



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO SEDE CHILLÁN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*“Planificación Estratégica para la microempresa, “Quesos Maquehue”, periodo
2017-2020”*

**Memoria para optar al Título de
Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas**

AUTORES Concha Núñez, Daniela Marioly

Donoso Núñez, Juan Daniel

PROFESOR GUÍA Acuña, Omar

CHILLÁN, 2016



ÍNDICE

INTRODUCCION.....	5
AGRADECIMIENTOS.....	6
ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	7
Resumen de la investigación	7
Investigación propuesta	7
Justificación	8
Objetivos	9
Objetivo General.	9
Objetivos Específicos.....	9
Discusión Bibliográfica	9
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	11
Concepto de Planificación estratégica	11
Evolución de la planificación estratégica	15
Características de la planificación estratégica.....	17
Tipos de estrategias de crecimiento	18
Niveles de la Estratégica.....	18
Análisis FODA	26
El Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter	29
Cadena de Valor Empresarial	33
Modelos de Planificación Estratégica.....	36
Modelo de Hax y Majluf	36
Modelo de Fred David	38
Modelo Wheelen y Hunger	40
Modelo de planificación BSC (Balanced Scorecard) o CMI (Cuadro de Mando Integral) ...	41
Modelo de Alex Medina Giacomozzi.....	44
Modelo de Maqueda Lafuente para Pymes.....	50
Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.....	55
CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE QUESOS MAQUEHUE	57
Reseña Histórica	57



Antecedentes Generales	59
Productos Comercializados	60
Estructura Organizacional	67
Principales Proveedores	67
Principales Clientes	68
Principales Competidores	69
CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	71
Análisis del entorno.....	71
Análisis entorno general (Macroentorno).....	71
Análisis del Perfil Estratégico del Macroentorno	76
Análisis del entorno específico	77
Definición del Sector Industrial.....	77
Cadena de Valor Industrial.....	77
Atractivo del Sector Industrial. Cinco Fuerzas de Porter	78
Análisis interno de la Empresa	91
Cadena de Valor Empresarial	91
Ciclo de vida del producto.....	95
Perfil funcional	96
Análisis FODA de Quesos Maquehue	100
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	102
FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	102
FORMULACION DE LA MISIÓN	102
VALORES.....	103
POLITICAS	103
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS APROPIADOS PARA LA ORGANIZACIÓN	104
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	108
Departamentalización	108
Propuesta de organigrama.....	109
Definición de dotación y cargos	110
CONCLUSIÓN	111
BIBLIOGRAFÍA.....	113



Universidad del Bío-Bío

Facultad de Ciencias Empresariales

ANEXOS	118
REQUISITOS PARA LA APROBACIÓN DEL SEREMI DE SALUD	118
LOGO CREADO PARA QUESOS MAQUEHUE	121



INTRODUCCION

Los microempresarios de hoy en día se ven enfrentados a desafíos de enormes dimensiones. La tendencia a la globalización, producto de la tecnología, ha acarreado cada vez mayor aumento en la intensidad y diversidad de la competencia.

Es de vital importancia que toda empresa que quiera sobrevivir en un mundo de negocios tan cambiante y globalizado, cuente con una herramienta administrativa que le permita saber quiénes son, dónde están, dónde quieren estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos.

Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa u organización, ya que esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez que el plan sea establecido, por otro lado sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencias ya que estos podrían beneficiar la empresa u organización en situaciones inesperadas como las crisis financieras, entrada de otro competidor al mercado, etc.

Para poder plantear la planificación estratégica se diseñarán objetivos, estrategias y metas las cuales se basaron en un análisis FODA, complementado con la aplicación de la matriz de las cinco fuerzas de Porter.

La intención de la presente memoria, es fortalecer a Quesos Maquehue en materia de administración estratégica, lo que ayudará en la toma de decisiones a mediano y largo plazo, fortaleciendo su presencia en el mercado. Por otro lado las estrategias relacionadas con los factores del medio externo, permitirán enfrentar de mejor manera el cualquier posible encogimiento del mercado.



AGRADECIMIENTOS

A mis 27 años, agradezco todo lo que soy, lo que he llegado y llegaré a ser a mis amados padres, quienes me han entregado los valores y creencias que me han dado la fortaleza para llegar a la última etapa de mi carrera de Ingeniería en Administración. Les agradezco porque el amor hacia ustedes, mis padres y mis hermanos, es el que me inspira a luchar día a día, lo que me permitió sacar esto adelante. Los amo profundamente.

Por último, agradezco a mis compañeros de carrera y docentes de esta gloriosa Universidad del Bío - Bío, quienes formaron una parte muy importante de estos cinco años de vida, gracias a ustedes me voy no solo llena de conocimientos, sino que de valores y experiencias inolvidables.

Daniela Concha Núñez

Como en toda etapa de la vida, es importante mencionar y recordar a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este sueño que ya es un hecho. Sin lugar a dudas Dios ha sido un pilar fundamental en este proceso ya que nos ha dado salud, vida a nosotros y a la gente que queremos y respetamos.

A nuestros padres, hermanos, familiares y amigos que han estado a nuestro lado todos estos años entregándonos su alegría, sabiduría y confianza para no bajar los brazos ni decaer, su apoyo incondicional para lograr este objetivo.

A nuestro profesor Omar Acuña en gran parte, responsable de la buena presentación de esta asesoría, sus consejos y estímulos nos ayudaron a realizar un trabajo con amor y compromiso no solo por nosotros, sino que también para la empresa asesorada.

Juan Daniel Donoso Núñez



ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.- Resumen de la investigación

Quesos Maquehue es un emprendimiento familiar en la que trabajan tres personas, la cual se ubica en el fundo Dollinco, Puerto Varas, Región de Los Lagos, la cual es una zona geográfica que por su clima se caracteriza por la alta producción de productos lácteos. La microempresa en estudio, si bien se encuentra funcionando desde el año 2011, debido al desconocimiento y falta de asesoría por parte de sus dueños, aún se encuentra laborando en forma artesanal, desestructurada y sin formalizar.

La presente memoria de título consistirá en realizar una Planificación Estratégica para la microempresa Quesos Maquehue, para lo cual se realizará un completo análisis y posteriores propuestas que permitan servir como herramienta de importantes decisiones sobre el futuro de la empresa.

2.- Investigación propuesta

Debido a que la Región de Los Lagos es una zona geográfica propicia para la elaboración de productos lácteos, existe una gran cantidad de empresas dedicadas a esto, al igual que Quesos Maquehue, por lo que también una alta competitividad. Por ello, es necesaria una planificación estratégica que le permita a la empresa, posicionarse, competir y ampliarse en el mercado.

Por ello, el objetivo general de este proyecto es Formular un plan estratégico para la microempresa Quesos Maquehue ubicada en fundo Dollinco s/n de décima Región de los Lagos, para el período 2017-2020". Para llegar a esto, lo primero que se realizará es un marco teórico sobre planificación estratégica, que permita situar el problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos que delimitará teóricamente los conceptos planteados.



Posteriormente, se presentarán los actuales antecedentes de la microempresa, para posteriormente analizar el micro y macroentorno de ésta. Debido a que se encuentra desorganizada, también se propondrá un organigrama y cargos que servirá como soporte del plan estratégico. Todo lo anterior, permitirá formular directrices estratégicas básicas para la empresa en un horizonte de cuatro años.

3.- Justificación

Quesos Maquehue es una microempresa ubicada en el fundo Dollinco en la Región de Los Lagos, que elabora un producto artesanal muy aceptado entre las personas del sector, vendido solamente en el lugar de elaboración, cuyo prestigio y conocimiento se ha realizado a través del boca a boca de los clientes. Es una empresa que pese a tener iniciación de actividades, carece de un sin número de otros requisitos legales que le impiden formalizar su negocio. Por lo tanto, es de suma importancia formular una planeación estratégica que la ayude a formalizar su empresa, para luego expandirse y alcanzar posicionamiento en el mercado.

Las condiciones para abarcar un mercado más amplio son positivas, la región de Los Lagos se caracteriza por ser la mayor productora de quesos y quesillos en el país, los que son elaborados y comercializados principalmente por grandes empresas. No obstante, existe también una importante cantidad de pequeños productores que procesan a diario entre 20 y 50 kilos de queso artesanal estándar como nuestra microempresa en estudio y que venden a negocios locales de su entorno, sin vincularse a una cadena de valor.

Debido a la alta competitividad en la zona, Quesos Maquehue requiere de un buen asesoramiento que permita alcanzar metas a largo y corto plazo entre ellas ordenar su organización para que los cargos designados cumplan sus funciones eficiente y eficazmente; controlar su gestión tanto en su producción como en sus ventas y diseñar una estrategia que encaje con las condiciones en las que se encuentra para alcanzar los objetivos propuestos. El beneficio para Quesos Maquehue a



través de este seminario, es obtener una herramienta que les permita tomar las mejores decisiones para el futuro de la organización, lo que dará como resultado una marca perdure a través del tiempo.

4.- Objetivos

Objetivo General: Formular un plan estratégico para la microempresa, "Quesos Maquehue", ubicada en fundo Dollinco s/n de décima Región de los Lagos, para el período 2017-2020.

Objetivos Específicos:

1. Estudiar el comportamiento del entorno y de la empresa Quesos Maquehue.
2. Formular directrices estratégicas básicas para la empresa en un horizonte de 4 años.
3. Plantear organigrama y cargos, como soporte del plan estratégico.

5.- Discusión Bibliográfica

Por lo anterior, es importante considerar para el desarrollo de la planificación estratégica de la empresa Quesos Maquehue, que la estrategia es básicamente el curso de acción que la organización elige a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. El cálculo de las pérdidas y ganancias está siempre presente en las consideraciones del estratega. Aun cuando los caminos más adecuados en un entorno que se caracteriza por la incertidumbre y la suerte, el estratega siempre



actúa con la convicción de que razona y decide en un marco de racionalidad, de alguna forma pasivo, con previsiones probabilísticas en razón de la teoría de los juegos. (Chiavenato, 2011)

En vista que todas las organizaciones compiten por obtener recursos, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio, actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medio ambiente. Todo lo anterior exige que los administradores de tales organizaciones, por un lado, comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y por otro, formulen estrategias creativas que motiven a las personas y aseguren un desempeño superior a fin de garantizar la sostenibilidad y sustentabilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio. Esta intensa carrera interminable conduce a la renovación y la revitalización de las organizaciones y necesariamente implica su transformación. Es cuestión de supervivencia, si el entorno se modifica para funcionar, entonces es preciso que la organización, por lo menos, esté atenta a los cambios que se registran a su alrededor para mantenerse actualizada y lista para competir. Lo más conveniente sería que tomara iniciativas, fuera proactiva y se anticipara a los desafíos que surgen a cada instante. Incluso, es recomendable que sea la organización misma que la propicie el cambio, en vez de adaptarse a él por reacción. (Chiavenato, 2011)

Una planificación estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y; por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fin de lucro reconocer y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica. (Fred, 2008)



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- Concepto de Planificación estratégica

Según la Real Academia Española (RAE), planificar es trazar los planos para la ejecución de una obra, hacer plan o proyecto de una acción o someter a planificación. Así también, para la misma fuente de información planificación es acción y efecto de planificar o que es un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etcétera. También la RAE define a la palabra estrategia como el arte de dirigir las operaciones militares, el arte o traza para dirigir un asunto; por último la define como un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. (Diccionario de la Lengua Española, 2016)

Desde el punto de vista de administración de empresa, planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. Igualmente, es un proceso que antecede el control de gestión, el cual permite hacer un seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. (Armijo, 2011)

También, la planificación estratégica es básicamente la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se genera, tanto de las condiciones externas a una organización, como interna. Dado que las dos fuentes



de cambio son dinámicas el proceso es dinámico y se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. Esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos, uno es describir lo que la organización debería ser en el futuro, principalmente dentro de los próximos dos a tres años, identificando cuál es la misión, el tipo de administración ideal para aplicar, los recursos necesarios, etcétera y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado. (Muchnik, 2000)

Según (Anthony & Govindarajan, 2008) la planeación estratégica es el proceso de decidir los programas que la organización emprenderá y los montos aproximados de recursos que se asignará a cada programa durante los siguientes años.

Para diseñar una organización se deben seguir tres pasos, el primero es definir una estructura organizacional básica que representa la división principal de los negocios que se encuentran en la organización. El segundo paso es definir detalladamente la estructura de la organización, en este paso se reviste a la estructura organizacional básica con todos los detalles operacionales que hacen a la organización. El tercer paso es la especificación de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión, es decir la planificación de sistemas de información y comunicación, control de gestión, sistemas de gestión de recursos humanos y recompensas.

Son dos roles principales los que debe cumplir una estructura organizacional, uno es el apoyo a la implementación de programas estratégicos y la facilitación de la conducta normal de las actividades operacionales de la organización. Así también, estiman que la estrategia de una organización debe basarse en la cultura de ésta, la cual ofrece identidad a la organización y garantiza la transmisión de las creencias compartidas por todos los miembros de la organización a los nuevos participantes de ella.

La gestión estratégica debe buscar un desarrollo permanente, lo que implica aprendizaje organizacional, capacitación y desarrollo para los miembros de la



organización. A su vez, la organización debe ser capaz de integrar a todos sus miembros y de lograr impartirles una visión estratégica compartida que se base en valores consensuales. Para conseguir esto se hace necesario compartir, grabar y difundir una visión que implica una definición de objetivos para la organización total. La plataforma estratégica es el vehículo que permitirá comunicar los programas de acción que pudieran desprenderse de esta visión organizacional.

En términos generales, es de vital importancia establecer concordancias entre la cultura, estrategia y estructura de la organización. (Hax & Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo, 2004)

Otra visión de planificación estratégica, señala que es un proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones y en medir los resultados de estas decisiones comparándolas con las fuerzas expectativas mediante la retroacción sistemática organizada. (Drucker, 2002)

La planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón a los resultados esperados, es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (Chiavenato, 2011)

La planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla por medio de su misión, en el entorno donde actúa y su producto es el plan de acción. Por su parte, la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos sumamente positivos en su desempeño. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias de esa acción sistémica e integrada, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio de programas y proyectos específicos. Esto



requiere de un gran esfuerzo de todas las personas involucradas y que se utilicen modelos analíticos para la asignación, la evaluación y el control de los recursos. En suma, el plan estratégico por sí solo no representa nada. El elemento normativo y aglutinante que resulta de la combinación del proceso de planeación y un razonamiento estratégico, que debe ser apoyado por una actitud estratégica, será el patrón que asegura que la organización y todos sus colaboradores estén dispuestos a involucrarse totalmente en esa empresa, independientemente de las dificultades. (Chiavenato, 2011)

Combinando diversas dimensiones de la estrategia, bajo una definición integradora y global, se puede decir lo siguiente:

1. Determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos.
2. Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización.
3. Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización.
4. Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional.
5. Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador.
6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer sus "stakeholders".
7. Es una expresión del propósito estratégico de la organización.
8. Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa.
9. Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.



