ANTONIO S.A. PESQ.	272,238	PESCA CHILE S.A.	369,240		
SAN JOSE S.A. PESQ.	10.455,704	VIENTO SUR S.A. SOC. PESQ.	106,050		
SOUTHPACIFIC KORP S.A.	11.296,449				

Fuente: merluza_de_cola.pdf de www.subpesca.cl

²⁷ GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <merluza_de_cola.pdf de www.subpesca.cl> [consulta: 15 diciembre 2006]

➤ **Veda**

Merluza Común: Vigente veda biológica entre la IV Región y el paralelo 41° 28,6' LS, entre el 15 de agosto y 20 de septiembre de cada año, ambas fechas inclusive, hasta el 2010. Durante el período de veda se autoriza la captura como fauna acompañante de otras pesquerías de acorde a lo establecido en Decreto Exento N° 959 de 2006.²⁸

Merluza de Cola: Actualmente no existe ninguna veda para este recurso.²⁹

➤ **Talla mínima legal**

Merluza Común: No se ha normado respecto al tamaño mínimo de captura y / o desembarque para este recurso.²⁸

Merluza de Cola: No se ha normado respecto al tamaño mínimo de captura y / o desembarque para este recurso.²⁹

➤ **Desembarques Anuales**

Merluza Común: El desembarque acumulado a diciembre de 2006, corresponde a 46,9 mil ton., presentando un aumento de 2,8% respecto del acumulado a diciembre de 2005. El sector industrial aportó el 93,1% del total desembarcado, con 43,7 mil ton., un 2,5% más alto que el registrado a igual período de 2005. Por su parte el sector artesanal registra 3,2 mil ton., un 6,5% superior al registrado a diciembre de 2005.²⁸

²⁸ GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <merluza_común.pdf de www.subpesca.cl> [consulta: 15 diciembre 2006]

²⁹ GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <merluza_de_cola.pdf de www.subpesca.cl> [consulta: 15 diciembre 2006]

Merluza de Cola: El desembarque acumulado a diciembre de 2006 alcanza a 29,8 mil ton.³⁰

- **Proceso de Producción**

La planta de congelados inactiva que procesaba congrio, se puede utilizar para procesar la merluza, pues el proceso de congelado es similar para todos los pescados, solo depende del formato en el que se presentará.³¹

Extracción: El proceso se inicia cuando el pescado es recogido por las redes de los barcos, almacenándolo en bodegas debidamente acondicionadas para este efecto, para conservar el pescado en las mejores condiciones posibles, evitando maltrato del pescado y descomposición.

Transporte a planta de proceso: Cuando recalca el barco se seleccionan las bodegas que se destinarán a congelado. Esta etapa se inicia en el momento que los pescados son descargados en camiones en el puerto.

El inspector de pesca solicita los registros de temperatura de almacenamiento desde la captura hasta la recalada del barco y realiza un muestreo para análisis físico organoléptico y de temperatura de materia prima. Con todos estos antecedentes se acepta o se rechaza el pescado. En el caso de ser aceptado se procede a descargarlo.

Recepción: A su llegada se recibe en un pozo desde donde se traspa mediante cintas transportadoras hacia los pozos de almacenamiento ubicados en el interior de la planta o bien se descarga directamente en los pozos exteriores.

³⁰ GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <merluza_de_cola.pdf de www.subpesca.cl> [consulta: 15 diciembre 2006]

³¹ GOBIERNO DE CHILE, SERVICIO NACIONAL DE ADUANA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE >http://www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=http://www.aduana.cl/p4_principal/site/edic/base/port/dictamenes.html > [consulta: 15 diciembre 2006]

Los pozos son metálicos recubiertos con pintura epóxica y la materia prima se mantiene a bajas temperaturas recibiendo en una mezcla de agua de mar con hielo y adicionando hielo periódicamente.



Selección y eviscerado: En este paso operacional se selecciona en la mesa de corte todo aquel pescado apto para consumo humano. Se cortan ambas agallas, se ponen los pescados en unos bins con agua de mar que permita un buen desangrado, ya que en los filetes la no presencia de sangre es fundamental.

Se selecciona según la talla del pescado y el producto al cual va a ser destinado. Luego se realiza un corte del vientre que va desde el poro anal hasta la cabeza, para luego extraer las vísceras dejando la cavidad ventral totalmente vacía.

Limpieza: Por medio de máquina succionadora se aspiran los restos de vísceras y riñón que permanecen después de eviscerado.

Calibraje: Los pescados con cabeza, eviscerados y limpios son pesados en forma individual, con el objeto de determinar los rangos de peso que servirán para los productos definidos a elaborar. Aquí el personal capacitado retira el pescado que pueda tener algún tipo de daño mecánico asegurando que el pescado que va ser pesado cumple con los estándares de calidad exigidos.

Selección 2: Se seleccionan de acuerdo al proceso que se realizará. Entero o sin cabeza son los procesos que se siguen. Se cortan las aletas y la cola.

Entero	Tamaño	Embalaje	Peso
	200-300grs.	Caja con lámina interior	20 kilos
	300-500grs.		
	500-700grs.		
	700-900grs. Y más		
Sin cabeza	Tamaño	Embalaje	Peso
	Mayor o igual	Caja con lámina interior	20 kilos
	A 17cm		

Lavado: Se lavan los pescados para eliminar restos de sangre, mucus y otros. Esta es una solución de salmuera saturada, con el objeto de eliminar posibles parásitos.

Trozado: Se procede a cortar la cabeza y se introduce por la máquina cortadora.

Prolijado: En esta línea se procede a efectuar un prolijado más fino en relación a la limpieza y eliminar restos de sangre, la cual está en capilares y las espinas que pueden sobresalir y algunos detalles que se tengan que corregir.

Envasado: Se procede a envasar los trozos y enteros al vacío, en forma individual.

Túneles de frío: Posteriormente son transportados en los carros a los túneles de frío en donde durante 18 a 20 horas alcanza la temperatura de -18° C.

Prueba de sellado: Antes de proceder al empaque final se efectúa una revisión del correcto sellado al vacío.

Empaque: El producto congelado es empacado en cajas con lámina interior, hechas especialmente para el pescado congelado, con una capacidad de 20 kilos cada una.

Almacenamiento: El producto terminado se almacena en cámaras de mantención de 25 °C, hasta el momento de su embarque o despacho final, generalmente en contenedores.

- **Reclutamiento del personal**

- **Reclutamiento interno**

Al presentarse determinadas vacantes, la empresa intenta cubrirlas mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).

Esto es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc., es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.

Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al conocimiento de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto; es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.

Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las

oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

➤ **Reclutamiento externo**

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, la organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos.

La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa, aprovechando las inversiones en preparación y en desarrollo del personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por lo demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

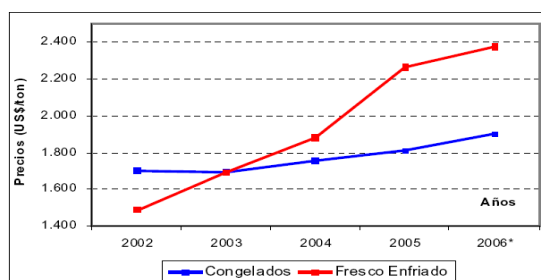
• **Comercialización**

La comercialización se realizará a través de Cannex S.A., cuya estrategia competitiva utilizada a dado resultados eficientes para la empresa.

- Proponer a las empresas con quien creó Cannex S.A., Pesquera Bio Bio S.A. y Pesquera Camanchaca S.A., que esta distribuya y comercialice congelado de pescado a nivel nacional e internacional, al igual que las conservas, con una marca en común y características iguales de elaboración.

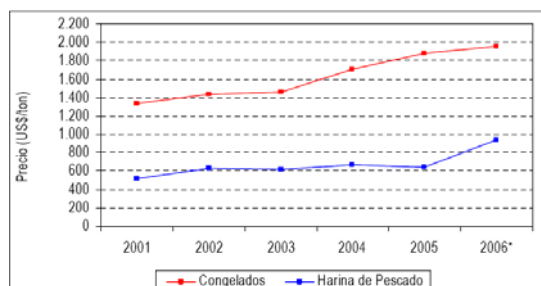
▪ Establecer precios de mercado, en común acuerdo con sus socios. A continuación se presentan los precios de mercados como base para verificar que estos están aumentando.

Figura 26: Precios de mercado merluza común



Fuente: merluza_común.pdf de www.subpesca.cl

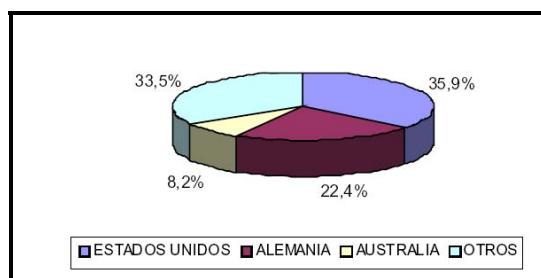
Figura 27: Precios de mercado merluza de cola



Fuente:: merluza_de_cola.pdf de www.subpesca.cl> [consulta: 15 diciembre 2006].

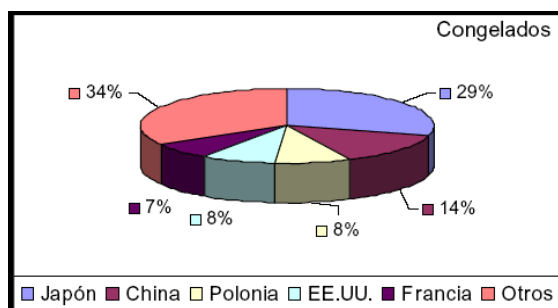
Comercializar a clientes habituales, es decir, en supermercados y comerciales a nivel nacional y países a los cuales exporta actualmente. A continuación se expone países a los cuales mayormente se exporta el congelado de merluza.

Figura 28: Principales países de exportación merluza de cola.



Fuente: merluza_de_cola.pdf de www.subpesca.cl

Figura 29: Principales países de exportación de merluza común.



Fuente: merluza_de_cola.pdf de www.subpesca.cl

- **Proveedor**

Se realizarán convenios con Alimar S.A. empresa proveedora, la cual posee una alta asignación de captura de merluza común y de cola lo que la hace capaz de satisfacer las necesidades de volumen, calidad y puntualidad, reafirmando así la eficiente estrategia competitiva que posee “convenio con proveedor”.

Merluza Común -----> 357.717 Toneladas.³²

Merluza de Cola -----> 3.356.543 Toneladas.³³

- **Financiamiento del Proyecto.**

Como ya se expuso en el análisis financiero, la empresa se encuentra sólida, desde este ámbito, por lo cual no tendría dificultades de abordar este proyecto, optando por tres formas de financiamiento.

- **Capital de trabajo**

Alimentos Mar Profundo S.A. cuenta con un capital de trabajo suficiente para enfrentar la reapertura de la planta y así diversificar mediante la comercialización y producción de un nuevo producto.

³² GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <merluza_común.pdf de www.subpesca.cl> [consulta: 15 diciembre 2006]

³³ GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <merluza_de_cola.pdf de www.subpesca.cl> [consulta: 15 diciembre 2006]

➤ **Endeudamiento con terceros**

En el análisis financiero, anteriormente realizado se expone claramente que la empresa, no tendría ninguna dificultad de acceder a préstamos con bancos, ya que perfectamente es capaz de cumplir con pagos a corto y largo plazo.

➤ **Aporte de inversionista**

El análisis financiero muestra que la empresa siempre esta maximizando la rentabilidad de los inversionistas, por lo cual se estima que es posible encontrar inversionistas dispuestos a invertir en nuevos proyectos, sabiendo que la empresa tendrá buenos retornos de su inversión.

ANEXOS

ANEXO 1: BALANCES CLASIFICADOS Y ESTADOS DE RESULTADO DE ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A. AÑOS 2001 A 2005.

Balance General

	2005	2004	2003	2002	2001	2000
ACTIVOS						
ACTIVOS CIRCULANTES						
Disponible	244.204.703	630.468.726	243.178.444	402.087.069	215.398.927	49.276.106
Deposito a Plazo	1.908.034.031	231.098.845		60.605.754		25.775.000
Deudores por Venta	122.289.833	147.523.700	107.307.960	134.719.641	1.379.518.651	2.813.820.892
Documentos por Cobrar		3.543.120	440.659.328	598.060.184	745.543.339	1.064.508
Deudores Varios	84.761.722	14.965.945	2.134.795.147	52.167.723	41.540.100	86.545.605
Ctas. Por Cobrar Empr. Relac.	1.823.042.140	2.277.108.748	1.061.405.247	1.433.377.698	683.721	641.548
Existencias	911.949.670	944.020.984	131.294.125	1.106.045.721	855.038.865	1.624.295.381
Impuestos por Recuperar	157.258.967	44.189.000	21.156.510	34.344.440	113.135.507	60.261.113
Gastos Anticipados	34.873.081	6.310.614	67.105.355	3.102.940	4.576.876	5.848.439
Impuestos Diferidos		10.600.649		10.153.369	64.539.383	26.945.588
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	5.286.414.147	4.309.830.331	4.206.902.116	3.834.664.539	3.419.975.369	4.694.474.180
ACTIVOS FIJOS						
Terreno	185.671.271	185.671.270	78.382.761	78.382.761	75.346.305	75.368.235
Constr. Y Obras de Infraestructu.	547.086.136	1.292.004.851	1.047.052.409	1.265.634.824	396.771.118	439.301.439
Maquinaria y Equipo	443.115.211	2.265.850.730	2.027.518.364	2.055.841.425	1.300.801.623	1.241.705.709
Otros Activos	1.014.393.732	10.995.475	96.465.408	155.338.571		
Obras en Ejecucion					3.195.811	5.154.036
Total Activo Fijos Bruto	2.190.266.360	3.754.522.326	3.249.418.942	3.555.197.581	1.776.114.857	1.761.529.419
Depreciacion Acumulada	-381.687.984	-1.108.040.244	-854.814.289	-780.537.818	-254.003.078	-157.399.450
Total Activo Fijo Neto	1.808.578.366	2.646.482.082	2.394.604.653	2.774.659.763	1.522.111.779	1.604.129.969
Perdida Diferida Vta A F. Leasing	674.120.632					
Activos Leasing					1.547.999.484	1.548.450.051
Depreciacion Acumulada					-350.252.291	-282.230.574
Total de Activo en Leasing Neto					1.197.747.193	1.266.219.477
TOTAL ACTIVO FIJO	2.482.698.998	2.646.482.082	2.394.604.653	2.774.659.763	2.719.858.972	2.870.349.446
OTROS ACTIVOS						
Documentos po Cobrar	714.191.665	1.333.090.151	1.021.643.992	1.031.867.068	1.372.202.687	
Inversion Empr. Relac.	122.223	1.075.810	9.062.291	7.401.075	22.483.694	117.491
Impuestos Diferidos			223.288.126			
Otros Activos			10.287.056			
TOTAL OTROS ACTIVOS	714.313.888	1.334.165.961	1.264.281.465	1.039.268.143	1.394.686.381	117.491

	2005	2004	2003	2002	2001	2000
PASIVOS						
PASIVOS CIRCULANTES						
Oblig. con Bco e Inst. Financ		2.035.102			144.525.507	1.683.636.901
Oblig. con Bco L/P Porcion C/P		143.309.293	148.100.771	136.546.084		
Oblig. Leasing C/P	661.204.295	5.465.352	8.516.882	7.690.921		
Cuentas por Pagar	1.011.764.500	716.677.958	524.809.944	641.687.207	361.409.495	247.720.710
Acreedores Varios		74.017.253	91.216.885	110.693.390	953.695.879	448.750.690
Ctas por Pagar Empr. Relac.	44.415.675	181.891.547	629.902.497	960.381.700	107.607.466	129.683.723
Provisiones	267.908.154	179.098.143	256.275.103	187.478.239	362.799.373	708.900.734
Retenciones	57.259.379	57.957.266	51.067.948	73.270.521	185.495.046	219.724.655
Impuestos a la Renta						
Impuestos Diferidos	147.094.888				28.009.044	53.813.242
TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	2.189.646.891	1.360.451.914	1.709.890.030	2.117.748.062	2.143.541.810	3.492.230.655
PASIVOS A LARGO PLAZO						
Obligac. Con Bco e Inst. Financ			134.890.470	281.903.041	412.522.699	549.473.971
Oblig. Leasing L/P	5.413.654		44.193.268	52.683.861	58.058.186	324.960.955
Acreedores po Importacion		307.981.887			9.821.850	17.742.995
Cuentas por Pagar Emp.Relac.		2.039.122				606.853.815
Provision Indemnizacion	175.944.907	136.925.867	112.759.610	74.087.276	81.531.388	91.138.249
Impuestos Diferidos			218.865.928	105.896.764	111.479.700	104.429.705
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	181.358.561	446.946.876	510.709.276	514.570.942	673.413.823	1.694.599.690
PATRIMONIO						
Capital Pagado	5.522.653.780	5.522.653.780	5.200.728.675	5.200.728.675	4.999.258.555	2.564.858.555
Otras Reservas	2.485.812	2.485.812	2.340.909	2.340.909	2.250.224	2.550.223
Revalorizacion Capital Propio		469.486.531				
Utilidad (Pérdida) Acumulada			-102.767.850	-295.386.620	-188.998.007	-147.321.193
SUBTOTAL	5.525.139.592	5.994.626.123	5.100.301.734	4.907.682.964	4.812.510.772	2.419.787.585
Utilidad (Pérdida) Del Ejercicio	753.694.261	488.453.461	544.887.194	108.590.477	-94.945.683	-41.676.813
Dividendos Provisorios (Menos)	-166.412.272					
TOTAL PATRIMONIO	6.112.421.581	6.483.079.584	5.645.188.928	5.016.273.441	4.717.565.089	2.378.110.772
TOTAL PASIVOS	8.483.427.033	8.290.478.374	7.865.788.234	7.648.592.445	7.534.520.722	7.564.941.117