Desde este punto de vista unificador, la estrategia se convierte en un marco fundamental a través del cual una organización puede simultáneamente afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante. Esa es la esencia de una gestión satisfactoria del cambio. Es enérgica para poder enfrentar las oportunidades de mejoramiento de la rentabilidad; también es respetuosa de la cultura, tradición e historia del enfoque de la empresa para hacer negocios. En el corazón de la estrategia existe una búsqueda intencional para alcanzar la ventaja competitiva en cada negocio en el que la empresa está comprometida. La estrategia no ocurre porque si, está compuesta por acciones y decisiones gerenciales cuando se abren nuevas oportunidades para una rentabilidad sostenida en todos los negocios de una empresa. Asimismo, existe un reconocimiento formal en el sentido de que el objetivo último de la estrategia debería orientarse a los beneficios de los “stakeholders”, proporcionando así una base para llevar a cabo el sin número de transacciones y contratos sociales entre ellos y la empresa. (Hax & Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo, 2004)

1.2.- Evolución de la planificación estratégica

El término “estrategia” del griego strategos, proviene de dos palabras griegas: strofos (ejército) y ogo (en griego antiguo: liderar, guiar, cambiar de dirección). En la antigua Grecia, la estrategia inicialmente se refería a una posición, el general al mando de un ejército. Más adelante pasó a designar “el arte del general”, es decir, la manera como éste aplicaba sus competencias en el ejercicio de sus funciones (arte militar) cuando lideraba a diferentes agrupaciones en múltiples frentes, lo cual implicaba varias batallas a lo largo del tiempo. El general afrontaba el desafío con visión del conjunto, pues se creía que los grandes generales piensan en el todo. (Chiavenato, 2011)



Las estrategias de guerra aplicadas a los negocios

En los Principios de Sun Tzu de su libro El Arte de la Guerra, se enseñan las principales estrategias militares para conquistar a las tropas enemigas, lo que constituye hasta hoy la base de la estrategia utilizada a todo tipo de situación en que exista al menos un conflicto entre dos partes. (Giles, 1910)

Existen cuatro estrategias de guerra aplicada a los negocios:

1. **Estrategias ofensivas:** Ideadas para alcanzar objetivos por encima del objetivo de los competidores, por ejemplo, ganar participación de mercado, conquistar a clientes estratégicos o actuar en segmentos de gran margen.
2. **Estrategias de defensa:** Ideadas para proteger posiciones de mercados, utilidades, posicionamiento de marca.
3. **Estrategias para flanquear:** Ideadas para evitar el enfrentamiento, por ejemplo, actuar en segmentos sin competidores, campañas de comunicación que no incitan o estimular a los competidores.
4. **Estrategias de guerrilla:** Ideadas para debilitar a los competidores por medio de pequeñas ofensivas en sus puntos o momentos débiles, por ejemplo, promociones sorpresa o anticipación de lanzamiento de productos. (Chiavenato, 2011)

Hace algunas décadas la planeación estratégica en la mayoría de las corporaciones no era sistemática. Si la gerencia pensaba en la planeación de largo plazo, no lo hacía de manera coordinada. Algunas compañías iniciaron sistemas de planeación estratégica formal a finales de la década de 1950, pero, en general, los primeros esfuerzos fracasaron pues, solo se hicieron adaptaciones menores a los sistemas de preparación de presupuestos. Actualmente, muchas organizaciones aprecias las ventajas de hacer un plan para un periodo de tres a cinco años. Establecer este plan como documento o modelo formal es una práctica muy difundida, aunque no ha sido aceptada universalmente. (Anthony & Govindarajan, 2008)

1.3.- Características de la planificación estratégica

El propósito de la planificación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales, también llamados programas tácticos, con base en algunas premisas.

Esta debe ser:

- **Sistemática:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.
- **Enfocarse al futuro:** La planeación estratégica tiene que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.
- **Crear valor:** La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos de los grupos de interés de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etcétera.
- **Ser participativa:** Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.
- **Tener continuidad:** La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuando mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replaneación estratégicas que deban hacerse continuamente.
- **Ser implementada:** La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la



organización la deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones.

- **Ser monitoreado:** El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito. (Chiavenato, 2011)

1.4.- Tipos de estrategias de crecimiento

- Crecimiento integrado horizontal: El crecimiento en los mercados locales, nacionales o internacionales, mismo que exige estructuras más simples.
- Crecimiento Integrado vertical: La absorción de proveedores o compradores, a lo largo de las cadenas productivas, lo que exige una estructura en razón de las funciones que se desempeñarán.
- Diversificación: La decisión de trabajar en mercados que no están relacionados con la actividad que se desempeñaba anteriormente, lo cual conduce a estructuras multidivisionales. (Chiavenato, 2011)

1.5.- Niveles de la Estratégica

La planeación tiene tres niveles, los cuáles se desglosan a continuación:

- Estrategia a nivel corporativo: Aborda las decisiones que por su naturaleza tienen el mayor alcance posible, englobando la totalidad de la empresa. Son decisiones que no pueden ser descentralizadas sin correr el riesgo de cometer errores de suboptimización. Los directivos que actúan en niveles inferiores no poseen la perspectiva adecuada para encontrar las difíciles soluciones de compromiso que se enfrentan cuando las decisiones requeridas para maximizar los beneficios de sus propias unidades



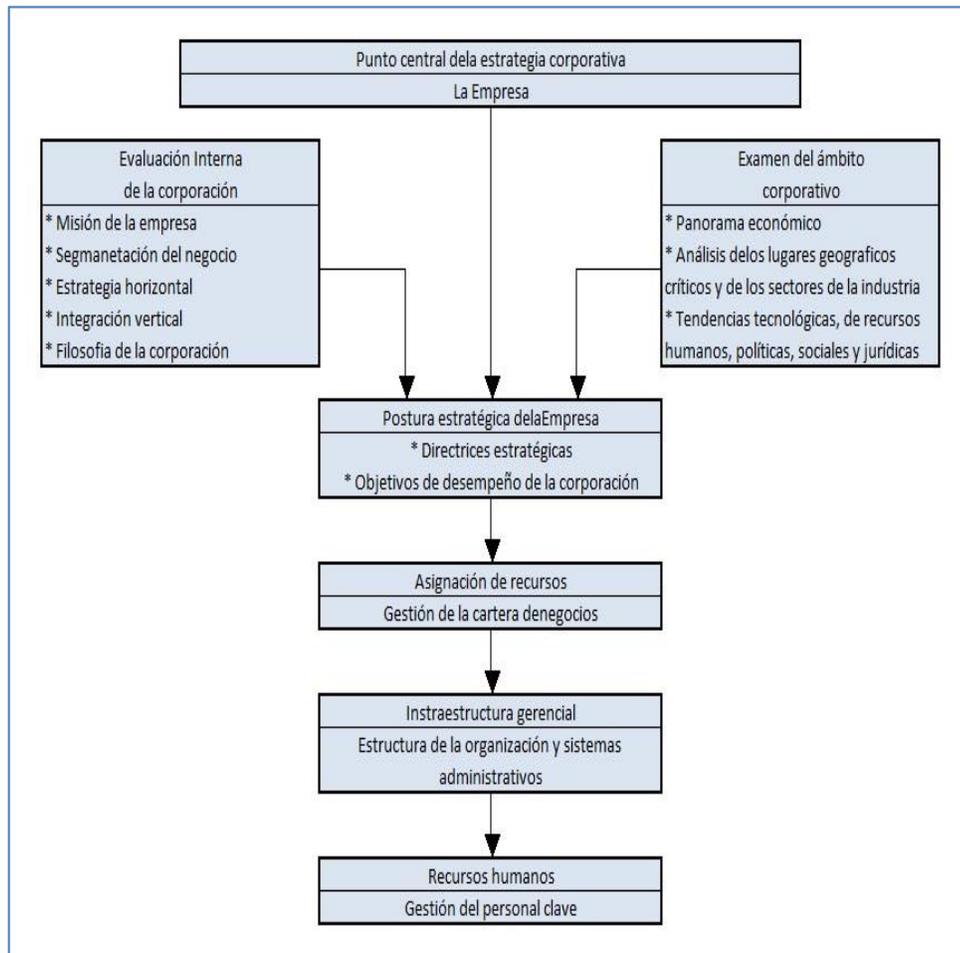
independientes afectan adversamente a la corporación en su conjunto. Cabe observar que, el que toma las decisiones a nivel corporativo no es tan solo el presidente ejecutivo. Idealmente, las estrategias corporativas deberían ser elaboradas e implementadas por el equipo de directivos superiores. (Hax & Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo, 2004)

Este nivel de estrategia, describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción. (Wheelen & Hunger, 2007)

Este nivel, es el más amplio y abarca a la organización, entre sus características son:

- Horizonte de tiempo: Es una proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- Alcance: Comprende la organización como un todo. Abarca todos sus recursos y áreas de actividad y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organización.
- Contenido: Es genérico, sintético y comprensivo.
- Definición: Está en manos de la alta gerencia de la organización, en el nivel institucional y corresponde al plan mayor, al que subordinan todos los demás planes. (Chiavenato, 2011)

Figura N° 1: “Estrategia a nivel corporativo”.



Fuente: Estrategias para el liderazgo competitivo (Hax & Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo, 2004)

La figura precedente sintetiza las tareas asociadas al desarrollo de la estrategia corporativa. Tal como lo indica la figura, el análisis se centra en la empresa como un todo. La primera tarea que debe ser abordada es el examen del medio en el que opera la corporación, lo que conduce al reconocimiento de las oportunidades y de las amenazas de la empresa. Este examen analiza los impactos producidos por las presiones externas sobre los negocios. La evaluación interna de la corporación reúne cinco de las decisiones estratégicas más importantes: la misión de la empresa, la segmentación de sus negocios, la integración de dichos negocios a través



de estrategias horizontales y verticales y la definición de la filosofía corporativa. En su conjunto, nos ayudan a estimar los puntos fuertes y las debilidades. Las respuestas al examen ambiental y a la evaluación interna, se encuentran incluidas en las cuatro tareas corporativas restantes: el desarrollo de las directrices y de los objetivos corporativos de desempeño; la asignación de recursos de la empresa a fin de satisfacer los requerimientos corporativos, de negocios y funcionales; la concepción de la infraestructura gerencial, que engloba la estructura de la organización y los sistemas administrativos de la empresa. Finalmente, la selección, promoción y motivación del personal clave. (Hax & Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo, 2004)

- Estrategia a nivel de negocios: Tiende a obtener un desempeño financiero superior a través de un posicionamiento competitivo que permite conseguir una ventaja sostenible respecto de los competidores de la empresa. Se espera que los directivos de negocios formulen y pongan en práctica acciones estratégicas congruentes con las directrices generales de la corporación y restringidas por los recursos asignados a la unidad de negocios en particular. (Hax & Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo, 2004)

La estrategia a nivel de negocios ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. (Wheelen & Hunger, 2007)

Según (Porter, Estrategia Competitiva, 1982) lo más importante a este nivel son las tres estrategias genéricas, las que permiten un éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial, estas son: liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.



Este nivel, es el que abarca a cada departamento o área de la organización, se caracteriza por lo siguiente:

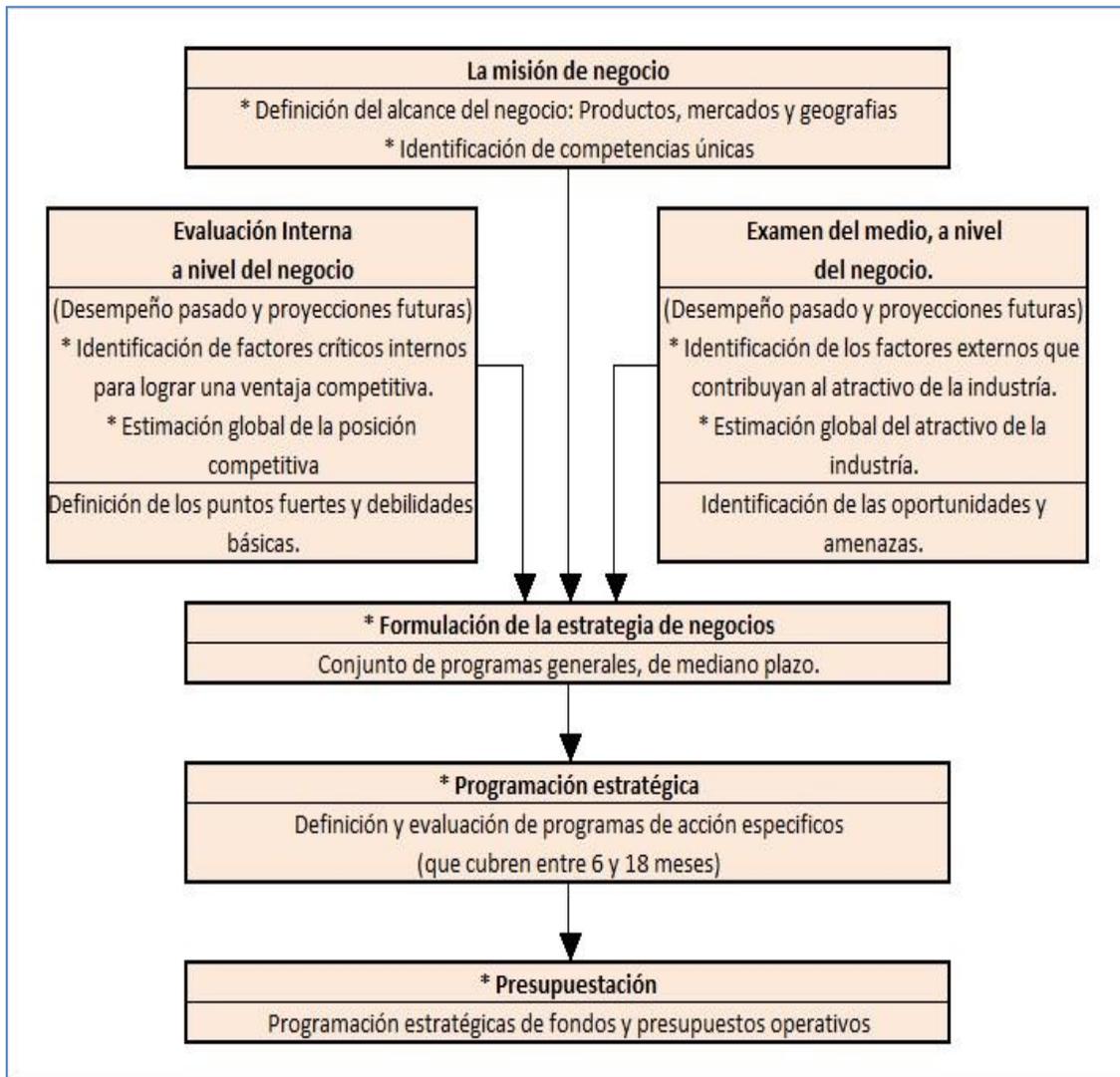
Horizonte de tiempo: Proyección a mediano plazo, por lo general es anual.

Alcance: Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.

Contenido: Es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.

Definición: Está en manos del nivel intermedio, corresponde a cada departamento de la organización. (Chiavenato, 2011)

Figura N° 2: “Estrategia a nivel de negocios”.