Estado de Resultados

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS DE EXPLOTACION						
Ventas Conserva	6.163.591.514	6.208.825.279	4.846.962.496	6.443.132.532	6.556.054.270	6.960.303.524
Ventas Pescado Congelado	69.463.976	14.179.341	5.522.775	90.816.079	5.750.225	36.506.274
Ventas Descarte	870.560.973	719.721.539	681.820.184	877.763.618	799.392.451	793.769.294
Ventas Hielo		13.185.375	13.175.511	8.088.920	1.587.670	812.750
Servicio Congelado		46.949.807	68.828.576	51.856.999		
Servicio Maquila					57.359.695	1.247.149.720
Total Ingreso Explotacion	7.103.616.463	7.002.861.341	5.616.309.542	7.471.658.148	7.420.144.311	9.038.541.562
COSTOS DE EXPLOTACION						
Costo Venta Conserva	-4.499.159.839	-4.562.349.694	-3.603.149.907	-4.472.611.623	-5.021.431.927	-5.123.626.919
Costo Venta Congelado	-97.097.142	-12.232.803		-86.285.298	-10.880.284	
Costo Venta Descarte	-870.560.973	-719.721.539	-681.820.184	-863.400.318	-799.392.451	
Costo Venta Hielo		-13.185.375	-13.175.511	-8.045.170	-163.170	
Costo de Fabricacion			-128.582.627	-267.974.227	-375.226.187	-793.769.294
Costo Serv Produc Conserva					-18.681.023	-318.882.443
Costo Serv Produc Congelados		-44.053.583				
Costo PAM Areamilla				-11.664.364	-2.369.737	-529.143.937
Catigo de Produccion		-86.571.188	-11.032.929		-155.322	-50.955.690
Total Costo Explotacion	-5.466.817.954	-5.438.114.182	-4.437.761.158	-5.709.981.000	-6.228.300.101	-6.816.378.283
MARGEN DE EXPLOTACION	1.636.798.509	1.564.747.159	1.178.548.384	1.761.677.148	1.191.844.210	2.222.163.279
GASTOS DE ADM. Y VTA.						
Gastos de Administracion	-475.922.130	-451.468.698	-531.445.610	-570.987.180	-671.310.336	-589.282.619
Gastos de Ventas	-958.283.783	-687.659.482	-399.469.624	-526.442.121	-535.917.776	-416.239.350
Total Gastos de Adm. Y Vta	-1.434.205.913	-1.139.128.180	-930.915.234	-1.097.429.301	-1.207.228.112	-1.005.521.969
RESULTADO OPERACIONAL	202.592.596	425.618.979	247.633.150	664.247.847	-15.383.902	1.216.641.310
INGRESO FINANCIERO						
Ingresos por Depositos	3.879.697	289.562.686	686.920	4.073	6.513.674	28.171.055
Ingresos por Vetas a Ccuba					63.590.562	
Total Ingresos Financieros	3.879.697	289.562.686	686.920	4.073	70.104.236	28.171.055
OTROS ING. FUERA EXPLOTACION						
Otros Ingresos	69.776.328	33.601.738	10.086.787	6.801.106	124.197.322	17.669.306
Indemnizacion Seguros				1.661.216	582.929.502	
Utilidad en Empresa Relacionada						
Total otros Ingresos fuera de Explotacion	69.776.328	33.601.738	10.086.787	8.462.322	707.126.824	17.669.306
GASTOS FINANCIEROS						
Interes por prestamos	-174.671.739	-239.922.010	-26.512.505	-16.657.266	-28.437.272	-13.300.541
Intereses por Prestamos Inv. Mar Profundo			-33.058.561	-42.092.799	-7.803.182	
Intereses por Leasing	-73.563.147	-54.844.057	-18.932.226	-4.822.176	-5.765.331	-6.161.299
Total Gastos Financieros	-248.234.886	-294.766.067	-78.503.292	-63.572.241	-42.005.785	-19.461.840
OTROS EGR. FUERA EXPLOTACION						
Otros Gastos	-5.980	-12.630.264			-60.906.142	-12.981.447
Pérdida en Ventas de Activos			-11.436.304			-94.173.862
Pérdida en Empresa Relacionada			-42.093.759		-8.547.436	-83.605.584
Diferencia Tipo de Cambio			72.029.923	-56.973.075	-87.595.824	-86.087.961
Correccion Monetaria	-17.224.062	-564.546.771	-41.479.274	-22.471.077	-80.357.761	-55.149.541
Total Otros Egresos Fuera Explotacion	-17.230.042	-577.177.035	-22.979.414	-79.444.152	-237.407.163	-331.998.395
RESULTADO NO OPERACIONAL	-191.808.903	-548.778.678	-90.708.999	-134.549.998	497.818.112	-305.619.874
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	10.783.693	-123.159.699	156.924.151	529.697.849	482.434.210	911.021.436
IMPUESTO A LA RENTA						
Impuesto a la Renta						
Impuestos Diferidos	-52.460.506	28.214.016	-48.333.674	15.189.345	6.019.251	-157.327.175
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-41.676.813	-94.945.683	108.590.477	544.887.194	488.453.461	753.694.261

ANEXO 2: BALANES CLASIFICADOS Y ESTADOS DE RESULTADO DE SOCIEDAD PESQUERA COLOSO S.A. AÑOS 2001 A 2005.

Balance General

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ACTIVOS						
ACTIVOS CIRCULANTES						
Disponible	217.593	681.613	976.504	464.324	871.112	761.990
Deposito a Plazo	1.949.403	4.227.603	2.251.026	2.524.221	4.544.912	18.862.617
Valores Negociables	2.984.577	1.696.362	4.953.506	489.253	1.020.144	300.048
Deudores por Venta	9.710.809	7.406.195	8.791.903	9.531.609	9.102.466	8.310.389
Documentos por Cobrar	531.557	2.405.318	2.079.306	1.768.406	429.859	813.597
Deudores Varios	2.242.945	2.397.335	2.742.485	2.925.905	3.278.841	4.250.422
Ctas. Por Cobrar Empr. Relac.	196.024	2.907.967	19.124	8.020	1.010.395	447.438
Existencias	12.222.009	9.793.107	12.698.152	9.631.614	13.677.838	10.688.845
Impuestos por Recuperar	611.215	589.902	87.631	242.243	1.511.631	394.776
Gastos Anticipados	257.423	349.127	313.297	458.337	545.374	797.292
Impuestos Diferidos	406.514	104.501		293.564	281.944	419.706
Otros activos circulantes	263.166		11.215.609	11.052.370	7.835.484	11.178.065
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	31.593.235	32.559.030	42.128.543	39.389.866	44.110.000	57.225.185
ACTIVOS FIJOS						
Terreno	2.873.911	2.967.006	3.054.700	3.316.780	3.481.960	3.648.555
Constr. Y Obras de Infraestructu.	21.582.933	22.776.267	25.214.126	19.296.791	21.353.467	22.269.165
Maquinaria y Equipo	90.585.118	90.398.927	92.665.199	104.714.349	113.543.284	119.694.327
Otros Activos Fijos	4.298.509	4.271.323	3.970.562	5.957.994	3.978.448	6.686.838
Mayor valor por retasacion tecnica del activo fijo	173.208	178.578	183.935	185.775	190.419	197.274
Depreciacion acumulada	-56.855.350	-60.645.651	-65.700.792	-72.496.679	-80.595.627	-90.433.446
TOTAL ACTIVO FIJO	62.658.329	59.946.450	59.387.730	60.975.010	61.951.951	62.062.713
OTROS ACTIVOS						
Documentos po Cobrar a empresas relacionadas	6.296.567	161.822	20.554	24.078	27.630	
Inversion Empr. Relac.	32.005.656	34.338.646	37.155.722	37.637.828	39.680.372	39.850.545
Inversion en otras sociedades	4.138	4.266	4.394	172.887	204.166	203.470
Menor valor de inversiones				1.082.095	831.861	574.538
Mayor valor de inversiones	-3.826.737	-2.925.838	-2.781.797	-2.575.480	-2.399.880	-2.237.648
Deudores a largo plazo	113.797	2.474.300	3.163.127	1.625.450	1.808.447	600.272
Intangibles	9.712	54.729	56.372	705.566	1.123.038	1.343.069
Amortizacion intangibles	-1.214	-6.180	-16.889	-27.688	-149.829	-155.826
Impuestos Diferidos						
Otros Activos	230.892					
TOTAL OTROS ACTIVOS	34.832.811	34.101.745	37.601.483	38.644.736	41.125.805	40.178.420
TOTAL ACTIVOS	129.084.375	126.607.225	139.117.756	139.009.612	147.187.756	159.466.318