Fuente: Estrategias para el liderazgo competitivo (Hax & Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo, 2004)

Esta figura, presenta el marco básico que se recomienda para el desarrollo de una estrategia de negocios. Comienza por una definición de la misión del negocio, que incluye el sector en el que se debe competir y la forma de competir. El examen del medio está relacionado con la identificación de las oportunidades y amenazas en los mercados en los que la empresa compete, a



través del análisis de la estructura actual de la industria y sus tendencias futuras. La evaluación interna determina la posición competitiva del negocio a través de un examen cuidadoso de las actividades claves de la cadena de valor. Este proceso genera los puntos fuertes y las debilidades básicas del negocio. Las respuestas a los desafíos surgen de la misión, el examen del medio y la evaluación interna definen la estrategia, los programas y los presupuestos del negocio. (Hax & Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo, 2004)

- Estrategia a nivel funcional: No sólo considera los requerimientos funcionales exigidos por las estrategias corporativas y de negocios, sino que constituyen también, los receptáculos de las capacidades necesarias para desarrollar las competencias únicas de la empresa. (Hax & Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo, 2004)

Es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva. (Wheelen & Hunger, 2007)

Este nivel, abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:

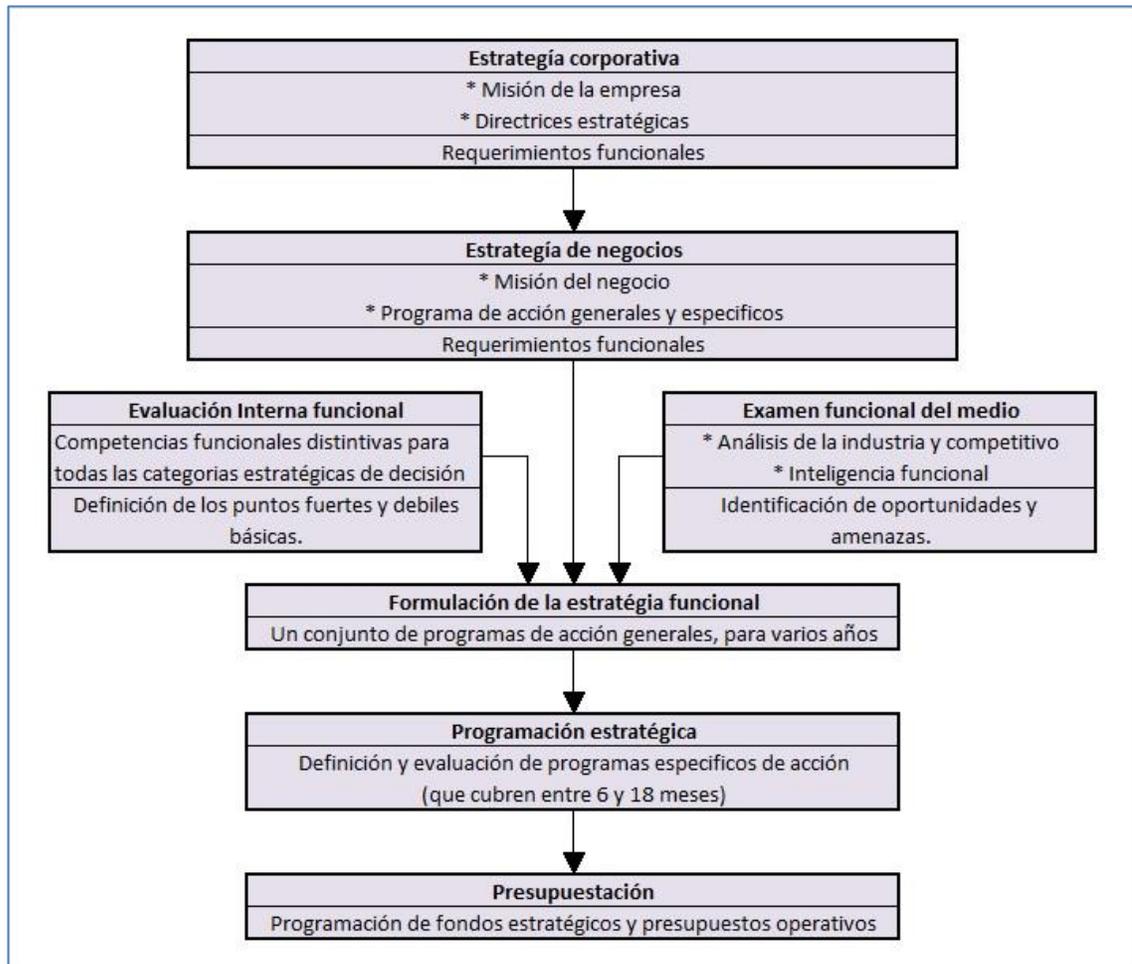
Horizonte de tiempo: Proyección a corto plazo, es inmediata.

Alcance: Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.

Contenido: Detallado, específico y analítico.

Definición: Está en manos del nivel operativo, se concentra en cada tarea o actividad. (Chiavenato, 2011)

Figura N° 3: “Estrategia a nivel funcional”



Fuente: Estrategias para el liderazgo competitivo (Hax & Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo, 2004)

Esta figura presenta el marco para la definición de la estrategia funcional. Comienza examinando los requerimientos funcionales que se originan en la estrategia corporativa y de negocios. Luego continúa llevando a cabo un examen del medio y una evaluación interna. Aunque hemos utilizado las mismas denominaciones para describir dichas tareas, son sustancialmente diferentes en cada una de las tres perspectivas de la estrategia. El examen funcional del medio produce un “benchmarking”, respecto de las capacidades de la empresa frente a algunos estándares de la industria; la evaluación interna



conduce a la definición y evaluación de las decisiones claves a nivel funcional. Finalmente, las estrategias, los programas y presupuestos funcionales contienen las respuestas que surgen del análisis previo orientadas a la acción, que surgen del análisis previo. (Hax & Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo, 2004)

Es dable señalar, que la planificación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente pues, no se trata solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de planeación estratégica es necesario formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos.

El crecimiento de la organización es el resultado de la aplicación de sus recursos de modo que permita aprovechar con inteligencia las oportunidades del entorno, que nacen de las alteraciones de factores incontrolables, como los cambios demográficos, los económicos o los tecnológicos. La planeación estratégica debe contener estrategias coordinadas dentro de una perspectiva de largo plazo. Esta coordinación genera la estructura, la dirección y el enfoque de la organización. La organización primero debe formular sus estrategias y después desarrollar una estructura que las apoye, teniendo una administración descentralizada. (Chiavenato, 2011)

1.6.- Análisis FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

El análisis FODA, es ampliamente utilizado en todos los ámbitos profesionales, es el resultado de un análisis previo de donde se extraen conclusiones y se define



una estrategia correcta. Para lograr este diagnóstico, es importante analizar los medios internos y externos de la empresa.

Se define el análisis FODA como la combinación del análisis externo e interno, este es un examen de las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que debe enfrentar una organización. Con el análisis FODA se puede identificar un nicho estratégico para poder explotar. (Wheelen & Hunger, 2007)

Las componentes del análisis FODA se pueden definir como:

Fortalezas: Son actividades que la organización realiza bien o recursos exclusivos.

Oportunidades: Son tendencias positivas en los factores del ambiente externo.

Debilidades: Son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita, pero que no posee.

Amenazas: Son tendencias negativas en los factores de ambientes externos.

Posterior a este análisis se pueden distinguir elementos positivos y negativos en cada una de las situaciones. Cuando son agrupadas, ambas perspectivas pueden ser contrastadas. Además, la idea de enfocar energías implica aumentar o afirmar aspectos positivos del negocio (fortalezas y oportunidades), a la par que los aspectos negativos disminuyen (debilidades y amenazas).

Hay cinco etapas implicadas en la elaboración de una matriz FODA:

- 1) Listar las oportunidades externas claves de la empresa.
- 2) Listar las amenazas externas clave de la empresa.
- 3) Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
- 4) Listar las debilidades internas clave de la empresa.
- 5) Conciliar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar el resultado de las estrategias FO en la celda apropiada

Pasos a seguir:

- Realizar un diagnóstico completo de la situación general de la empresa considerando todos los aspectos que son relevantes.
- Formar la Matriz FODA indicando las estrategias para maximizar Fortalezas y Oportunidades, minimizar las Debilidades y Amenazas, Minimizar Debilidades aprovechando las Oportunidades y por ultimo utilizar las Fortalezas para evitar o minimizar las Amenazas.
- Valorar cada estrategia evaluando la influencia de los factores externos a los factores internos.
- Concluir con respecto al resultado de la influencia de los factores en los cuadrantes de la matriz de confrontación y al número de veces que se ven incluidas las estrategias con los diversos factores.

Figura N° 4: “Matriz FODA”

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Oportunidades	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A
Amenazas		

Fuente: www.ideasparapymes.com (Valero, 2011)



1.7.- El Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter

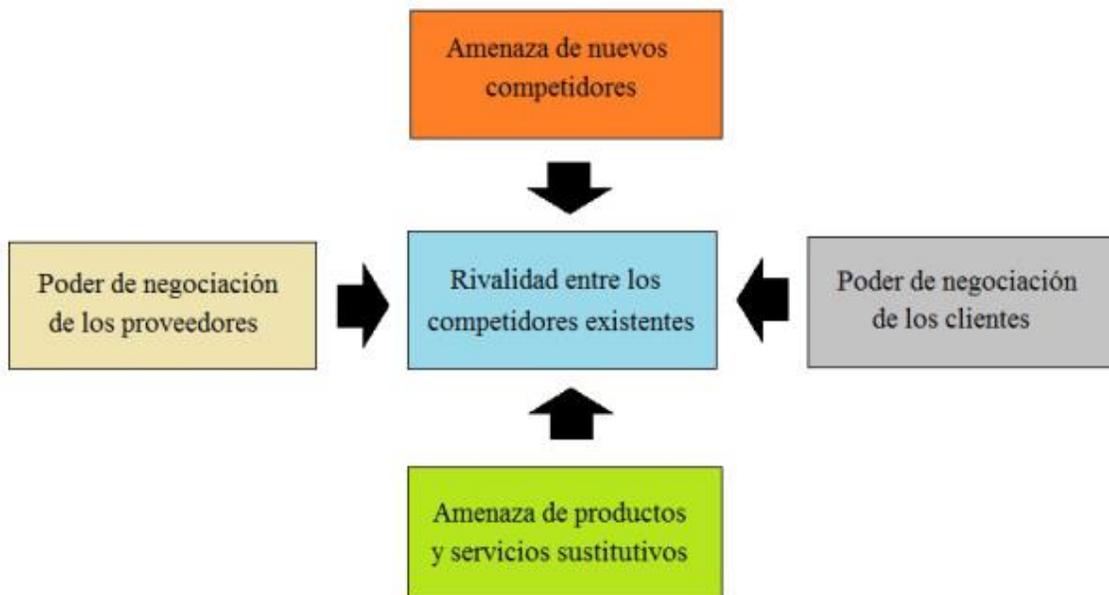
La fundamental labor del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, con frecuencia, los directivos definen y poseen una visión de la competencia términos demasiado estrechos, como si se tratara de una lucha solo con los competidores directos. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. (Porter, Ser Competitivo, 2009)

Las fuerzas competitivas de Porter en detalle. Podemos disgregar cada fuerza en varios factores:

- 1) Poder de negociación de los clientes.
- 2) Poder de negociación de los proveedores.
- 3) Amenaza de nuevos competidores.
- 4) Amenaza de productos sustitutos.
- 5) Rivalidad entre los competidores.

Estas cinco fortalezas delimitan los precios, los costos y requerimientos de inversión.

Figura N° 5: “Modelo 5 fuerzas de Porter”



www.economianivelusuario.com

Fuente: extraído de economianivelusuario.com (Economianivelusuario.com, 2013)

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. (Porter, Ser Competitivo, 2009)

- 1) Poder de negociación de los clientes: En las cinco fuerzas de Porter el poder de negociación del comprador se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrecen productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos. Al analizar el poder de negociación de los clientes, se puede concluir que este análisis de la industria se lleva a cabo desde la perspectiva del proveedor. De acuerdo con las 5 fuerzas de Porter, el poder de compra es



una de las fuerzas que dan forma a la estructura competitiva de una industria.

Al realizar el análisis del poder de negociación del cliente de Porter, podemos decir que si el poder de negociación del cliente es bajo la industria más atractiva y aumenta el potencial de ganancias para el proveedor, y si el poder de negociación del cliente es alto la industria es menos atractiva y disminuye el potencial de ganancias para el vendedor.

- 2) Poder de negociación de los proveedores: Hay varias características que indican el grado de poder de un proveedor y uno es que son capaces de aumentar sus precios sin que esto tenga un efecto perjudicial sobre el volumen de ventas. Otra es la capacidad de crear acuerdos informales o incluso formales que controlan los precios y la oferta. La mayoría de los países desarrollados tienen leyes extensas antimonopolio y reglamentos establecidos para disuadir y penalizar a los proveedores que caen en este tipo de actividad, pero los recientes casos judiciales antimonopolio que implican software, finanzas, salud, servicios públicos, y las compañías petroleras sugieren que la colusión de proveedores sigue siendo generalizada.

- 3) Amenaza de nuevos competidores: Dentro del modelo de las fuerzas de Porter está la fuerza llamada Amenaza de los nuevos competidores e indica cuán difícil es entrar en un mercado. Hay menos opciones de triunfar si existen barreras de entrada fuertes en la industria como estrictas regulaciones, conocimientos y tecnologías específicas o alto requerimientos de inversión. Por el contrario si en la industria hay pocas barreras de entrada o estas son débiles, la opción de triunfar aumenta significativamente.

Michael Porter creía que la amenaza de nuevos entrantes jugaba un rol fundamental en la empresa y en el ambiente cambiante de las industrias en



el día de hoy. Esta visión de Porter permitió a muchas empresas visualizar amenazas antes que se transformaran en una situación real. De acuerdo con el modelo de las 5 fuerzas de Porter, las amenazas cambian el ambiente competitivo e impactan directamente en las utilidades de la organización. Si hay una gran cantidad de amenazas de nuevos entrantes y bajas barreras de entrada, quiere decir que hay una alta probabilidad de que en el futuro se reduzcan las utilidades de la empresa. Esto se debe por que más competidores pelearan por la misma cuota de mercado. Las ventas se reducirán y los esfuerzos de marketing serán más caros lo que implica una seria amenaza para el precio y calidad del producto.

- 4) Amenaza de productos sustitutos: La amenaza de sustitutos es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es relevante es decir, si el precio y las características de este no son únicos. Esto puede lastimar a una empresa cuando por ejemplo el precio de un producto similar en el mercado va hacia abajo. A medida que aparecen más sustitutos, tanto la demanda y el precio de los productos se hace más elástica. Como el precio de los sustitutos cae, los fabricantes pueden asegurarse subiendo los precios o la propia empresa se ve forzada a bajar sus propios precios. Los sustitutos también pueden venir de fuera de la industria del producto original y pueden servir para la misma función o para un propósito similar

- 5) Rivalidad entre los competidores: La rivalidad en una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos). Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición.

En la mayoría de las industrias, movimientos competitivos de una compañía tendrán un impacto notable en la competición, que luego de tomar



represalias para contrarrestar esos esfuerzos. Las empresas son mutuamente dependientes, por lo que el patrón de acción y reacción pueden dañar a todas las empresas y la industria en general.

Algunos tipos de competencia (por ejemplo, la competencia de precios) son muy inestables e influyen negativamente en la rentabilidad del sector. Otras tácticas (por ejemplo, las batallas de publicidad) pueden influir positivamente en la industria, ya que aumentan la demanda o mejoran la diversidad de los productos. (Hax & Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo, 2004)

La competencia positiva y competencia destructiva: La competición entre rivales puede ser negativa, si es una lucha destructiva por precio, o positiva, si cada competidor busca diferenciarse del resto en lugar de tratar de acaparar toda la cuota de mercado. Es más positivo para los competidores tratar el tamaño de la tarta (competitividad positiva) que tratar de quedarse toda la tarta (competitividad negativa). En realidad viene a ser la misma teoría que desarrollan W. Chan Kim y Renee Mauborgne en La Estrategia del Océano Azul¹.

El conocer dichas fuerzas puede ayudar a una empresa a encontrar su posicionamiento o e incluso en algunos caso permitir a una empresa cambiar por completo las reglas de una industria. (Porter, Ser Competitivo, 2009)

1.8.- Cadena de Valor Empresarial

Para examinar de manera sistemática las formas que tiene un negocio de lograr una ventaja competitiva sostenible, no es posible observar las actividades de la empresa en su conjunto. Por el contrario, es necesario desagregar una unidad de

¹La tesis de este libro es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación ("La Estrategia del Océano Azul" - W. Chan Kim y Renee Mauborgne)



negocios en etapas estratégicamente pertinentes a fin de tomar plenamente en cuenta todas las tareas que son llevadas a cabo para agregar valor. Dichas tareas incluyen: el desarrollo y diseño del producto, la producción, la distribución, la comercialización, las ventas, los servicios y las numerosas formas de apoyo requeridas para lograr el funcionamiento fluido de un negocio. Un marco valioso para conseguir este objetivo es la **cadena de valor**, de la cual surgen numerosas alternativas para lograr ventajas competitivas. (Hax & Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo, 2004)

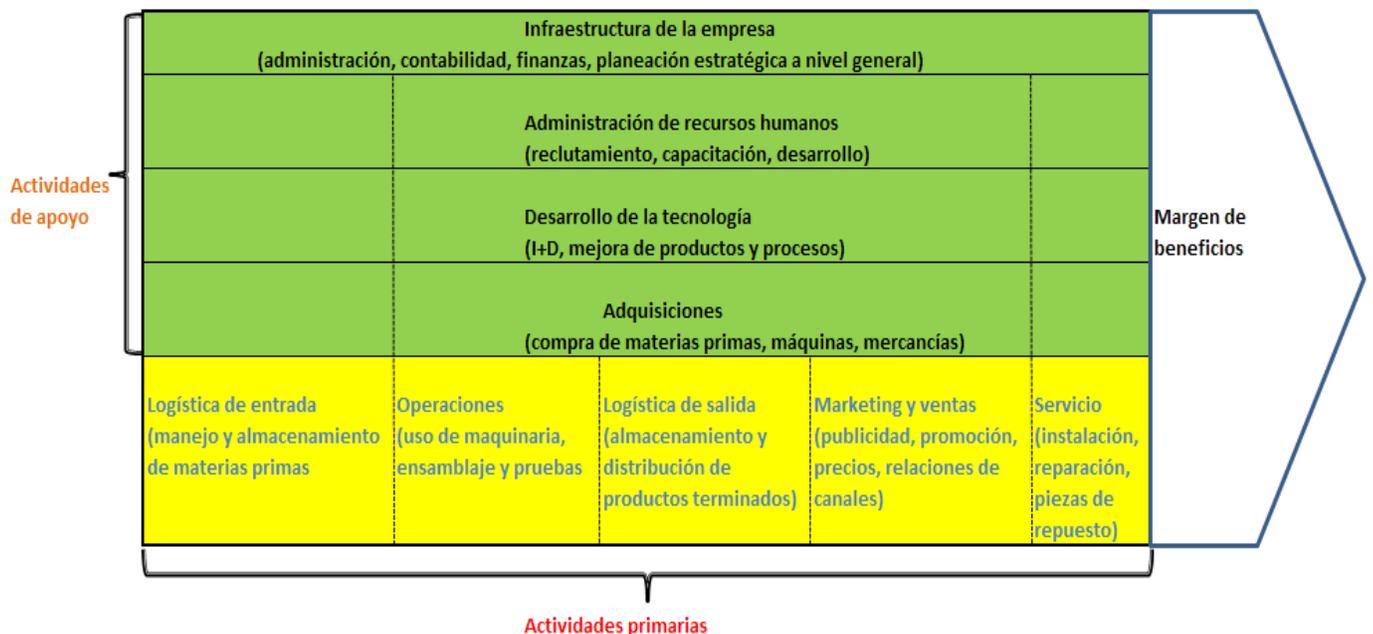
Para (Wheelen & Hunger, 2007) una cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúa con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio y termina con los distribuidores que entregan los bien terminados en las manos del consumidor final. El enfoque del análisis de la cadena de valor se concentra en examinar la corporación en el contexto de la cadena general de actividades que crean valor, de la que la empresa puede ser sólo una pequeña parte.

Además, (Wheelen & Hunger, 2007) destaca la cadena de valor corporativa, en la cual indica que cada corporación tiene su propia cadena de valor interna de actividades. Las actividades primarias de una empresa de manufactura comienzan con la logística de entrada (manejo y almacenamiento de materias primas), pasan a través de un proceso de operaciones en el que se fabrica un producto y continúan hasta la logística de salida (almacenamiento y distribución), el marketing y las ventas y, finalmente, el servicio (instalación, reparación y venta de piezas de repuesto). Diversas actividades de apoyo, como las adquisiciones, el desarrollo de la tecnología (I+D), la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa (contabilidad, finanzas, planificación estratégica), garantizan que las actividades primarias de la cadena de valor operen de manera eficiente y eficaz. Cada línea de productos de una empresa tiene su propia cadena de valor distintiva.

El examen sistemático de actividades de valor individuales permite una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades de una corporación. El análisis de la cadena de valor corporativa implica los tres pasos siguientes:

- Examinar la cadena de valor de cada línea de productos en relación con las diversas actividades que participan en la fabricación de ese producto o servicio.
- Examinar las relaciones dentro de la cadena de valor de cada línea de productos.
- Examinar las sinergias potenciales entre las cadenas de valor de diferentes líneas de productos o unidades de negocio.

Figura N° 6: “Cadena de valor de una corporación”



Fuente: Planificación estratégica y política de negocios (Wheelen & Hunger, 2007)



1.9.- Modelos de Planificación Estratégica

Modelo de Hax y Majluf

A continuación se presenta un modelo formal de planificación estratégica, que reconoce las tres perspectivas esenciales de la estrategia. También resulta útil para ilustrar la naturaleza diferente de las tareas de planificación emprendidas por cada nivel y una secuencia recomendada para la ejecución de dichas tareas. Las responsabilidades individuales deben ser asignadas en todos los niveles de la organización para desarrollar, implementar y controlar las tareas estratégicas apropiadas.

Reconocemos dos grandes ciclos en el proceso de planificación. En primer lugar, la formulación de la estrategia está prevista para plantear todos los temas estratégicos claves de la empresa, a través de una participación secuencial de las perspectivas corporativas, de negocios y funcional. Las tareas de planificación relacionadas con cada perspectiva incluyen un examen del medio y una evaluación interna y culminan con un posicionamiento competitivo sugerido. A nivel corporativo esto se expresa en términos de directrices estratégicas y objetivos corporativos de desempeño; a nivel de los negocios y a nivel funcional, conduce a la propuesta de programas y presupuestos de acción. Dichas propuestas son, a su vez, evaluadas y consolidadas a nivel corporativo. En esta etapa, que marca el final del ciclo de formulación de la estrategia, revisamos los temas relacionados con la integración horizontal y vertical, que son las actividades primarias de enlace entre los negocios y las funciones. Además, priorizamos la asignación de los recursos según las consideraciones en materia de gestión de cartera.

El segundo ciclo del proceso de planificación, se denomina presupuestación estratégica y operativa, se refiere a la definición final y posterior consolidación en el nivel corporativo, de los presupuestos para todos los negocios y las funciones de la empresa. El presupuesto es el producto legítimo de este proceso, ya que representa los compromisos para la implementación de la estrategia. Se cree que

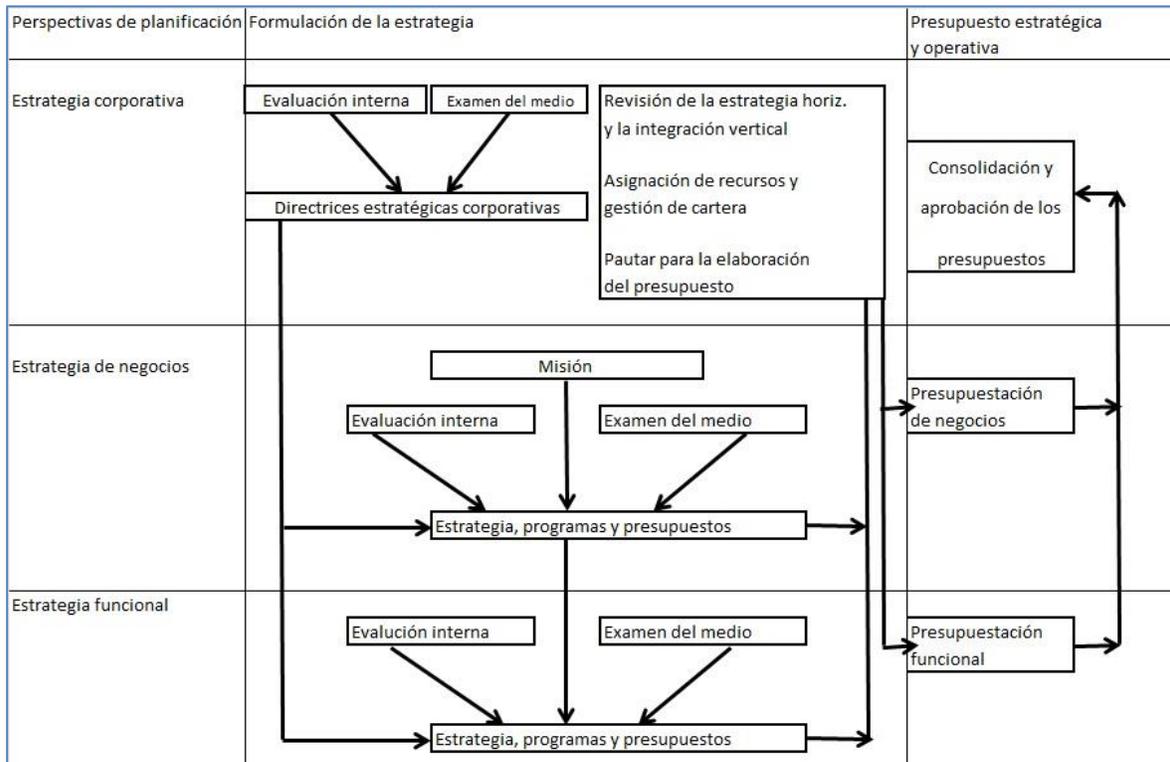


estos compromisos deberían incluir explícitamente las actividades estratégicas y operativas de la empresa.

La definición de la estrategia, que surge de este proceso de planificación formal, evoluciona a partir de pautas amplias hasta planes concretos de acción. Cada nivel y cada unidad en la organización encuentren en la estrategia una declaración, una información, una meta o un plan de acción específico. Una estrategia explícita debe reflejar una visión compartida del potencial actual y la proyección futura de la empresa.

Con respecto a la secuencia de ejecución de las tareas de planificación, se puede decir que la planificación no es ni un proceso vertical de la cima hacia abajo ni un proceso de abajo hacia arriba. Se trata de una actividad mucho más compleja que requiere una fuerte participación de los directivos claves de la empresa. Ellos proponen los objetivos y las alternativas programáticas específicas son sugeridas en los niveles de negocios y funcionales. Es un proceso que dirigido en forma apropiada, genera una abundancia de compromisos individuales y una participación personal de quién tiene la última palabra, sobre la orientación de la empresa. Es un mecanismo rico de comunicación, en el que los directivos clave pueden expresar sus opiniones personales acerca de la dirección de los negocios y ofrecer una valiosa experiencia conjunta así como una oportunidad educativa.

Figura N° 7: “Modelo de planificación estratégica”



Fuente: Estrategias para el liderazgo competitivo (Hax & Majluf, Estrategias para el liderazgo competitivo, 2004)

Modelo de Fred David

Para (Fred, 2008) el modelo se divide en etapas principales, tal como lo muestra el Cuadro anterior, las cuáles se explican con detalle a continuación:

1.- Formulación de la estrategia:

- 1.1 Elaborar las declaraciones de visión y misión
- 1.2 Realizar auditoría externa
- 1.3 Realizar auditoría interna
- 1.4 Establecer objetivos a largo plazo
- 1.5 Generar, evaluar y seleccionar estrategias.



2.- Implementación de la estrategia:

- 2.1 Implementar estrategias
- 2.2 Implementar estrategias, Temas de marketing, finanzas, contabilidad, I+D y sistemas de información gerencial

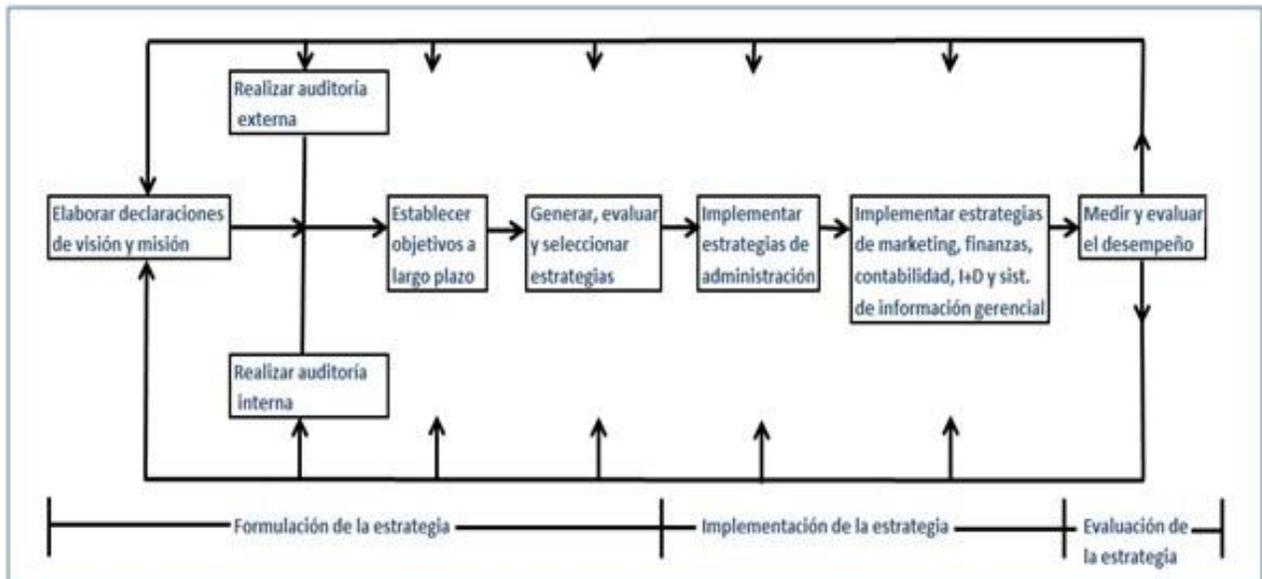
3.- Evaluación de la estrategia:

- 3.1 Medir y evaluar el desempeño

También, señala que la mejor manera de estudiar y aplicar el proceso es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso. El diagrama que se ilustra es un modelo muy completo y de gran aceptación del proceso de planificación estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero si representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

Identificar la visión, misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir. Cada organización posee una visión, misión, objetivos y estrategia particulares, aún a pesar de que los elementos que los componen no se hayan diseñado, redactado o comunicado de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige la organización hay que tener conocimiento de donde ha estado antes. Lo explicado precedentemente, se observa en la siguiente figura:

Figura N° 8: “Modelo de planificación estratégica”



Fuente: Conceptos de administración estratégica (Fred, 2008)

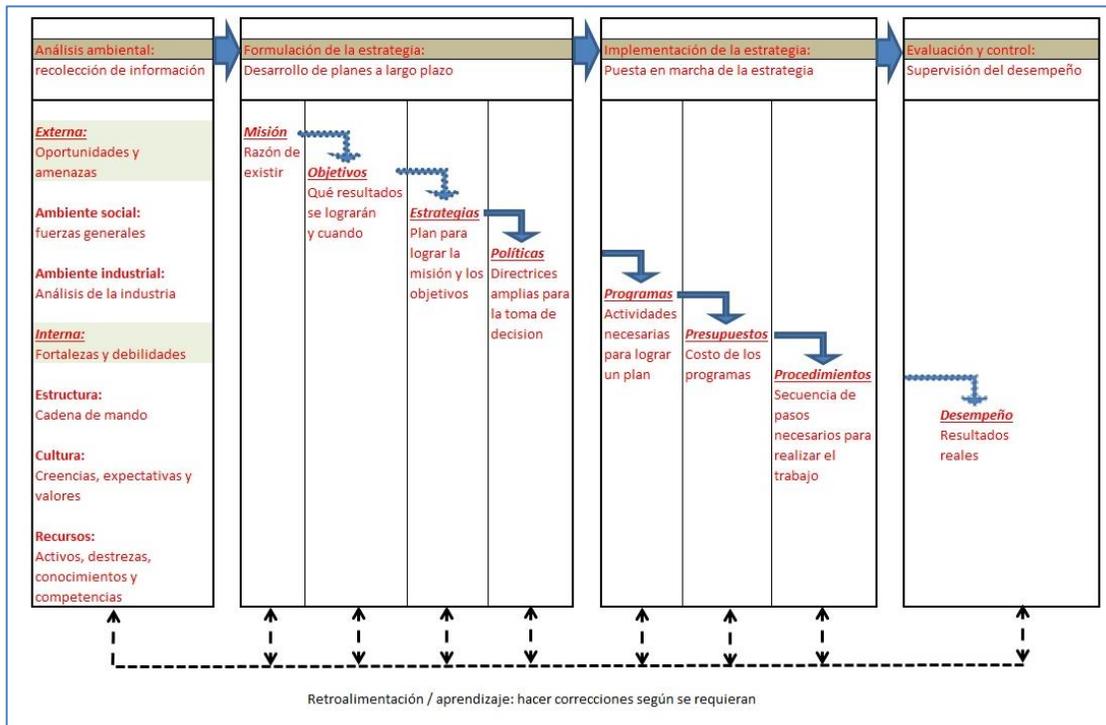
Modelo Wheelen y Hunger

Para (Wheelen & Hunger, 2007) la planificación estratégica consta de cuatro elementos básicos:

1. Análisis ambiental
2. Formulación de la estrategia
3. Implementación de la estrategia
4. Evaluación y control

A su vez, cada una de las etapas contiene una serie de subelementos, los cuales se detallan en el siguiente esquema propuesto por el mismo autor:

Figura N° 9: “Modelo de planificación estratégica”



Fuente: Planificación estratégica y política de negocios (Wheelen & Hunger, 2007)

Modelo de planificación BSC (Balanced Scorecard) o CMI (Cuadro de Mando Integral)

Esta metodología ha recibido diversos nombres en nuestro idioma. Algunos usan el nombre original en inglés, otros usan la traducción oficial de “Cuadro de Mando Integral”. También se ha popularizado nombres como “tablero de comando” y “sistema balanceado de indicadores”.