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PASIVOS						
PASIVOS CIRCULANTES						
Oblig. con Bco e Inst. Financ	3.519.915	3.980.366	1.620.275	1.237.677	97.155	
Oblig. con Bco L/P Porcion C/P	8.989.833	9.721.870	3.339.352	2.897.121	1.128.642	409.953
Dividendos por pagar	3.896	2.597	6.659	27.598	13.282	17.183
Cuentas por Pagar	4.664.394	3.889.723	4.483.806	3.702.199	3.827.433	4.461.792
Documentos por pagar	95.539	233.907	1.051.460	983.089	897.677	365.236
Acreedores Varios	88.497	139.870	150.501	31.052	30.783	127.345
Ctas por Pagar Empr. Relac.	1.196.312	4.881	3.644	4.685	20.090	5.249
Provisiones	1.203.791	1.454.932	2.530.187	1.857.002	1.641.901	1.804.072
Retenciones	207.195	237.745	324.948	325.087	381.313	413.946
Ingresos recibidos por adelantado		74.634	5.819			
Impuestos a la Renta	61.195		1.001.149	77.915		
Impuestos Diferidos	388.229		13.316			
TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	20.418.796	19.740.525	14.531.116	11.143.425	8.038.276	7.604.776
PASIVOS A LARGO PLAZO						
Obligac. Con Bco e Inst, Financ	14.110.333	6.448.121	9.262.084	4.776.791	4.508.746	9.865.625
Acreedores varios largo plazo		13.841	50.160	40.892	38.588	
Provisiones	876.217	669.383	827.249	894.151	950.314	917.436
Impuestos Diferidos		384.748	570.065	774.629	1.074.615	1.378.195
Otros pasivos largo plazo	254.106					
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	15.240.656	7.516.093	10.709.558	6.486.463	6.572.263	12.161.256
INTERES MINORITARIO	14.762	14.146	6.587	6.981	6.752	7.388
PATRIMONIO						
Capital Pagado	45.885.917	47.308.380	48.727.631	49.214.908	50.445.280	52.261.311
Otras Reservas	7.577.954	7.812.871	8.047.257	8.243.695	8.468.956	8.653.501
Reserva futuros dividendos y/o capitalizaciones	41.081.659	41.184.626	42.730.093	53.455.057	62.976.479	71.643.907
Utilidad (Pérdida) Del Ejercicio	-1.135.369	3.030.584	14.365.514	13.156.959	10.679.750	8.504.411
Dividendos Provisorios (Menos)				-2.697.876		-1.370.232
TOTAL PATRIMONIO	93.410.161	99.336.461	113.870.495	121.372.743	132.570.465	139.692.898
TOTAL PASIVOS	129.084.375	126.607.225	139.117.756	139.009.612	147.187.756	159.466.318

Estado de Resultados

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Estado de Resultados						
Resultado Operacional						
Ingresos de explotación	52.185.712	53.235.605	60.470.400	75.209.349	70.518.249	75.949.550
Costos de explotación	-46.039.260	-41.223.987	-42.045.145	-54.498.901	-53.003.526	-57.376.769
Margen de explotación	6.146.452	12.011.618	18.425.255	20.710.448	17.514.723	18.572.781
Gastos de adm. Y ventas	-7.082.968	-6.656.603	-6.721.082	-7.907.120	-8.248.288	-8.689.322
Resultado Operacional	-936.516	5.355.015	11.704.173	12.803.328	9.266.435	9.883.459
Resultado No Operacional						
Ingresos financieros	444.250	220.676	243.684	244.683	242.359	874.856
Utilidad inversiones en empresas relacionadas		1.181.849	5.590.299	3.931.622	5.295.139	1.753.138
Otros ingresos fuera de la explotación	782.688	1.253.955	1.279.686	876.780	800.905	1.083.834
Perdida en inversiones relacionadas	-659.749	-12.568	-4.398	-3.756	-179	-393
Amortización menor valor de inversión				-270.524	-277.287	-287.269
Gastos financieros	-2.363.758	-1.835.503	-927.539	-536.285	-394.400	-591.691
Otros egresos fuera de la explotación	-357.546	-622.757	-874.271	-1.438.367	-1.604.564	-360.762
Corrección monetaria	-614.911	-203.724	-577.558	-175.459	-445.238	-903.985
Diferencia de cambio		-2.358.645	-83.841	-330.218	-737.927	-1.412.871
Resultado No Operacional	-2.769.026	-2.376.717	4.646.062	2.298.476	2.878.808	154.857
Resultado antes de impuesto a la renta	-3.705.542	2.978.298	16.350.235	15.101.804	12.145.243	10.038.316
Impuesto a la renta	1.547.465	-202.829	-2.215.765	-2178237	-1.705.105	-1.782.026
Perdida consolidada	-2.158.077	2.775.469	14.134.470	12.923.567	10.440.138	8.256.290
Interés minoritario	400	-660	-772	-743	-376	-506
Perdida líquida	-2.157.677	2.774.809	14.133.698	12.922.824	10.439.762	8.255.784
Amortización mayor valor de inversiones	1.022.308	255.775	231.816	234135	239.988	248.627
Perdida del ejercicio	-1.135.369	3.030.584	14.365.514	13.156.959	10.679.750	8.504.411

ANEXO 3: BALANCES CLASIFICADOS Y ESTADOS DE RESULTADO DE PESQUERA ITATA S.A. AÑOS 2001 A 2005.

Balance General

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
ACTIVOS						
ACTIVOS CIRCULANTES						
Disponible	481.117	1.188.123	83.012	28.286	76.614	80.308
Deposito a Plazo	3.533.781					7.285.001
Valores Negociables	2.283.365	3.315.630	6.720.263	2.322.950	2.748.488	2.224.006
Deudores por Venta	1.533.949	4.007.387	3.669.624	3.603.288	2.434.576	2.161.543
Documentos por Cobrar	23.524	14.965	143.463	34.174		655.826
Deudores Varios	304.016	3.068.691	1.666.689	2.153.770	922.963	1.059.040
Ctas. Por Cobrar Empr. Relac.	95.143	96			104.758	655.369
Existencias	649.620	1.610.073	1.752.229	1.378.293	2.105.243	1.464.717
Impuestos por Recuperar	68.838	762.786	114.843	167.836	171.602	637.547
Gastos Anticipados	111.101	224.259	845.770	762.493	841.634	887.240
Impuestos Diferidos	35.910	80.501	115.512	80.232	53.104	66.841
Otros activos circulantes	1.165.734	1.918.076	2.363.889	1.199.025	6.867.044	4.537.705
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	10.286.098	16.190.587	17.475.294	11.730.347	16.326.026	21.715.143
ACTIVOS FIJOS						
Terreno	965.734	997.834	1.356.696	1.360.786	1.393.356	1.444.748
Constr. Y Obras de Infraestructu.	3.236.569	8.403.203	4.215.451	4.680.447	5.927.152	6.302.369
Maquinaria y Equipo	38.824.740	68.219.517	77.207.945	76.467.649	81.127.248	82.753.615
Otros Activos Fijos	1.381.109	5.657.098	3.034.954	2.941.062	2.149.315	2.791.316
Mayor valor por retasacion tecnica del activo fijo	2.285.986	6.695.210	6.844.128	5.544.027	5.151.316	5.227.490
Depreciacion acumulada	-18.581.884	-39.065.880	-44.855.207	-49.237.568	-54.193.891	-58.921.597
TOTAL ACTIVO FIJO	28.112.254	50.906.982	47.803.967	41.756.403	41.554.496	39.597.941
OTROS ACTIVOS						
Documentos po Cobrar a empresas relacionadas	4.433.423	501		5.276.070	2.772.202	
Inversion Empr. Relac.	6.063.478	230.703	392.267	1.327.468	4.166.354	5.363.951
Inversion en otras sociedades	21.512	33.648	27.481	31.290	35.683	48.857
Menor valor de inversiones	0	824.177	636.677	3.898.698	3.901.967	5.483.609
Mayor valor de inversiones	-543.255	-446.178	-342.228	-227.142	-111.349	
Deudores a largo plazo	88.839	144.543	206.740	143.863	1.691.994	2.295.034
Intangibles		4.713.581	5.418.570	6.552.238	6.662.279	6.849.438
Amortizacion intangibles		-741.565	-1.345.166	-1.663.926	-1.984.335	-2.271.562
Impuestos Diferidos		2.603	162.536	452.989	891.421	716.010
Otros Activos	708.072	15.781	603.112	602.456	603.152	602.463
TOTAL OTROS ACTIVOS	10.772.069	4.777.794	5.759.989	16.394.004	18.629.368	19.087.800
TOTAL ACTIVOS	49.170.421	71.875.363	71.039.250	69.880.754	76.509.890	80.400.884