El Cuadro de Mando Integral es una metodología diseñada para implantar la estrategia de la empresa, aunque en determinados casos su uso se ha extendido hasta los procesos de formulación de la estrategia, acompañando a metodologías como el FODA. Ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de



gerencia estratégica en más de 60% de las grandes corporaciones europeas, asiáticas y latinoamericanas. (Sánchez Martorelli, 2013)

Según (Ballvé, 2000) se define como Cuadro de Mando el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la empresa o del sector. En síntesis, el cuadro de mando es un sistema de gestión estratégica que permite medir el cumplimiento de la estrategia a largo plazo.

El cuadro de mando lleva a cabo procesos decisivos de gestión en cuanto a aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

El cuadro de mando solo refleja información cuantificable, además evalúa situaciones y no personas, no focalizando toda la acción directiva ni reemplaza al juicio del directivo. También, es dable señalar que el cuadro de mando no identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones, ni entre diferentes objetivos y tampoco pretende reflejar totalmente la estrategia de la empresa.

Ahora, en el establecimiento de un cuadro de mando se deben considerar los siguientes principios para así lograr un efectivo aporte de éste a la organización:

- Sólo se debe poner de manifiesto la información relevante, en forme sintética
- Ha de destacar la información más significativa del periodo
- Esta información debe ser lo más sistematizada posible
- Esta información debe presentarse en forma sinóptica
- En lo posible, la información numérica debe ser acompañada de gráficos y estandarizada
- La información debe ser permanente para poder observar tendencias
- Esta información debe reunir, en lo posible, datos reales (retrospectivos) con los previstos (proyektivos).

Existen tres tipos genéricos de Cuadro de Mando:

- Cuadro de Mando Operativo
- Cuadro de Mando Directivo
- Cuadro de Mando Estratégico
- Cuadro de Mando Integral

Figura N° 10: “Modelo de Cuadro de Mando”



Fuente: Gestión del valor en la empresa. (Medina, 2003)

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral sintetiza y consolida la información más relevante de todos los demás, lo cual permite que la alta dirección pueda conocer la situación integral de su empresa.

Este cuadro constituye la cúspide de la pirámide del sistema de indicadores de gestión y contiene el conjunto integrado y coordinado de estos indicadores, con lo cual la dirección superior puede contar con la información global de la empresa, de cada una de sus áreas y si lo desea puede acceder a niveles más desagregados de información.

“La metodología del Cuadro de Mando Integral, que comienza definiendo los factores críticos de éxito e indicadores, bajo las cuatro perspectivas y en sus relaciones de causa-efecto, ha sido muy útil para plasmar un modelo de negocio y comunicar la estrategia.

El cuadro de mando integral cuenta con una variedad de usuarios, por lo que la información emanada de él será de distinto tipo y nivel de desagregación, según el usuario al que esté destinado, partiendo por información estratégica para los directivos, hasta la información operativa relevante.

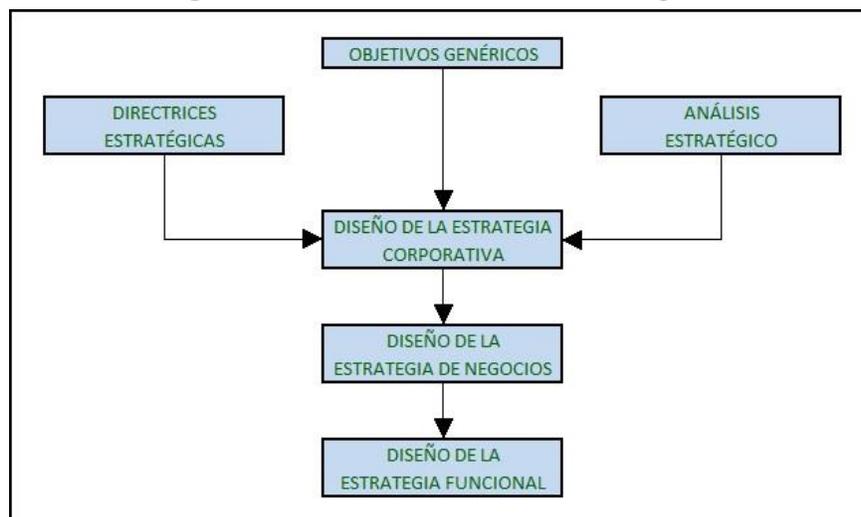
Por las características del cuadro de mando integral, representa una gran inversión para la empresa, por lo que debe tenerse muy presente el concepto costo-beneficio de la información generada.

Otro hecho que se debe tener presente, es que la información contenida en el cuadro de mando integral es muy variada y relevante, por lo que deben existir distintos niveles de autorización para acceder a los datos emanados del sistema, es decir el gerente general podrá acceder libremente a toda la información y con el nivel de desagregación que requiera, pero el personal de menor nivel, solamente a aquella información que expresamente esté autorizada a su nivel.

Modelo de Alex Medina Giacomozzi

Según (Medina, 2003) el diseño de la estrategia en el ámbito corporativo, de negocios y funcional parte considerando los resultados obtenidos en el análisis FODA, las directrices estratégicas y los objetivos genéricos.

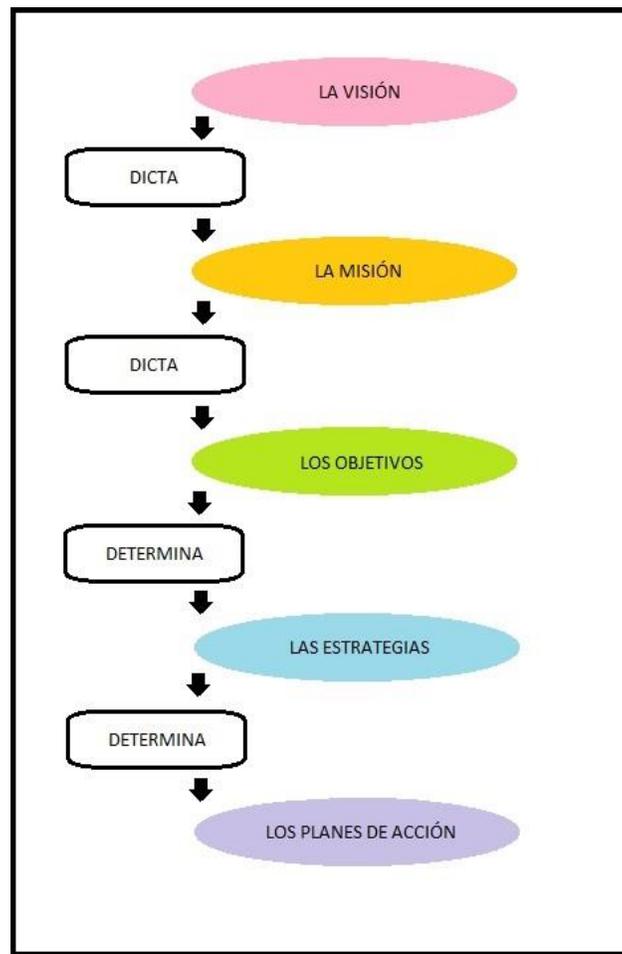
Figura N° 11: “Diseño de la estrategia”.



Fuente: Gestión del valor en la empresa. (Medina, 2003)

En general, el diseño de la estrategia parte de la visión que es el motor ideológico que constituye el punto de partida de estas directrices. Esta visión debe ser concretizada en una misión y esta misión es el papel que la empresa desea desarrollar en la sociedad.

Figura N° 12: “Esquema del diseño de la estrategia”.



Fuente: Gestión del valor en la empresa. (Medina, 2003)

Toda misión corporativa debe responder a estas cuatro interrogantes:

¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿hacia dónde nos dirigimos?, ¿cuáles son nuestras responsabilidades sociales?



La misión del negocio, es una expresión formal de la posición global del negocio que explicita los productos, mercados y área geográfica, como también las competencias distintivas de la UEN.

Una vez definido el propósito de la empresa como de cada uno de sus negocios se procede a determinar los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar, tanto en el ámbito corporativo como de cada uno de los negocios. Estos objetivos estratégicos deben ser acotados, exigentes, realistas y medibles en el tiempo.

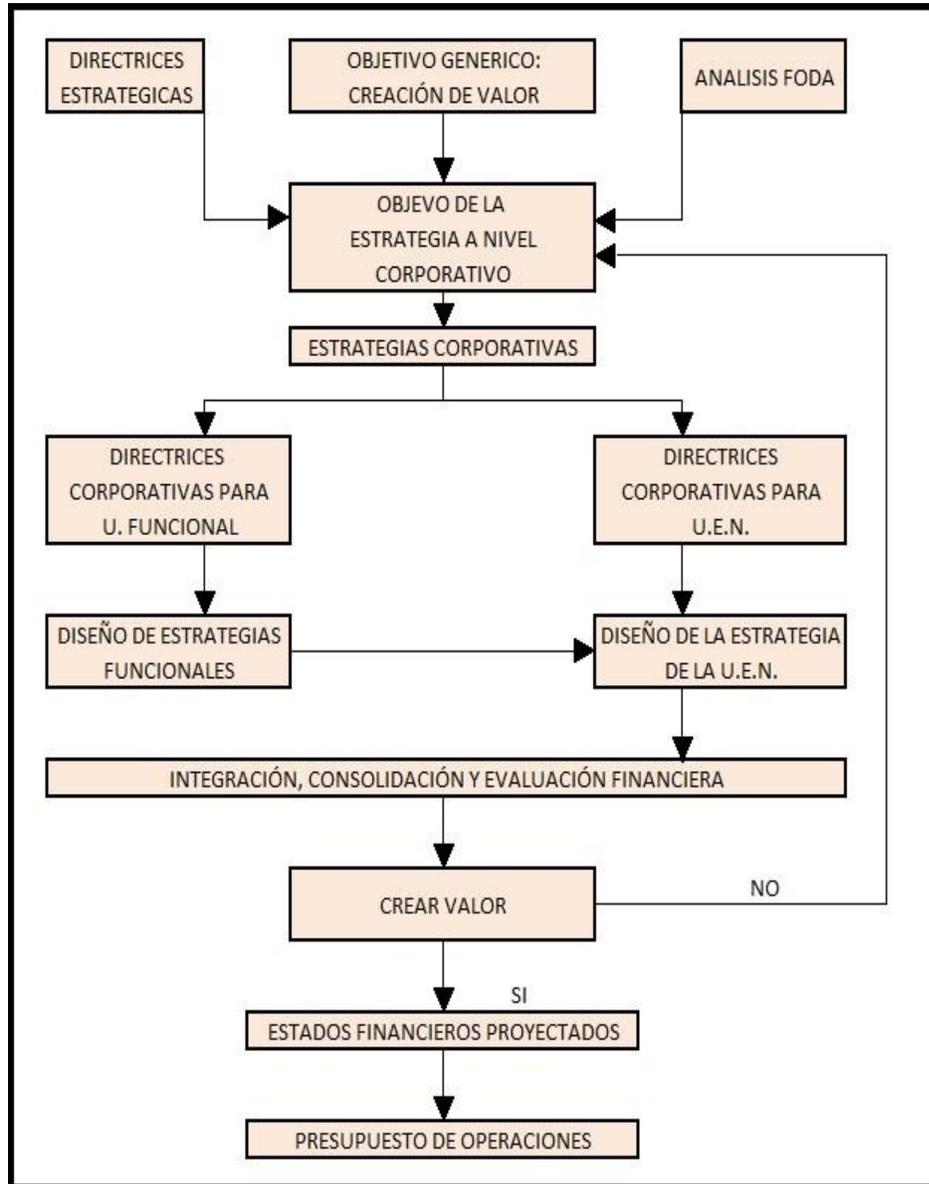
Con los objetivos estratégicos ya definidos se procede a la determinación de las estrategias a utilizar por la empresa, ya que estas estrategias constituyen el medio para alcanzar los objetivos y que deben ser transformadas en planes de acción.

Diseño de la estrategia corporativa

El diseño de la estrategia corporativa se realiza a partir del análisis FODA correspondiente al periodo coyuntural de planificación y los escenarios que servirán de base al diseño de la estrategia como de la consideración de las directrices estratégicas y de los objetivos genéricos.

El primer paso lo constituye la determinación de los objetivos estratégicos a escala corporativa. Estos objetivos deben ser claros, acotados, medibles y a un plazo definido, ya que constituyen la base para la determinación de las estrategias corporativas.

Figura N° 13: “Diseño de la estrategia corporativa”.



Fuente: Gestión del valor de la empresa. (Medina, 2003)

El segundo paso lo constituye el determinar las estrategias corporativas a seguir por parte de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.

El tercer paso es la determinación de las directrices estratégicas, tanto para cada uno de los negocios como para cada una de las funciones. Estas directrices

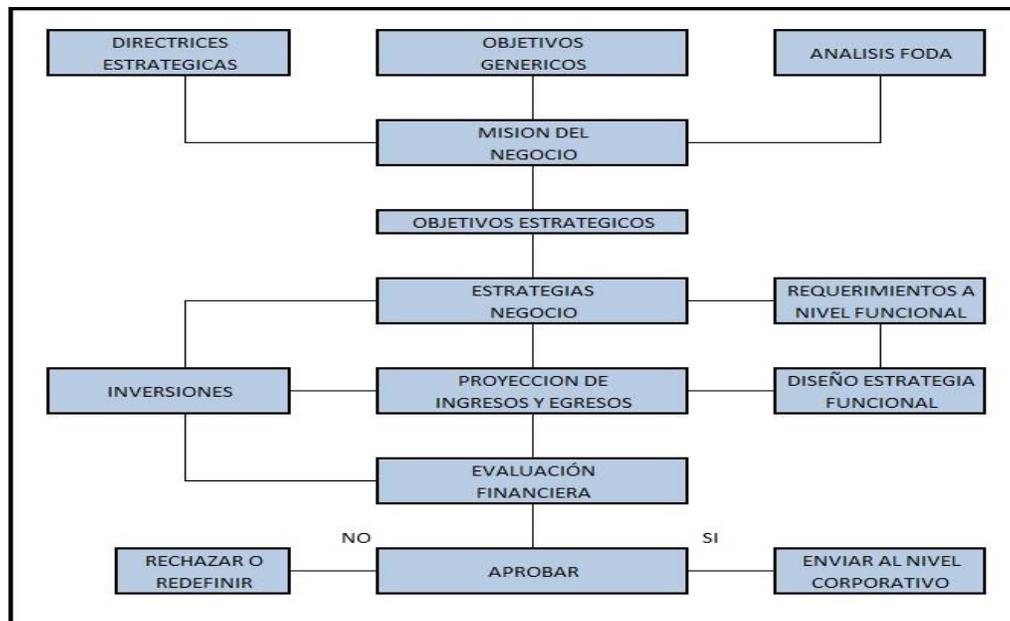
estratégicas corporativas son los requerimientos que se le exige a cada uno de los negocios y funciones, que servirán de base para que estos procedan a diseñar su propia estrategia.

El paso siguiente, una vez efectuado el diseño de la estrategia por parte de cada uno de los negocios y de las funciones, se procede a la integración y consolidación de las estrategias de negocio y funcional.

Diseño de la estrategia de negocios

Una vez que las directrices estratégicas corporativas han sido recibidas en cada una de las unidades estratégicas de negocio (UEN) y con la debida consideración de los objetivos genéricos, estas procederán al diseño de la estrategia de la respectiva UEN, tal como se muestra en el cuadro a continuación:

Figura N° 14: “Diseño de la estrategia de negocios”.



Fuente: Gestión del valor en la empresa. (Medina, 2003)

El diseño de la estrategia de negocio por tanto, considera tanto los objetivos genéricos, las directrices corporativas como el análisis FODA del negocio, como

base para la determinación de los objetivos de la estrategia del negocio. Posteriormente, se establecen las estrategias, las cuales incorpora los requerimientos del negocio a cada una de las funciones.

El paso siguiente es la proyección de los ingresos y egresos para cada uno de los escenarios previstos. En este punto es primordial la proyección de los ingresos, ya que de esto dependen las inversiones y los egresos futuros.

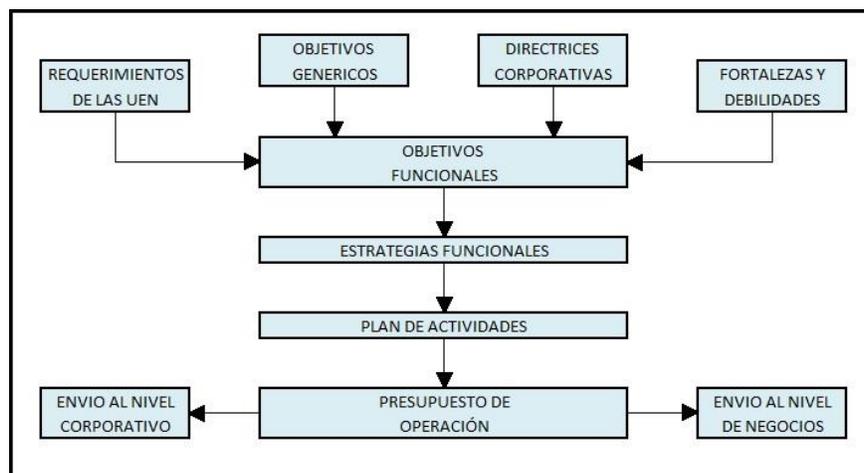
Con la determinación de los ingresos y egresos anuales para cada uno de los años de la estrategia y por cada uno de los escenarios se procede a la evaluación financiera mediante la preparación y descuento del Flujo Efectivo de Libre disposición, proyectado para cada año del periodo coyuntural por cada escenario.

Con estos antecedentes la dirección de la UEN procede a decidir si la estrategia diseñada es un aporte a la generación de valor, en cuyo evento procede a su aprobación y envío a nivel corporativo.

Diseño de la estrategia funcional

La tercera y última etapa del diseño de la estrategia, corresponden al diseño de la estrategia funcional, tal como se muestra en el cuadro a continuación:

Figura N° 15: “Diseño estrategia funcional”



Fuente: Gestión del valor en la empresa. (Medina, 2003)



Este diseño comienza con los objetivos genéricos, las directrices corporativas, los requerimientos de cada uno de los negocios, fortalezas y debilidades funcionales a partir de los cuales se establecen los objetivos y las estrategias funcionales.

Una vez determinadas las estrategias, cada una de las funciones deberá desarrollar su plan de actividades y el presupuesto de operación para el primer año de aplicación de la estrategia y todo este diseño se envía a cada negocio, según sus requerimientos y al nivel corporativo.

Modelo de Maqueda Lafuente para Pymes

Según (Maqueda Lafuente, 1992) han establecido 10 posibles fases sucesivas para elaborar, implantar y controlar un plan estratégico con independencia del tamaño y complejidad de la empresa. El programa propuesto se caracteriza porque hay una continua interacción entre la alta dirección y el resto del equipo directivo. En efecto, la alta dirección participa en exclusiva en las fases números 1, 5 y 7. El equipo directivo cubre con mayor intensidad las fases 3, 6, 8 y 9. En las empresas muy grandes o que cuenten con varios centros de trabajo puede ser recomendable establecer una dirección de planificación estratégica a fin de coordinar las diferentes informaciones, ayudar y elaborar los presupuestos y colaborar con el equipo consultor externo. Es recomendable contratar para todo el proceso un equipo de consultores externos para evitar toda personalización interior como garantía de objetividad. No debe olvidarse que el plan resultante debe ser creíble para todas las fuerzas que integran la empresa: accionistas, bancos, alta dirección, equipo directivo y trabajadores. Sin duda un equipo altamente profesionalizado aporta un importante componente de credibilidad que se suma a la propia empresa. Por otra parte, se conocen varios planes estratégicos importantes que, a pesar de haber sido elaborados con una metodología correcta, han fracasado porque no se había realizado una planificación económica y financiera suficientemente rigurosa y por tanto no se habían evaluado en su verdadera magnitud los recursos financieros precisos. Por todo ello, el equipo consultor debe aportar una capacidad probada de planificación económica y financiera a largo plazo. Otra característica del programa



propuesto es que enriquece la visión al equipo directivo y lo prepara para asumir la responsabilidad de implementar el plan, dándole la información precisa para acometer acciones encaminadas a producir una discontinuidad en las actividades de la empresa. Al mismo tiempo familiariza al equipo directivo con la cuantificación de las decisiones empresariales en términos económicos y financieros.

Fases para la elaboración del plan estratégico

Fase 1.- Fase de Arranque

- 1.1 El consejo y alta dirección toman conciencia de que es necesaria una planificación estratégica.
- 1.2 Se encarga a una firma de consultores externos el desarrollo de los aspectos formales de la planificación estratégica.

Fase 2. Fase Preparatoria

- 2.1 El equipo consultor determina los productos – mercado de la empresa
- 2.2 El equipo consultor encarga a firmas especializadas estudios de productos – mercado para determinar tendencias, aceptación, precios, situación de la competencia, vida probable de los productos – mercado, etc.
- 2.3 El equipo consultor con la colaboración de los directivos de la empresa elabora un diagnóstico de la situación actual incluyendo:
 - Análisis de productos – mercado
 - Análisis interno
 - Análisis de los competidores
 - Análisis DAFO
- 2.4 El equipo consultor elabora el plan de referencia a 5 años manteniendo la continuidad de los actuales productos-mercado y extrapolando las tendencias de ventas, precios y costos de los tres últimos años.



Fase 3. Reflexión del diagnóstico

- 3.1 El equipo directivo completo es informado en detalle del diagnóstico y del plan de referencia.
- 3.2 Se invita al equipo directivo a que presente ideas de mejora. Se les informa que el plan puede suponer el cierre de algunas instalaciones, cambios de puestos, reconversiones de personal y sin duda profundos cambios en el organigrama. Las ideas de mejora se deben presentar por escrito y cuantificando todas las propuestas.

Fase 4. Fase del plan de continuidad y GAP estratégico

- 4.1 El equipo consultor clasifica, aclara y analiza las aportaciones del equipo directivo, realizando una síntesis de planteamientos estratégicos de la empresa respecto al entorno.
- 4.2 El equipo consultor elabora un plan de continuidad a 5 años, incluyendo todas las ideas de mejora acogidas en el punto 3.1 que sean compatibles con la continuidad, tanto en variedad de productos como en cuota de mercado.
- 4.3 Se determina la situación final deseada y por comparación se establece el GAP estratégico.

Fase 5. Reflexión estratégica y explotación del FODA

- 5.1 La alta dirección analiza el plan de referencia y el plan de continuidad en los que se explicitarán la generación de fondos y los compromisos financieros a largo plazo.
- 5.2 El equipo consultor prepara a partir de los datos 2.2 el diagnóstico y de los datos 3.2 varias alternativas estratégicas, que se evalúan solamente desde el punto de vista financiero para su selección por la alta dirección.



Fase 6. Elaboración de alternativas estratégicas

6.1 El equipo directivo completo es informado de las alternativas elegidas, que ahora deberán ser estudiadas en detalle incluyendo aspectos de factibilidad técnica, instalaciones, productividad, calidad, aspectos laborales, organigrama, previsión de costos, etc.

6.2 Diversos grupos de trabajo de directivos preparan la información necesaria.

6.3 El equipo consultor elabora las alternativas estratégicas completas, con todos sus aspectos industriales, precios, costos, etc. Se realizan test de coherencia con la información de 2.2 así como análisis de sensibilidad y análisis de rentabilidad de diferencial.

Fase 7. Selección del plan estratégico

7.1 La alta dirección selecciona finalmente la alternativa definitiva y determina la forma jurídica de la empresa empleando cuando convenga la estructura de holding.

7.2 El equipo consultor prepara la redacción definitiva del plan estratégico.

Fase 8. Implementación del plan estratégico

8.1 Establecimiento de los objetivos de los centros de beneficio y de las direcciones funcionales. Esta tarea la realizará el equipo directivo.

8.2 Establecimiento de los presupuestos y del control presupuestario. Equipo directivo.

Fase 9. Puesta en marcha

9.1 Cambios en el esquema organizativo necesarios para desarrollar el plan estratégico.

Fase 10. Revisión y actualización

10.1 Establecimiento de índices y señales de alerta.

10.2 Revisión anual (añadiendo un año más) para adaptar el plan estratégico a las nuevas realidades.

Figura N° 16: “Modelo de Maqueda Lafuente para Pymes”

FASE	PARTICIPACIÓN	
	DIRECCIÓN	EQUIPO CONSULTOR
1 ARRANQUE	Necesidad de una Planificación Estratégica. Contrato a un Equipo Consultor.	Realiza aspectos formales de la P. E.
2 PREPARATORIA	Elaboración de diagnóstico situación actual.	Determina los productos y mercado. Contrata empresa para estudio de MKT. Elaboración de diagnóstico situación actual. Elaboración plan de referencia a 5 años.
3 REFLEXIÓN DEL DIAGNÓSTICO	Informada del diagnóstico y plan de referencia. Presenta ideas de mejora.	
4 PLAN DE CONTINUIDAD Y GAP ESTRATÉGICO		Clasifica, aclara y analiza los aportes del equipo directivo. Elabora un plan de 5 años incluyendo las ideas acogidas. Se determina la situación final deseada.
5 REFLEXIÓN ESTRATÉGICA Y EXPLOTACIÓN FODA	Analiza el plan y explicita los fondos y compromisos financieros.	Prepara alternativas estratégicas evaluados desde el punto financiero indicado por la Dirección.
6 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	Informado de las alternativas elegidas, para estudiar factibilidad técnica, instalaciones, productividad, organigrama, costos, etc. Grupos de trabajo preparan dicha información.	Elabora alternativas estratégicas completas con aspectos industriales, precios, costos, etc.
7 SELECCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	Selecciona la alternativa definitiva.	Prepara la redacción definitiva del plan estratégico.
8 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	Establecimiento de los objetivos de los centros de beneficio y de las direcciones funcionales. Establecimiento de los presupuestos y del control presupuestario.	
9 PUESTA EN MARCHA	Cambios en el esquema organizativo para desarrollar el plan estratégico.	
10 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN	Establecimiento de índices y señales de alerta. Revisión anual para adaptar el plan estratégico a nuevas realidades.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada.



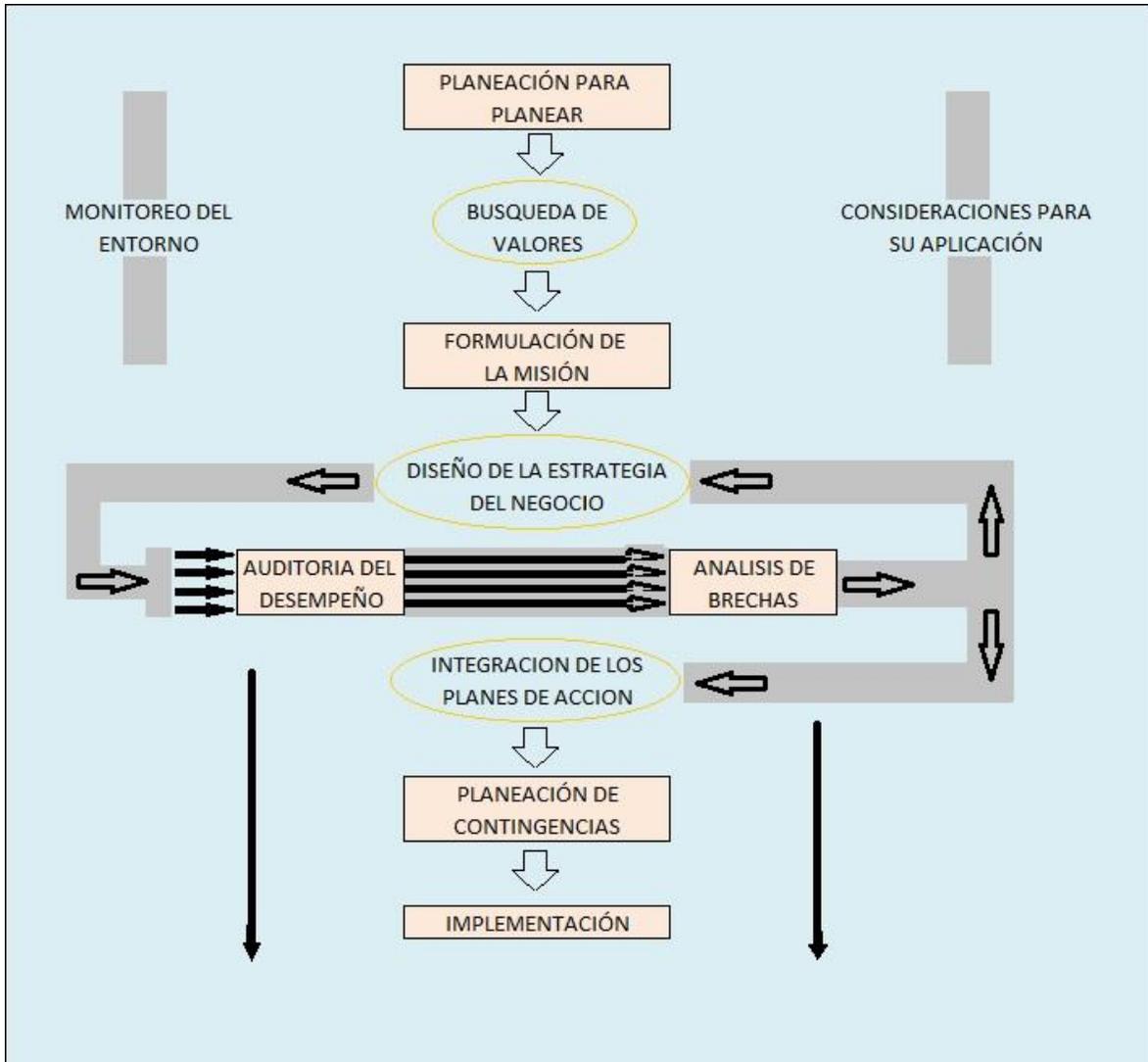
Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer

Es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. La aplicación del Modelo implica nueve fases secuenciales, las cuales se describen a continuación:

1. Planeación: es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.
2. Búsqueda de valores: es el diagnóstico de los valores –presentes y futuros– de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
3. Formulación de la misión: como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
4. Diseño de la estrategia del negocio: requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
5. Auditoria del desempeño: es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
6. Análisis de brechas: es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
7. Integración de los planes de acción: exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
8. Planeación de contingencias: proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.
9. Implementación: es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos. Los autores expresan que decidir el curso futuro de una

organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar.

Figura N° 17: “Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer”.



Fuente: (Fuentes, 2011)



CAPÍTULO II: ANTECEDENTES DE QUESOS MAQUEHUE

2.1.- Reseña Histórica

Quesos Maquehue fue creada por don Francisco Javier Maquehue Paillahueque en época de invierno del año 2011, la cual surgió como alternativa de trabajo para su dueño en época de escasas laboral. Para ello, utilizó recursos económicos propios a través de ahorros personales y el apoyo de su familia. Comenzó remodelando una pequeña bodega de tres metros de largo por tres metros de ancho, una tina de baño y un quemador para la elaboración de 200 litros diarios de leche para sus quesos.