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PASIVOS						
PASIVOS CIRCULANTES						
Oblig. con Bco e Inst. Financ	135.079	1.224.235	359.408	29.227	1.115.425	44558
Oblig. con Bco L/P Porcion C/P	1.631.379	1.820.270	1.943.592	2.006.851	2.130.601	1.985.142
Oblig. L/P con vencimiento dentro de 1 año	47.538	160.281	100.819	54.693	38.222	5.303
Dividendos por pagar	3.042	4.031.900	3.057.966	6.869	6.717	6.644
Cuentas por Pagar	544.690	1.425.516	1.426.921	958.740	1.017.543	1.353.676
Documentos por pagar	0					
Acreedores Varios	100.658	145.738	551.248	30.866	8.565	629.073
Ctas por Pagar Empr. Relac.	208.855				88.244	53.838
Provisiones	297.819	552.290	716.353	648.593	748.746	922.266
Retenciones	191.608	338.062	372.981	231.255	289.384	211.790
Ingresos recibidos por adelantado	44	363	8.058		22.208	62.325
Impuestos a la Renta	24.775	634.113	325.484	535.815		
Impuestos Diferidos	0	841	1.596	835	922	700
Otros pasivos Circulantes		548.995				
TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	3.185.487	10.882.604	8.864.426	4.503.744	5.466.577	5.275.315
PASIVOS A LARGO PLAZO						
Obligac. Con Bco e Inst. Financ	3.192.522	3.498.580	4.809.897	5.570.504	5.367.762	3.889.875
Dctos. por pagar L/P	306.253	408.116	131.182	45.183	6.779	3.309
Acreedores varios largo plazo			16.744			
Dctos. Y Ctas. Por pagar empresas relac. L/P		354.055	750.866	758.753	776.558	1.184.554
Provisiones	844.260					
Impuestos Diferidos		1.261.923	1.418.467	1.677.876	2.311.171	2.867.614
Otros pasivos largo plazo	403.446	1.576.463			365.225	334.534
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	4.746.481	7.099.137	7.127.156	8.052.316	8.827.495	8.279.886
INTERES MINORITARIO						
PATRIMONIO						
Capital Pagado	25.609.517	40.613.412	41.831.814	42.250.132	43.306.386	44.865.416
Otras Reservas		5.929.180	6.107.056	6.168.127	6.322.329	6.549.933
Utilidades retenidas	15.628.936	7.351.030	7.108.798	8.906.435	12.587.103	15.430.334
Reserva futuros dividendos y/o capitalizaciones						
Utilidades Acumuladas	16.508.951	6.561.113	4.332.406	2.294.724	5.670.695	9.237.140
Utilidad (Pérdida) Del Ejercicio	-880.015	789.917	5.829.618	6.611.711	6.916.408	6.193.194
Dividendos Provisorios (Menos)			-3.053.226			
TOTAL PATRIMONIO	41.238.453	53.893.622	55.047.668	57.324.694	62.215.818	66.845.683
TOTAL PASIVOS	49.170.421	71.875.363	71.039.250	69.880.754	76.509.890	80.400.884

Estado de Resultados

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Estado de Resultados						
Resultado Operacional						
Ingresos de explotacion	15.018.207	24.016.108	31.042.340	37.023.150	39.552.346	39.527.264
Costos de explotacion	-11.782.802	-16.412.295	-19.500.840	-24.427.634	-24.646.376	-25.952.715
Margen de explotacion	3.235.405	7.603.813	11.541.500	12.595.516	14.905.970	13.574.549
Gastos de adm. Y ventas	-2.139.545	-3.651.867	-3.539.619	-3.642.844	-4.560.647	-4.376.197
Resultado Operacional	1.095.860	3.951.946	8.001.881	8.952.672	10.345.323	9.198.352
Resultado No Operacional						
Ingresos financieros	604.887	325.276	167.602	292.191	104.581	361.410
Utilidad inversiones en empresas relacionadas			838	19.408	6.346	662.761
Otros ingresos fuera de la explotacion	460.218	443.195	631.216	1.465.912	151.100	319.333
Perdida en inversiones relacionadas	-1.727.332	-1.338	-3.983	-1.101	-541.632	-172.830
Amortizacion menor valor de inversion		-87.600	-212.226	-243.508	-400.323	-481.697
Gastos financieros	-478.556	-701.386	-391.145	-231.356	-235.499	-338.528
Otros egresos fuera de la explotacion	-280.304	-1.640.760	-1.688.050	-1.649.942	-416.904	-186.898
Correccion monetaria	-144.069	16.850	219.930	-105.403	-263.984	-404.502
Diferencia de cambio		-342.190	-35.133	-85.567	-205.006	-664.627
Resultado No Operacional	-1.565.156	-1.987.953	-1.310.951	-539.366	-1.801.321	-905.578
Resultado antes de impuesto a la renta	-469.296	1.963.993	6.690.930	8.413.306	8.544.002	8.292.774
Impuesto a la renta	-521.212	-1.287.994	-978.648	-1920104	-1.749.065	-2.214.937
Perdida consolidada						
Interes minoritario						
Perdida liquida	-990.508	675.999	5.712.282	6.493.202	6.794.937	6.077.837
Amortizacion mayor valor de inversiones	110.493	113.918	117.336	118.509	121.471	115.357
Perdida del ejercicio	-880.015	789.917	5.829.618	6.611.711	6.916.408	6.193.194

ANEXO 4: CLASIFICACIÓN DE CATEGORÍAS PARA EMPRESAS PROCESADORAS DE PRODUCTOS MARINOS SEGÚN SERNAPESCA.

El estado de la materia prima es la base para obtener una adecuada certificación en la elaboración de productos marinos, esto junto a la infraestructura, control de calidad, recursos humanos que posee la empresa evaluada.

A continuación se presenta un cuadro de evaluación para obtener certificación de acuerdo a la categoría en la que se encuentra la empresa.

	Aspecto Externo	Ojos	Branquias	Consistencia	Cavidad Abdominal
Clase Extra	Pigmentos muy intensos. Mucosidad cutánea transparente Medallones y filetes: color rosado traslúcido Ausencia de parásitos vivos	Globo ocular convexo. Cornea transparente Pupila negra brillante	Color rojo brillante, sin olor o con olor específico. Laminillas perfectamente separadas, largas, uniformemente alineadas	Presencia de rigidez cadavérica o signos de parcial desaparición de ésta.	Manchas de sangre rojo brillante. Serosas claras. Ausencia de parásitos vivos
Clase A	Pérdida insignificante de pigmentos. Pérdida importante de pigmentos por factores mecánicos. Mucosidad ligeramente turbia. Ausencia de parásitos vivos	Globo ocular convexo y ligeramente hundido. Córnea ligeramente opalescente. Pupila negra empañada	Menos roja (rosa) y sin olor Laminillas adheridas por grupos	Firme, elástica, las huellas por presión desaparecen inmediata y totalmente	Manchas de sangre color rojo. Serosas claras Ausencia de parásitos vivos
Clase B	Lesiones de poca importancia. Pigmentación en vías de decoloración y pérdida de brillo. Mucosidad opaca Ausencia de parásitos vivos	Globo ocular plano. Córnea opalescente Pupila opaca	Ligeramente pálidas y adheridas. Olor a "pescado". Laminillas pegadas por grupos y de diversa longitud	Huellas de origen mecánico presentes. Elasticidad notablemente reducida, deformación corporal de poca importancia	Restos de sangre rojo pardusco Serosas enturbiadas Ausencia de parásitos vivos
Clase C (No certificable)	Superficie poco brillante. Pérdida de pigmentos. Lesiones corporales importantes. Mucosidad amarillenta y piel desecada. Presencia de parásitos vivos	Córnea cóncava y lechosa, órganos interiores desdibujados	Color grisáceo amarillento sucio, aspecto granuloso seco, olor amoniacal intenso. Laminillas totalmente adheridas, en parte desprendidas y notablemente acortadas.	Modificaciones importantes en la forma típica del pescado por influencias mecánicas	Aparentes manchas de sangre y color sucio. Mucosidad abundante, serosas con solución de continuidad Presencia de parásitos vivos

ANEXO 5: DATOS EXTRAÍDOS DEL PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DE ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.