A pesar de contar con 30 hectáreas de terreno de propiedad familiar, no pudo comprar ganado bovino para la extracción de la leche, pues las circunstancias económicas solo le permitían adquirir cierta cantidad de litros a pequeños parceleros del sector.

La venta de sus quesos se difundió a través del boca a boca en la zona sin mayor énfasis publicitario; la calidad y sabor entregado a sus pocos consumidores dieron como resultado una buena aceptación del producto incrementándose las ventas a través del tiempo y transformándose los compradores en clientes. Debido a la gran demanda se vio en la necesidad de ampliar su pequeña fábrica el verano del 2013 y contrató a un ayudante para obtener resultados más efectivos.

Actualmente, la quesera es tres veces más grande que cuando comenzó, cuenta con un camión para recolección de leche a diferentes proveedores y parceleros alcanzando una compra de 3.000 litros diarios, tiene a dos ayudantes a su cargo y la venta de quesos Maquehue crece un 40% anualmente.



Imagen N° 1: “Primera bodega utilizada para comenzar la empresa”.



Fuente: Entregada por el dueño de Quesos Maquehue.

Imagen N° 2: “Dueño de la empresa con su ayudante, año 2009”



Fuente: Entregada por el dueño de Quesos Maquehue.



2.2- Antecedentes Generales

Quesos Maquehue es una quesera artesanal ubicada a 45 kilómetros al norte de Puerto Varas por la ruta 5 sur, Décima Región de los Lagos. Su ubicación geográfica y los recursos de la zona permiten a su dueño ejercer la elaboración de quesos de manera óptima.

La venta de queso artesanal se efectúa en la misma ubicación de su elaboración, por lo que cada cliente llega hasta la fábrica para su compra. Debido al crecimiento estructural de su fábrica y la implementación de equipos tecnológicos más avanzados, su dueño tomó la decisión de contratar a dos personas que hagan de su labor una ejecución más eficaz.

El crecimiento antes señalado hace que sea muy importante mejorar la gestión dentro de la empresa, por lo que implementar una planificación estratégica se transforma en una necesidad. Actualmente posee inicio de actividades en Servicio de Impuestos Internos, los cuales se detallan a continuación:



Imagen N° 3: “Información en Servicio de Impuestos Internos”.

Rut : 12341770-4
 Nombre/Razón Social : FRANCISCO JAVIER MAQUEHUE PAILLAHUEQUE
 Domicilio : FUNDO DOLLINCO SN PURRANQUE PURRANQUE
 Email : MIRNUNEZRUIZ@YAHOO.ES

Fecha constitución	Inicio de actividades	Término de giro	Teléfono	Fax
-	05-12-2012	NO	0 – 0	0 – 0
Representante(s) Legal(es) Vigente(s):				
Nombre	Rut	Actuación	A partir de	
-	-	-	-	
Capital (en miles de pesos)	1000	Fecha vigencia	16-12-2014	
Actividades económicas vigentes	Código	Categoría tributaria	Afecta IVA	A partir de
CRIA DE GANADO PARA PRODUCCION DE CARNE, O COMO GANADO REPRODUCTOR	012112	1	SI	01-12-2014
ELABORACION DE QUESOS	152020	1	SI	05-12-2012
Descripción general de Actividad indicada por el contribuyente	ELABORAC.Y VTA DE QUESO ARTESANAL- AGRICULTOR			
Segmento	MICRO EMPRESA	Descripción del segmento		
Oficina del SII para trámites presenciales	OFICINA OSORNO: BERNARDO O'HIGGINS 667, OSORNO			

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (Servicio de Impuestos Internos, 2016)

2.3.- Productos Comercializados

Actualmente Quesos Maquehue comercializa tres tamaños de quesos artesanales tipo chanco:

- 1 kilo
- 1,5 kilos
- 10 kilos



Los quesos más pequeños se venden a público general y el queso más grande se elabora a pedido; cabe destacar que algunos pedidos se elaboran con atributos especiales como merquen y orégano. Cabe hacer mención que la marca no se estampa en algún lugar del queso, ya que generalmente son vendidos a clientes que compran al por mayor, quienes estampan su marca en el producto y lo venden a un precio mayor al mercado minorista.

Imagen N° 4: “Queso tamaño 10 kilos.”



Fuente: Entregada por el dueño de Quesos Maquehue.

Imagen N° 5: “Queso 1,5 kilos.”



Fuente: Entregada por el dueño de Quesos Maquehue.



Imagen N° 6: “Queso 1 kilo.”



Fuente: Entregada por el dueño de Quesos Maquehue.

Imagen N° 7: “Vista general del frontis de la fábrica y sala de ventas de Quesos Maquehue”.



Fuente: Entregada por el dueño de Quesos Maquehue.



Imagen 8: “Tina de acero inoxidable con capacidad de 3.000 litros”



Fuente: Entregada por el dueño de Quesos Maquehue.

Imagen 9: “Mesa de preparación de acero inoxidable”



Fuente: Entregada por el dueño de Quesos Maquehue.

Imagen 10: “Prensas y moldes de PVC”



Fuente: Entregada por el dueño de Quesos Maquehue.

Imagen 11: “Almacenamiento y proceso de maduración”



Fuente: Entregada por el dueño de Quesos Maquehue.

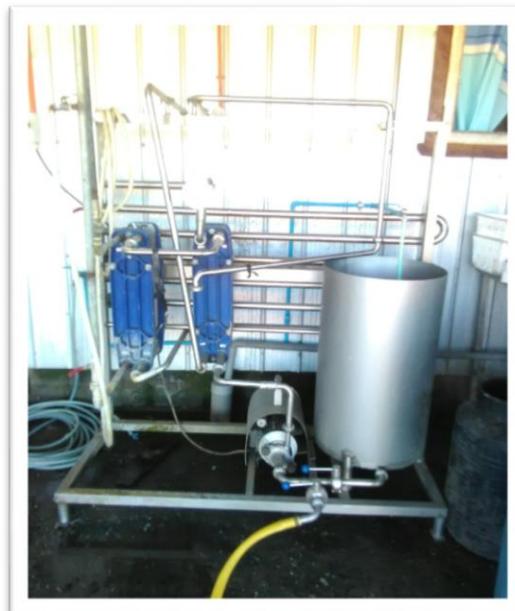


Imagen 12: “Estanque de 5000 litros de acero inoxidable”



Fuente: Entregada por el dueño de Quesos Maquehue.

Imagen 13: “Pasteurizador”



Fuente: Entregada por el dueño de Quesos Maquehue.



Imagen 14: “Caldera Industrial a leña”



Fuente: Entregada por el dueño de Quesos Maquehue.

Imagen 15: “Camión ¾”



Fuente: Entregada por el dueño de Quesos Maquehue.



2.4.- Estructura Organizacional

Quesos Maquehue no posee una estructura organizacional bien definida, como tampoco las funciones del personal. De igual forma, se presenta quienes trabajan en la empresa:

Dueño: El dueño de la empresa es don Francisco Maquehue Pailahueque, quien se dedica a fabricar el queso, como también realizar las compras de las materias primas de manera diaria según lo que va necesitando, realizar los trámites legales o contables a través de un contador externo y atender a los clientes. Igualmente, se dedica al aseo y mantención de la fábrica.

Quesero: Es el ayudante principal del dueño, quien está a cargo de la fabricación del queso, aseo y mantención de la empresa, también atiende clientes, realiza compras y todo lo que sea necesario en el quehacer diario.

Ayudante del quesero: Apoya al quesero en la fabricación del queso, pero también realiza labores de aseo y mantención, traslado de los quesos y materiales, atiende a clientes, realiza compras y otras labores diarias en la empresa.

Cabe hacer presente, que las compras y ventas solo se anotan en un cuaderno, ya que no utilizan computador. Las facturas se les entrega al contador externo, quien se preocupa de hacer los trámites pertinentes en el Servicio De Impuestos Internos.

2.5.- Principales Proveedores

Quesos Maquehue requiere leche de vaca como principal materia prima para la elaboración de sus quesos, es por ello que cuenta con quince proveedores en la zona, quienes lo proveen de este necesario producto lácteo según la necesidad diaria y disponibilidad de cualquiera de los proveedores.



Tabla N° 1: “Participación de los proveedores”.

PROVEEDOR	LTRS MENSUALES	% PARTICIPACIÓN
José Mancilla	7048	18%
Juan Álvarez	6272	16%
Ricardo Bohn	5907	15%
Manuel Montesinos	5756	14%
Mirta Carrasco	1903	5%
Ana Hermosilla	1758	4%
Juan Salazar	1733	4%
José Ruiz	1479	4%
Omar Gallardo	1447	4%
Fernando Humilpan	1394	3%
Alberto Salazar	1345	3%
Víctor Martínez	1325	3%
Segundo Salazar	1232	3%
Víctor Hugo Carril	631	2%
Edmundo Hernández	601	2%
TOTAL	39.831	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el dueño de Quesos Maquehue.

Se observa la participación de cada proveedor con los litros mensuales que aporta, siendo los principales José Mancilla, Juan Álvarez, Ricard Bohn y Manuel Montesinos con un 18%, 16%, 15% y 14% respectivamente. Los siguientes proveedores tienen una participación considerablemente mejor, que oscilan entre un 5% y un 2% de participación.

2.6.- Principales Clientes

Quesos Maquehue atiende a todo comprador y cliente para la venta de su producto, semanalmente fabrica 1400 kilos de queso para su venta; ya que no cuenta con local propio u otros canales de distribución, la transacción se efectúa



en su lugar de elaboración. Entre todos los compradores figuran tres clientes importantes que semanalmente compran queso.

- 1) Luis Alvarado
- 2) Cristian Hernández
- 3) Araceli Gangas

En términos de porcentuales de facturación podemos clasificarlos, según su preponderancia como se muestra en la siguiente figura:

Tabla N° 2: “Participación de principales clientes”

CLIENTES	KILOS SEMANALES	% PARTICIPACIÓN
Luis Alvarado	450	32%
Cristian Hernández	400	29%
Araceli Gangas	200	14%
Otros	350	25%
TOTAL	1400	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el dueño de Quesos Maquehue.

2.7.- Principales Competidores

- Ignacio Vargas Coronado: Purranque, Calle Baquedano
- Saúl Álvarez: Panamericana, Ruta 5 km. Frente a la Inia camino a Osorno (pionero en queseras, el primer quesero, el que más vende pero tampoco tiene resolución sanitaria). Inia en Carretera Panamericana Sur km. 8 Norte, Osorno
- Patricia Guzmán: Sala de ventas Purranque Calle Aníbal Pinto con Bulnes



- Claudio Bachman: Camino a Sector Colonia Ponce a 7 kilómetros de donde vive él, camino Rural un fundo
- David Álvarez: Corte Alto, camino a Fundo Los Gayser, camino a Cuatro Vientos 4 a 5 kms de distancia de él
- Claudio Zumelzu: Corte Alto, cerca del cementerio a unos 10 kms de él



CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Análisis del entorno

3.1.1 Análisis entorno general (Macroentorno)

Dimensión Demográfica: Según (Instituto Nacional de Estadísticas, 2016) la población total de Chile estimada al 30 de junio de 2010 fue de 17.094.275 habitantes. De dicho total, 8.461.327 eran hombres y 8.632.948 mujeres. Puesto que en el año 2009, la población total en el país alcanzaba a 16.928.873 personas, para el año 2050 se estima que la población en Chile llegará a 20.204.779 habitantes, de los cuales 9.904.861 serán hombres y 10.299.918 mujeres. En 2015, la población femenina fue mayoritaria, con 9.093.072 mujeres, lo que supone el 50,66% del total, frente a los 8.855.069 hombres que son el 49,34%.

Dimensión Político – legal: Con el sistema económico existente en Chile, cualquier persona que cumpla y observe los requisitos legales que solicitan las leyes chilenas pueden comenzar una empresa. Según (Chile Atiende, 2016), para constituir una persona jurídica lo primero es realizar una redacción y legalización de la escritura pública y extracto, lo que puede ser redactado por un abogado o solicitada en la misma notaría donde se realiza el trámite. Para acreditar la constitución de una sociedad se debe legalizar también, el borrador de la escritura en una notaría con las fotocopias de las cédulas de identidad de quienes conformarán la sociedad. En segundo lugar, se debe realizar la publicación del extracto en el diario oficial, lo que es gratuito para las sociedades que presenten un capital inferior a 5.000 UF. Para continuar, se debe realizar la inscripción en el registro de comercio del Conservador de Bienes Raíces, que acredita la existencia de una sociedad a través del extracto de la escritura pública. Por último, de forma optativa se realiza la protocolización, que consiste en generar un archivo en la notaría con todos los documentos solicitados para la constitución de la sociedad, ya sea la escritura legalizada, copia del extracto, ejemplar del Diario Oficial en el que se publicó el extracto y una copia de la Inscripción en el Registro de Comercio.

Sin embargo, en el caso de cualquier Emprendimiento Alimentario, como es el caso de una quesería, según (Ministerio de Agricultura, 2016) y en



observancia con el Código Sanitario, la instalación, modificación estructural y funcionamiento de cualquier establecimiento de alimentos deberá contar con autorización de la Autoridad Sanitaria correspondiente. Para solicitar la instalación de un establecimiento se debe presentar lo siguiente:

- Solicitud previa de Patente aprobada por la Municipalidad
- Documento que justifique la ocupación del inmueble (dominio vigente, contrato de arriendo).
- Plano o croquis de planta e instalaciones sanitarias a escala de la misma
- Croquis de los sistemas de eliminación del calor, olor o vapor y sistemas de frío.
- Descripción general de los procesos de elaboración.
- Materias primas que empleará.
- Sistemas de control de calidad sanitaria con que contará
- Tipos de alimentos que contará
- Sistema de eliminación de desechos
- Comprobante de pago Agua Potable y Alcantarillado o Resolución de Autorización de Sistema Particular de funcionamiento de agua potable y alcantarillado.
- Certificado del contador que acredite Capital.

El mismo organismo, señala que respecto a los requisitos de los establecimientos, estos deben tener una zona de preparación de alimentos separada de los recintos destinados a alojamientos, servicios higiénicos, vestuario y acopio de basuras. Las vías de acceso y zonas de circulación que se encuentren dentro del recinto del establecimiento o en sus inmediaciones, deberán tener una superficie dura, pavimentada o tratada de manera tal que controlen la presencia de polvo ambiental. Las áreas deben construirse de tal manera que las operaciones puedan realizarse en las debidas condiciones higiénicas y se garantice la fluidez del proceso de elaboración desde la llegada de la materia prima a los locales, hasta la obtención del producto terminado, asegurando además, condiciones de temperatura apropiadas para el proceso de elaboración y para el producto. Las paredes, que no deben ser de menos de 1.8 metros, y el piso se construirán de materiales impermeables, no absorbentes, lavables y atóxicos y de color claro. Los cielos rasos deberán construirse y acabarse de manera que se impida la acumulación de suciedad y se reduzca al mínimo la condensación de vapor de agua y la formación de mohos y deberán ser fáciles de limpiar. Las ventanas deberán construirse de manera que se evite la acumulación de suciedad y las que se abran deberán estar



provistas de protecciones contra vectores. Las puertas deberán ajustar perfectamente en sus marcos, ser de superficie lisa y no absorbente y tendrán un sistema de cierre automático. La iluminación natural o artificial debe ser adecuada y no deberá alterar los colores, las lámparas que estén suspendidas sobre el material alimentario deben ser de fácil limpieza y estar protegidas para evitar la contaminación de los alimentos en caso de rotura. Los establecimientos deberán disponer de un sistema eficaz de evacuación de aguas residuales incluidos los sistemas de alcantarillado, el que deberá mantenerse en buen estado de funcionamiento. Deberán disponer de vestuarios y servicios higiénicos sin comunicación directa con las áreas de manipulación. Los servicios higiénicos deberán estar bien iluminados, ventilados y dotados de útiles de aseo para el higienizado de manos. Sobre las fuentes de calor como cocinas, hornos, marmitas, freidoras, se contará con un adecuado sistema de extracción de vapores y gases. En las zonas de elaboración deberá disponerse de lavamanos provistos de jabón y medios higiénicos de lavamanos provistos de jabón y medio higiénicos para sacarse las manos, tales como, toallas de un solo uso o aire caliente.