Archivo de quejas de clientes

ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A. PLANTA CORONEL	PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
11. ARCHIVO DE QUEJAS DE CLIENTE	
Toda queja del cliente deberá ser recibida por el Jefe de Control de Calidad, quién tiene las siguientes responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none">> Recibir el reclamo> Investigar el reclamo y determinar su validez> Establecer las acciones correctivas> Elaborar una respuesta por escrito para el cliente> Mantener un archivo de respaldo con toda la documentación generada	
La respuesta por escrito se hará a través de una carta acompañada de la planilla PAC 18 que contendrá la siguiente información:	
Nombre del Cliente o consumidor :	
País de Origen :	
Fecha del Reclamo :	
Identificación del Producto Cuestionado :	
Motivo del Reclamo :	Realizar una descripción detallada del reclamo y anexar todos los antecedentes.
Antecedentes del Proceso Productivo :	Describir los antecedentes de producción del producto cuestionado, resultados de monitoreos y cualquier evento especial que contribuya a las conclusiones del reclamo.
Acciones Correctivas :	Dejar constancia de todas las acciones correctivas aplicadas
Destino :	Confirmar el destino final del producto.
Firmas :	Jefe de Control de Calidad Gerente de Producción

Procedimiento de retiro de productos

ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.		PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD																
PLANTA CORONEL																		
PROCEDIMIENTO DE RETIRO DE PRODUCTOS																		
<p>El siguiente procedimiento está respaldado por la Norma Sernap PAC/NT3 y el US FDA 21 CFR part 7 sub part C</p>																		
<p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer todos los pasos a seguir para retirar del mercado en forma coordinada y eficiente un producto defectuoso o despachado erróneamente. 																		
<p>Equipo de Retiro de Productos</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nombre</th> <th>Cargo</th> <th>Responsabilidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Liliana Aedo Uribe</td> <td>Jefe de Control de Calidad</td> <td>Coordinador</td> </tr> <tr> <td>Juan Carlos Hernandez</td> <td>Gerente de Producción</td> <td>Coordinador</td> </tr> <tr> <td>María Cristina Au</td> <td>Jefe de Area Calidad CANNEX S.A.</td> <td>Coordinador</td> </tr> <tr> <td>Patricia Montecino Sepúlveda</td> <td>Jefe de Productos Terminados</td> <td>Coordinador Suplente</td> </tr> </tbody> </table>				Nombre	Cargo	Responsabilidad	Liliana Aedo Uribe	Jefe de Control de Calidad	Coordinador	Juan Carlos Hernandez	Gerente de Producción	Coordinador	María Cristina Au	Jefe de Area Calidad CANNEX S.A.	Coordinador	Patricia Montecino Sepúlveda	Jefe de Productos Terminados	Coordinador Suplente
Nombre	Cargo	Responsabilidad																
Liliana Aedo Uribe	Jefe de Control de Calidad	Coordinador																
Juan Carlos Hernandez	Gerente de Producción	Coordinador																
María Cristina Au	Jefe de Area Calidad CANNEX S.A.	Coordinador																
Patricia Montecino Sepúlveda	Jefe de Productos Terminados	Coordinador Suplente																
<p>Procedimientos para retirar un producto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Completar una Planilla de Retiro de Productos de Exportación por cada código de producción con los siguientes datos (cuando la venta corresponda a una exportación) <ul style="list-style-type: none"> Nombre del Cliente Nombre del Exportador Dirección del Exportador Nombre del Distribuidor Dirección del Distribuidor 																		
<p>Datos del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre comercial Especie Código del producto Fecha de Producción Tipo de envase Nombre de la Etiqueta Nº Tarros/Caja Cantidad de Cajas Identificación de la Caja Descripción detallada del defecto encontrado Riesgo asociado al consumo del producto 																		

**ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.
PLANTA CORONEL**

PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Datos del Embarque

- N° Nota de Venta
- N° Certificado Sanitario
- N° de Certificado de Origen
- Carta de Crédito
- Nombre de la Nave
- N° de Contenedor
- Día de Zarpe de la nave
- País
- Ciudad

Confirmación del recibo de la información a:

- Jefe de Control de Calidad
Alimentos Mar Profundo S.A.
Depto. Control de Calidad
Fax
E.mail
Teléfono
- Jefe de Depto Exportaciones
CANNEX S.A.
Depto. de Exportaciones
Fax
E.mail
Teléfono

2. Completar una Planilla de Retiro de Productos Nacionales por cada código de producción con los siguientes datos (cuando la venta sea a nivel nacional)

- Nombre del Cliente
- Dirección del Cliente
- Nombre del Distribuidor
- Dirección del Distribuidor

Datos del producto

- Nombre comercial
- Especie
- Código del producto
- Fecha de Producción
- Tipo de envase
- Nombre de la Etiqueta
- N° Tarros/Caja
- Cantidad de Cajas
- Identificación de la Caja
- Descripción detallada del defecto encontrado

ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.
PLANTA CORONEL

PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

- Riesgo asociado al consumo del producto

Datos del Despacho

- N° Nota de Venta
- Fecha de Despacho
- Patente de Camión
- Datos de la Guía de Despacho
- Ciudad

Confirmación del recibo de la información a:

- Jefe de Control de Calidad
Alimentos Mar Profundo S.A.
Depto. Control de Calidad
Fax
E.mail
Teléfono
 - Jefe de Ventas Nacionales
CANNEX S.A.
Depto. de Ventas Nacionales
Fax
E.mail
Teléfono
3. Enviar esta planilla al cliente solicitando que el ponga en funcionamiento su sistema de retiro de productos y la devolución de este a la planta.
 4. Enviar una copia al Servicio Nacional de Pesca en Coronel.
 5. Enviar una copia al Servicio de Salud Concepción para que al ser devuelto el producto autorice su destrucción.
 6. El Jefe de Control de Calidad en conjunto con el Jefe de Planta realizan una investigación de la deficiencia encontrada y lo informan al cliente a través de una planilla que contiene los siguientes datos.
 - Nombre comercial del Producto
 - Código de Producción
 - Fecha de Producción
 - Cantidad de Cajas Despachadas
 - Nombre de Clientes
 - Balance de la cantidad de cajas (Producidas = Cajas en Stock + Cajas Despachadas)
 - Antecedentes de la deficiencia: Investigación detallada de la deficiencia, adjuntando datos de producción, control de calidad y etiquetado.

ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.
PLANTA CORONEL

PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

DATOS DEL DESPACHO

Nota de Venta :
Fecha del Despacho :
Patente Camión :
Datos de la Guía de Despacho :
Ciudad :

ALIMENTOS MAR PROFUNDO SOLICITA CONFIRMACIÓN INMEDIATA DEL
RECIBO DE ESTA INFORMACIÓN A:

Jefe de Control de Calidad
Alimentos Mar Profundo S.A.
Depto. Control de Calidad
Fax.
E.mail

y

Jefe de Depto. Ventas Nacionales
CANNEX S.A.
Departamento de Ventas Nacionales
Fax
E.mail

Jefe de Control de Calidad
Alimentos Mar Profundo S.A.

Jefe de Productos Terminados
Alimentos Mar Profundo S.A.

Jefe de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo de Productos
CANNEX S.A.

**ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.
PLANTA CORONEL**

PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

DATOS DEL EMBARQUE

Nota de Venta :
Nº de Certificado de Origen :
Nº de Certificado Sanitario :
Carta de Crédito :
Nombre de la Nave :
Nº de Contenedor :
Día de Zarpe de la Nave :
País :
Ciudad :

ALIMENTOS MAR PROFUNDO SOLICITA CONFIRMACIÓN INMEDIATA DEL
RECIBO DE ESTA INFORMACIÓN A:

Jefe de Control de Calidad
Alimentos Mar Profundo S.A.
Depto. Control de Calidad
Fax.
E.mail

y

Jefe de Depto. de Exportaciones
CANNEX S.A.
Departamento de Exportaciones
Fax
E.mail

Jefe de Control de Calidad
Alimentos Mar Profundo S.A.

Jefe de Productos Terminados
Alimentos Mar Profundo S.A.

Jefe de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo de Productos
CANNEX S.A.

Planilla de retiro de productos nacionales

ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A. PLANTA CORONEL		PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD	
ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A. PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD			
PLANILLA DE RETIRO DE PRODUCTOS NACIONALES			
ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A. DE ACUERDO A SU PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD Y A LA NORMA SERNAP PAC/NT3 Y EL US FDA 21 CFR PART 7 SUB PART 3 LE SOLICITA QUE :			
A) DETENGA LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO QUE SE INDICA			
B) DE CURSO A SU PLAN DE RETIRO DE PRODUCTOS			
C) DEVUELVA TODO EL PRODUCTO A "ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A." CORONEL			
Cliente :			
Dirección :			
Teléfono :	Fax :		E.mail :
Distribuidor :			
Dirección :			
Teléfono :	Fax :		E.mail :
DATOS DEL PRODUCTO			
Nombre Comercial :			
Especie :			
Código de Producto :		Fecha de Producción :	
Tipo de Envase :		Nombre de la etiqueta :	
Nº Tarros/Caja :		Cantidad de Cajas :	
Identificación de la Caja :			
Descripción del Defecto :			
Riesgo Asociado al Consumo del Producto :			

ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.
PLANTA CORONEL

PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

DATOS DEL DESPACHO

Nota de Venta :
Fecha del Despacho :
Patente Camión :
Datos de la Guía de Despacho :
Ciudad :

ALIMENTOS MAR PROFUNDO SOLICITA CONFIRMACIÓN INMEDIATA DEL
RECIBO DE ESTA INFORMACIÓN A:

Jefe de Control de Calidad
Alimentos Mar Profundo S.A.
Depto. Control de Calidad
Fax.
E.mail

y

Jefe de Depto. Ventas Nacionales
CANNEX S.A.
Departamento de Ventas Nacionales
Fax
E.mail

Jefe de Control de Calidad
Alimentos Mar Profundo S.A.

Jefe de Productos Terminados
Alimentos Mar Profundo S.A.

Jefe de Aseguramiento de Calidad y Desarrollo de Productos
CANNEX S.A.

Investigación de producto defectuoso despachado

ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A.
PLANTA CORONEL

PROGRAMA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

INVESTIGACIÓN DE PRODUCTO DEFECTUOSO DESPACHADO

Fecha

Identificación del Producto

Nombre comercial del Producto	
Código de Producción	
Fecha de Producción	
Cantidad de Cajas Despachadas	
Nombre de Clientes	

Balance de Cajas

Cajas Producidas	Cajas Despachadas	Cajas en Stock

Antecedentes de la deficiencia :

Acción Correctiva :

Gerente de Producción

Jefe de Control de Calidad

ANEXO 6: FORMULAS DE ÍNDICES FINANCIEROS.

Análisis de índices financieros.

Matemáticamente, una razón es un ratio, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de accertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc. Por ejemplo, si comparamos el activo corriente con el pasivo corriente, sabremos cuál es la capacidad de pago de la empresa y si es suficiente para responder por las obligaciones contraídas con terceros.

Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un período de tiempo.

Fundamentalmente las razones o ratios están divididos en 4 grandes grupos:

- **Índices de Liquidez:** Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.
- **Índices de Actividad:** Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el material inmovilizado, el activo circulante o elementos que los integren.
- **Índices de Endeudamiento:** Ratios que relacionan recursos y compromisos.
- **Índices de Rentabilidad:** Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

Análisis de Liquidez.

Estos ratios miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.

- **Capital de trabajo**

Se define como la relación entre los Activos Circulantes y los Pasivos Circulantes; no es una razón definida en términos de un rubro dividido por otro. El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la empresa después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Circulantes menos Pasivos Circulantes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

Capital de Trabajo: Activos Circulantes - Pasivos Circulantes

- **Razón circulante**

El ratio o razón de liquidez general se obtiene dividiendo el activo circulante entre el pasivo circulante. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción

de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$\text{Razón Circulante: } \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}} \text{ veces}$$

- **Prueba ácida**

El ratio o razón de prueba ácida es aquel indicador que al descartar del activo circulante cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo. Es algo más severa que la anterior y es calculada restando el inventario del activo circulante y dividiendo esta diferencia entre el pasivo circulante. Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra.

$$\text{Razón de Prueba Ácida: } \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}} \text{ veces}$$

- **Período promedio de cobro**

Este índice indica el número de días medios que transcurren desde que se efectúa una venta hasta que se cobra, en el numerador figura el saldo medio de las cuentas de deudores a favor de la empresa durante el período, multiplicado por el número de días anual, y en el denominador la cifra de ventas realizadas por la empresa en el mismo período. El resultado vendrá expresado en días, que representan el plazo en que, por término medio, está cobrando la empresa sus ventas.

$$\text{Período Promedio de Cobro: } \frac{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}{\text{Ventas Netas}} \times 365 \text{Días}$$

- **Rotación de Cuentas por Cobrar**

Este ratio expresa lo mismo que el anterior, pero desde otro punto de vista. El número de días al año, dividido por el período medio de cobro, da el ratio de rotación.

El cálculo del saldo medio de las cuentas por cobrar existentes a lo largo del año no es posible deducirlo de los balances de situación, pero una aproximación suficiente puede ser la semisuma de los saldos existentes al principio y final del ejercicio, considerando que la evolución de las ventas haya sido más o menos constante a lo largo del año (lo que evidentemente no es cierto en negocios de carácter estacional).

$$\text{Rotación de las Cuentas por Cobrar} = \frac{365}{\text{Periodo promedio de cobro}}$$

Análisis de Actividad.

Estos ratios miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas, considerando que existe un apropiado valor de correspondencia entre estos conceptos.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo. Son un complemento de las razones de liquidez, ya que permiten precisar aproximadamente el período de tiempo que la cuenta respectiva (cuenta por cobrar, inventario), necesita para convertirse en dinero. Miden la capacidad que tiene la gerencia para generar fondos internos, al administrar en forma adecuada los recursos invertidos en estos activos. Así se tiene en este grupo los siguientes ratios:

- **Rotación de los inventarios.**

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Existen varios tipos de inventarios. Por ejemplo una empresa que transforma materias primas, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercaderías.

$$\text{Rotación de Inventarios: } \left[\frac{\text{Inventario Promedio}}{\frac{\text{Costo de Ventas}}{365}} \right] \text{ Veces}$$

- **Período de permanencia de los inventarios.**

El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, dividimos por número de días que tiene un año.

$$\text{Período de Permanencia de Inventario: } \frac{365 \text{ Días}}{\text{Rotación de Inventarios}}$$

- **Rotación de Activos Totales.**

Ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la empresa. O sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

Para obtenerlo dividimos las ventas netas por el valor de los activos totales:

$$\text{Rotación de Activos Totales: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}} : \text{ veces}$$

- **Rotación de Activos Fijos.**

Esta razón es similar a la anterior, con el agregado que mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital en activos fijos. Mide la actividad de ventas de la empresa. Dice, cuántas veces podemos colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

$$\text{Rotación de los activos fijos: } \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}} \text{ veces}$$

Análisis de Endeudamiento.

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio. Miden también el riesgo que corre quién ofrece financiación adicional a una empresa y determinan igualmente, quién ha aportado los fondos invertidos en los activos. Muestra el porcentaje de fondos totales aportados por el dueño(s) o los acreedores ya sea a corto o mediano plazo.

Para la entidad financiera, lo importante es establecer estándares con los cuales pueda medir el endeudamiento y poder hablar entonces, de un alto o bajo porcentaje. El analista debe tener claro que el endeudamiento es un problema de flujo de efectivo y que

el riesgo de endeudarse consiste en la habilidad que tenga o no la administración de la empresa para generar los fondos necesarios y suficientes para pagar las deudas a medida que se van venciendo.

- **Estructura del Capital (Deuda Patrimonio)**

Es el cociente que muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio. Este ratio evalúa el impacto del pasivo total con relación al patrimonio.

Lo calculamos dividiendo el total del pasivo por el valor del patrimonio:

$$\text{Estructura de Capital: } \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} : \text{veces}$$

- **Endeudamiento**

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

$$\text{Razón de Endeudamiento: } \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} : \%$$

Análisis de Rentabilidad.

Estos ratios miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa, cuyo objetivo es apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder

existir. Relacionan directamente la capacidad de generar fondos en operaciones de corto plazo.

Indicadores negativos expresan la etapa de desacumulación que la empresa está atravesando y que afectará toda su estructura al exigir mayores costos financieros o un mayor esfuerzo de los dueños, para mantener el negocio.

Los indicadores de rentabilidad son muy variados, algunos de los más importantes son:

Rendimiento sobre el patrimonio.

Esta razón la obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio: } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital o Patrimonio}} \text{ : Veces}$$

- **Rendimiento sobre la inversión.**

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

$$\text{Rendimiento Sobre La Inversión: } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \text{ : \%}$$

- **Margen de Utilidad Bruta.**

Este ratio relaciona las ventas menos el costo de ventas en relación a las ventas. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada unidad de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de las mercancías que produce y/ o vende.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta: } \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}} \quad \%$$

- **Margen de Utilidad Neta.**

Ratio más específico que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada unidad de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos.

$$\text{Margen de Utilidad Neta: } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \quad \%$$

ANEXO 7: CLASIFICACIÓN DE LAS CLASES SOCIALES EN CHILE.

El "ABC1" representa a un 10 % de la sociedad. Son profesionales universitarios con carreras de prestigio, que tienen altos cargos ejecutivos y que viven en los mejores y más exclusivos sectores de la ciudad, con áreas verdes bien ornamentadas, con calles bien pavimentadas y limpias, en casas amplias o departamentos de lujo, de construcción sólida y con detalles de buen gusto en las terminaciones. Cuentan en sus hogares con dos o más vehículos, todos de marcas de prestigio, con menos de cinco años de uso y de más de siete millones de pesos.

El "ABC1" es quizás el grupo social más heterogéneo, ya que pueden integrarlo quienes perciben un ingreso familiar mensual de un millón 800 mil pesos y los que ganan más de ocho millones. Convencionalmente, se tiende a agrupar al "AB" con el "C1", debido a que los primeros apenas superan el 2,5 %, y son de más difícil acceso debido, entre otras razones, al recelo con que mantienen la información sobre sus bienes. Si se sabe que son los más adinerados, pertenecientes a las familias más convencionales y que llevan los apellidos tradicionales de la aristocracia criolla.

Los "C2", en cambio, que corresponden a lo más típico de la clase media, son menos del 20 % del total de la población santiaguina. Viven en sectores tradicionales, alejados del centro de la ciudad, generalmente en condominios con muchas viviendas, en calles limpias y cuidadas. Los jefes de hogar generalmente son profesionales universitarios, con carreras de primer y segundo nivel de prestigio, que se desempeñan como ejecutivos o jefes de departamentos. Su ingreso familiar puede variar entre los 670 mil pesos al millón 800 mil pesos, lo que les permite tener un vehículo (a veces dos), de modelos medianos, por un valor inferior a los siete millones de pesos.

Un poco más abajo en la "escala social", está la clase media baja, que bordea el 30 %. Son los "C3", que corresponde, en su mayoría, a personas sin estudios de nivel superior, aunque si se incluyen en este grupo a profesores y a técnicos. Son característicos los

comerciantes, empleados administrativos, taxistas, vendedores y obreros. El promedio ponderado del ingreso familiar es de 540 mil pesos, y contar con algunos vehículos, especialmente de trabajo, como furgones o taxis.

Poco mas del 30 % constituye el "D", calificado por algunas empresas de estudios de mercado como la clase baja. Se trata de personas con estudios básicos o medios incompletos, aunque cada vez es mas difícil ubicar a gente de este grupo sin su escolaridad completa. Sin embargo, suelen carecer de profesión, por lo que se desempeñan generalmente como obreros, empleadas domesticas o jardineros, que pueden tener un ingreso familiar mensual entre 245 mil pesos y 440 mil. Viven en poblaciones antiguas, de tipo popular y con alta densidad poblacional, en calles con veredas estrechas y pavimento en regular estado, sin áreas verdes y medianamente limpias. Sus casas son pequeñas, de tipo económica.

En el último eslabón de la pirámide esta el grupo "E", con poco menos del 7 % de la población que raya en la extrema pobreza. Se concentran en sectores populares y peligrosos, donde las calles están sin pavimentar y con poca urbanización. Las viviendas son de material ligero, pequeñas, con una o dos habitaciones que funcionan como comedor, cocina y dormitorio. El promedio de escolaridad del jefe de hogar no sobrepasa los cinco años, por lo que se desempeñan en trabajos ocasionales, como aseadores, lavadores de autos o salen del paso con los típicos "pololos". El promedio ponderado de su ingreso familiar mensual es de 120 mil pesos. La mayoría de las empresas de mercado no dirige sus mensajes a este grupo y si alguno llega a el es por añadidura, como el caso de la Coca Cola, por ejemplo, que ya se masifico a tal nivel que es consumida desde el "ABC1" hasta el "E".La explicación de los expertos esta en una mejoría en la calidad de vida de la población. Eso explica por que el televisor en colores, el teléfono fijo, el refrigerador e incluso el calefont ya no son bienes que permiten segmentar a la población, como hace 20 años.

CONCLUSIÓN

El propósito inicial de esta investigación se centró en efectuar un diagnóstico basado en las herramientas necesarias para la gestión de la competitividad y un análisis financiero, en términos de algunos indicadores para el sector industrial pesquero de la Octava Región.

Sin embargo, pese a los esfuerzos desplegados no fue posible obtener la información requerida. Se hicieron gestiones en las empresas Pesquera Bio Bio S.A., Compañía Pesquera Camanchaca S.A., Pesquera Itata S.A., Sociedad Pesquera Coloso S.A. y Alimentos Mar Profundo S.A.; de las cuales solo se obtuvo respuesta y apoyo de las tres últimas, siendo Alimentos Mar Profundo S.A. quien nos proporciono toda la información necesaria para realizar el estudio en profundidad.

Por ésta razón esta tesis se centró en la aplicación del análisis de la gestión para la competitividad aplicado a Alimentos Mar Profundo S.A. y el análisis comparativo financiero con Pesquera Itata S.A., Sociedad Pesquera Coloso S.A.

Alimentos Mar Profundo S.A., empresa productora de conserva de la Octava Región, se encuentra inserta en un ambiente de alta competitividad que busca obtener liderazgos en costos y/o diferenciación en el mercado, causa principal por la cual debe fomentar los principios y herramientas de competitividad al interior de su empresa, ya que aunque posee ventajas competitivas beneficiosas como; externalización del departamento de marketing y venta, proveedor con gran capacidad de abastecimiento, especialización del personal y productos certificados por sernapesca año 2007, tiene estrategias bien definidas tales como; alianza estratégica para la comercialización de los productos, convenio con proveedor y control de calidad en todo el proceso productivo, buena gestión financiera ya que controla adecuadamente el activo circulante evitando mantener recursos ociosos, bajo nivel de endeudamiento, buenas políticas de costo reflejado en el aumento proporcional de las ventas y eficiencia en el uso de sus activos. Sin embargo,

con todo lo anteriormente expuesto la empresa no es capaz de superar sus debilidades, entre ellas baja diversificación de productos y planta de congelados inoperante, lo que hace disminuir su nivel de competitividad, clasificando en la etapa dos, aceptable (regular nivel de competitividad).

Por esta razón se propone diversificar su línea de elaboración, mediante la producción y comercialización de un nuevo producto “congelado de pescado”, esto lo podemos fundamentar, ya que la empresa posee la infraestructura adecuada, personal adecuado, volumen disponible de materia prima etc., y principalmente poniendo en práctica eficientemente todos los principios de competitividad, con el objeto de avanzar a un nivel de competitividad superior, disminuyendo el riesgo de quiebra o cierre de la planta, al tener un nuevo producto elaborado con materia prima disponible y con una alta demanda por parte del mercado.

BIBLIOGRAFÍA.

- MICHAEL E. PORTER.2001. Estrategias Competitivas, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competitividad.28 ed. México. Grupo Patria Cultural S.A.
- MICHAEL E. PORTER, 2006, Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. 28ed. México. Continental
- CÉSAR SEPÚLVEDA. 1995. Diccionario de términos económicos. Santiago. 11 ed. Universitaria
- BRUNO PUJOL BENGOCHEA.. 1999. Diccionario de marketing. España. 2 ed. Cultural
- MANAGEMENT. 1995. Enciclopedia de gestión y administración de empresas. España .4 ed. Grijalbo S.A.
- FERNANDO MARTINO MENALILUCE. 1998. Diccionario de conceptos económicos y financieros. 1 ed. Universitaria
- LAWRENCE J. GITMAN. 2000. Principios de administraron financiera. 8 ed. Prentice Hall
- DEFINICIONES[enlínea]<<http://www.definicion.org/competitividad>>[consulta: 15 octubre 2006].
- GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE < consolidado_2005.pdf de www.subpesca.cl > [consulta: 13 diciembre 2006]

- GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <sectorial_diciembre06.pdf de www.subpesca.cl> [consulta:13 diciembre 2006]
- GOBIERNO DE CHILE, SERVICIO NACIONAL DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO,CHILE<http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_remository&Itemid=54&func=fileinfo&id=489 > [consulta: 13 diciembre 2006].
- GOBIERNO DE CHILE, SERVICIO NACIONAL DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO,CHILE<http://www.sernapesca.cl/index.php?option=com_remository&Itemid=54&func=fileinfo&id=490 > [consulta: 13 diciembre 2006].
- ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A. 2006. [en línea] CORONEL, CHILE http://www.marprofundo.cl/company_s.html>[consulta: 20 Septiembre 2006]
- CANNEX2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE,<http://www.cannex.cl/empresa.html>>. [consulta: 20 Septiembre 2006]
- ALIMENTOS MAR PROFUNDO S.A., 2006, Programa de Aseguramiento de Calidad. Productos en conserva, CHILE, [consulta: 2 de octubre 2006]
- GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <merluza_común.pdf de www.subpesca.cl> [consulta: 15 diciembre 2006]
- GOBIERNO DE CHILE, SUBSECRETARIA DE PESCA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE <merluza_de_cola.pdf de www.subpesca.cl> [consulta: 15 diciembre 2006]

- GOBIERNO DE CHILE, SERVICIO NACIONAL DE ADUANA 2006. [en línea] SANTIAGO, CHILE > http://www.aduana.cl/p4_principal/antialone.html?page=http://www.aduana.cl/p4_principal/site/edic/base/port/dictamenes.html > [consulta: 15 diciembre 2006]
- DIARIO EL PESCADOR. Alimentos Mar Profundo conservas con cuerpo y alma. 8 ed. N°31. [tercer trimestre 2006]