Dimensión Sociocultural: Respecto a los valores y actitudes de los chilenos, la familia es una institución con gran incidencia sobre las decisiones, puesto que para los chilenos este núcleo es considerado uno de los ejes centrales para alcanzar la felicidad y una de las instituciones en las que más confían. (Ministerio de Desarrollo Social, 2011).

Respecto a los grupos sociales en Chile, la (Asociación de Empresas de Investigación y Mercado, 2008) clasifica el nivel socioeconómico de hogares chilenos de mayor a menor status socioeconómico y luego establece cortes por convención, en los cuantiles 90, 70, 45 y 10, lo cual establece un primer estrato socioeconómico, denominado ABC1, que corresponde al 10% de los hogares con mayor status socioeconómico de Chile. El segundo estrato, denominado C2, corresponde a los hogares que están entre los cuantiles 70 y 90, lo cual constituye el 20% siguiente en la escala de status socioeconómico. El grupo siguiente, denominado C3, corresponde al 25% de la población y está entre los cuantiles 45 y 70. A continuación sigue en la escala el grupo D (35%) que corresponde a los hogares que están entre los cuantiles 10 y 45. Por último, está el grupo E, que es el 10% de hogares en el extremo inferior de la escala (cuantil 0 a 10).

Hoy en día las familias chilenas se encuentran en un proceso de transición en el que inciden múltiples factores, tales como los cambios económicos,



culturales y demográficos de las últimas décadas. Todas estas transformaciones interactúan entre sí para crear nuevas estructuras familiares, con nuevas demandas y necesidades que deben ser abordadas desde las políticas y programas públicos. Ejemplos de esto son el proceso de envejecimiento de la población, la incidencia de la violencia intrafamiliar en los hogares, la disminución de la participación social de los jóvenes, la vulnerabilidad de los niños, donde 1 de cada 4 se encuentra en situación de pobreza, entre otros. (Ministerio de Desarrollo Social, 2011)

En cuanto al trabajo en Chile, (Trabajando.com, 2016) indica que en los años 2014 y 2015 hubo dos fuertes disminuciones consecutivas que han sufrido los sectores de Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria y Suministro de electricidad, gas y agua, lo cual podría alertar una baja en este rubro. Por su parte, los sectores de Pesca, Hoteles y restaurantes, y Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales, se muestran como los más inestables, sufriendo cambios muy fuertes en sus números de avisos de un año a otro.

Dimensión Tecnológica: En Chile existen distintas redes de apoyo para los productores de quesos artesanales que buscan potenciar el desarrollo tecnológico de éstas, tales como el proyecto PYT-2014-0208 “Fortalecimiento del capital humano para las queserías artesanales de la Región de Los Ríos”, ejecutado por el Instituto de Ciencia y Tecnología de los Alimentos (ICYTAL) de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Austral de Chile (UACH) y financiado con Fondos de Innovación para la Competitividad Regional (FIC-R), a través de la Fundación para la Innovación Agraria (FIA). (Agrarias, 2016); y La Unión Nacional de la Agricultura Familiar UNAF CHILE A.G. en alianza con INDAP, que organizó un Curso el 06 de Mayo de 2016 denominado “Sensibilización a la Tecnología de Transformación Quesera Campesina y Artesanal” para 30 queseros campesinos y artesanales de las regiones La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos, dictado por Michel Lepage, Maestro Quesero Francés. (Unión Nacional de la Agricultura Familia, 2016)

Así también, actualmente el creciente desarrollo tecnológico y la globalización, ha traído consigo como principal herramienta de comunicación e información el internet. Con ello, las redes sociales que permiten la retroalimentación con los clientes y proveedores, con una permanente conexión.



Dimensión Económica: El Producto Interno Bruto en Chile, en el tercer trimestre de 2016 ha crecido un 0,6% respecto al trimestre anterior. Esta tasa es 10 décimas mayor que la del segundo trimestre de 2016, que fue del -0,4%. La variación interanual del PIB ha sido del 1,5%, 1 décima mayor que la del segundo trimestre de 2016, que fue del 1,4%.

La cifra del PIB en el segundo trimestre de 2016 fue de 53.978 millones de euros. (Datos Macro, 2016)

Según el (Banco Mundial, 2016), el PIB de Chile en 2015 fue de \$240.8 mil millones, con un crecimiento del PIB de 2.3% y una Inflación de 4.3% el mismo año.

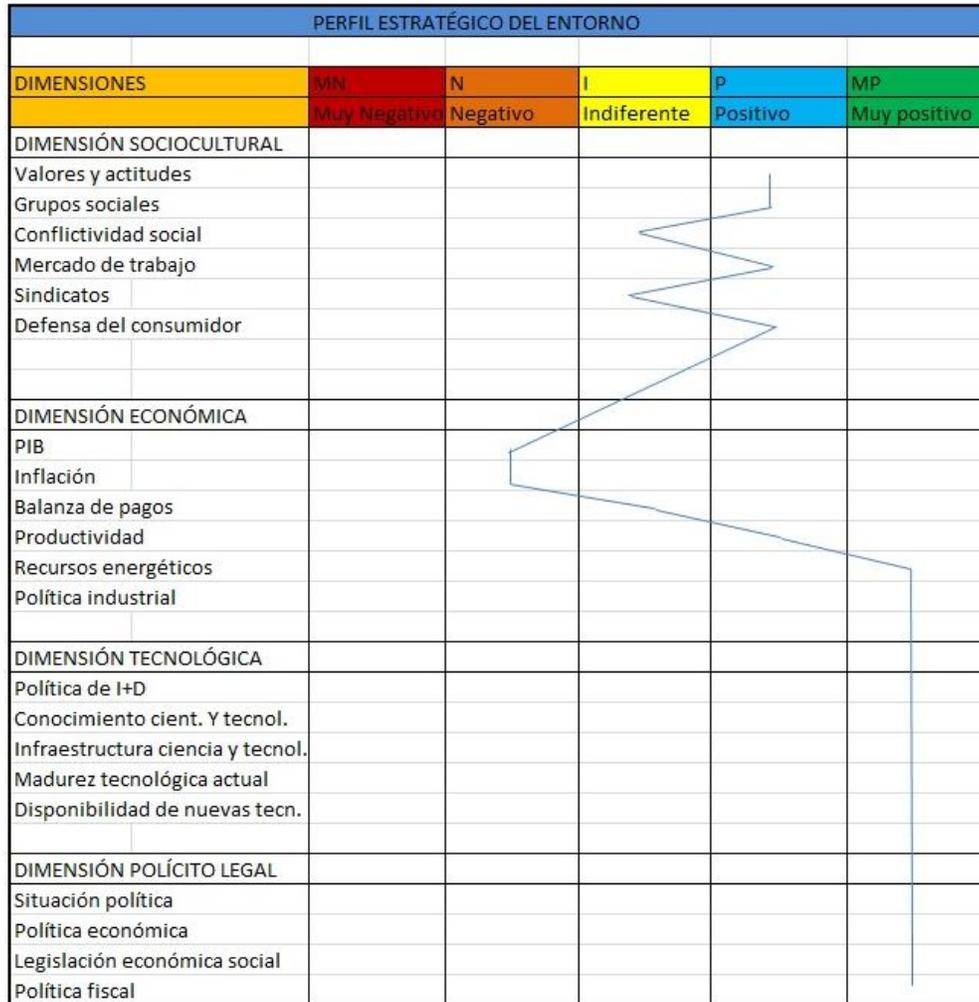
Según (Ministerio de Hacienda, 2016) la inflación en Chile desde Octubre de 2014 a Octubre de 2016 ha sido de un 2,8%, cifra muy superior a otros países de la OCDE.

Sobre la Balanza de Pagos, el (Banco Central, 2016) indica que al tercer semestre del 2016, la cuenta corriente registró un déficit de US\$2.772 millones, equivalente a 4,5% del PIB trimestral. Por su parte, la cifra acumulada de los últimos cuatro trimestres reflejó un déficit equivalente a 2% del PIB anual. Este resultado fue consecuencia de un saldo negativo de la renta de US\$1.659 millones y de la balanza de bienes y servicios de US\$1.360 millones, compensado levemente por el saldo positivo de las transferencias corrientes de US\$247 millones. La cuenta financiera reflejó un endeudamiento neto con el resto del mundo, que se tradujo en entradas de capital por US\$4.113 millones. Este resultado se debió principalmente al retorno al país de inversiones de los Fondos de pensiones y a aportes de capital y préstamos recibidos por empresas de inversión extranjera directa desde empresas relacionadas radicadas en el exterior. Dado a lo anterior, la economía chilena registró una posición deudora con el resto del mundo de US\$53.500 millones, equivalente a 21,4% del PIB anual.

En cuanto a la Política Industrial en Chile, según (Estudios Nueva Economía, 2015) los instrumentos actualmente en Chile son horizontales y verticales. Como políticas horizontales existen dos programas los cuales son en el Fondo de Garantías para Pequeños Empresarios e Innova Chile, que busca fomentar la innovación a través de siete pequeños programas. Como políticas verticales existen dos, el programa Fundación Chile, que es una alianza público privada que se dedica a buscar nuevas industrias, desarrollarlas, hacerlas rentables y venderlas al sector privado; y el Programa de Atracción de Inversión Extranjera Directa en Alta Tecnología.

3.1.2 Análisis del Perfil Estratégico del Macroentorno

Figura N° 18: “Análisis del Perfil Estratégico Macroentorno Quesos Maquehue”



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Macroentorno previamente realizado.

3.2 Análisis del entorno específico

3.2.1 Definición del Sector Industrial

La microempresa Quesos Maquehue, corresponde a una organización que compete en el Sector Industrial de la elaboración de quesos de forma artesanal, ofreciendo el mismo tipo de queso en tres tamaños, de un kilo, un kilo quinientos gramos y diez kilos a clientes que lo adquieren directamente en la fábrica.

Se encuentra ubicada en el sector de Dollinco, Puerto Varas, Región de Los Lagos, abarcando y vendiendo sus productos a clientes del sector.

Sus principales competidores son otras queseras artesanales ubicadas en las cercanías, las cuales son la quesera Ignacio Vargas Coronado ubicada en Calle Baquedano, Purranque; Saúl Álvarez ubicada en Panamericana, Sur kilómetro 8 Norte camino a Osorno; Patricia Guzmán cuya sala de ventas se encuentra en Purranque Calle Aníbal Pinto con Bulnes, Claudio Bachman ubicada en Camino a Sector Colonia Ponce, David Álvarez ubicada en Corte Alto, camino a Fundo Los Gayser, y Claudio Zumelzu ubicado en Corte Alto.

3.2.2 Cadena de Valor Industrial

Figura N° 19: “Cadena de Valor Industrial”



Fuente: Elaboración Propia



En la figura anterior, se observa que en la cadena de valor industrial de los quesos artesanales, en el cual compite la microempresa Quesos Maquehue, participa como primera etapa el Sector Industrial Ganadero ubicado en la Región de Los Lagos, donde se crían las vacas para la extracción de la leche y la carne. A continuación, participa el sector industrial lechero de la misma Región de Los Lagos, quienes extraen la leche, la cual es comprada por los productores de los quesos artesanales para su elaboración. A continuación, los quesos son vendidos a distribuidores mayoristas de la Región, los cuales son compradores por distribuidores minoristas y a ellos, el consumidor final.

3.2.3 Atractivo del Sector Industrial. Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores actuales

- ✓ Número de competidores igualmente equilibrados: El número de competidores que actualmente existe en el sector, es el tipo de amenaza más alta que posee la quesera en estudio, por dos razones:
Al haber un número elevado de competidores en el sector, provoca una saturación en el mercado provocando una baja demanda por parte de los consumidores.
El precio de venta se ve obligado a bajar para captar más clientes, pero margina demasiado el producto dejando una baja utilidad.
Cuando hay muchos competidores, algunas empresas creen que pueden hacer movimientos competitivos sin ser notado. Cuando las empresas son relativamente equilibradas en fuerza, son más propensas a participar en batallas competitivas y ataque y tomar represalias en su lucha por el liderazgo del mercado.
- ✓ Crecimiento del sector: En cuanto al crecimiento del sector nos deja como resultado una amenaza media, ya que la zona posee una baja población, por lo que será necesario ampliar la venta utilizando la planificación estratégica más adecuada.
En un mercado de crecimiento lento, las empresas sólo pueden crecer mediante la captura de la cuota de mercado entre sí, lo que conduce a una mayor competencia.



- ✓ Costos fijos: Los costos fijos arrojan una neutralidad frente a la competencia, ya que dichos costos son los mismos que los de sus rivales. Altos costos fijos crean presión en las empresas para llenar la capacidad, lo que reduce el precio cuando hay un exceso de capacidad. Los altos costos de almacenamiento empujan a las empresas a disminuir los precios para garantizar las ventas.
- ✓ Tipos de Productos: Los tipos de productos corresponden a una oportunidad media, ya que todo este sector industrial ofrece el mismo tipo de queso, lo que da posibilidad a la quesera a crear un queso artesanal diferente.
- ✓ Manera de Incrementar capacidad: La manera de incrementar capacidad también corresponde a una oportunidad media ya que, el lugar físico da lugar para realizar dicho proceso a diferencia de la competencia. Cuando las economías de escala requieren grandes aumentos de la capacidad, causa trastornos en el equilibrio de oferta y demanda de la industria, que a su vez conduce a periodos de exceso de capacidad y la reducción de precios.
- ✓ Diversidad de competidores: Las empresas con estrategias diversas, orígenes, personalidades y relaciones (especialmente los competidores extranjeros) también tienen diferentes metas y estrategias competitivas que las empresas “típicas” de la industria. Sus diversos enfoques para el mercado y las estrategias competitivas únicas pueden alterar la forma de hacer negocios, por lo tanto, está calificada como oportunidad media, por no existir una clara diversidad de competidores.
- ✓ Posiciones estratégicas en el sector: Las empresas de éxito pueden sacrificar la rentabilidad para poder expandirse. Además, otras empresas con alta cuota de mercado pueden sentirse amenazadas por los competidores que buscan reducir su cuota de mercado. En el caso de la quesera en análisis, su posición estratégica es una oportunidad alta, ya que el sector es propicio para la elaboración de sus quesos debilitando a sus rivales.



- ✓ Barreras de salida: Los factores económicos y estratégicos pueden evitar que las empresas salgan de la industria, incluso cuando están con rendimientos bajos o negativos en las inversiones, por lo tanto la barrera de salida de quesos Maquehue se encuentra en las mismas condiciones que las demás queseras artesanales dejando este ítem neutral.

- ✓ Conclusión Rivalidad Competitiva: La rivalidad en una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos). Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición.
Quesos Maquehue posee el doble de oportunidades que amenazas: su amenaza más alta corresponde al número de rivales y le sigue el crecimiento del sector debido a la baja población, pero con buenas oportunidades de crecimiento en cuanto a tipos de productos, manera de incrementar capacidad y la diversidad de competidores.
Algunos tipos de competencia (por ejemplo, la competencia de precios) son muy inestables e influyen negativamente en la rentabilidad del sector, como lo es en este caso; al haber un número considerable de rivales el precio influye bastante en el mercado.

La rivalidad en una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas, a continuación detallaremos la rivalidad de competidores existente en Quesos Maquehue:



Figura N° 20 “Rivalidad entre competidores actuales”

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
N° de competidores igualmente equilibrados	Grande	X					Pequeño
Crecimiento del sector	Lento		X				Rápido
Costos fijos	Altos			X			Bajos
Tipos de Productos	Comodity				X		Especializado
Manera de Incrementar capacidad	Grandes				X		Continuos
Diversidad de competidores	Grandes				X		Pocas
Posiciones estratégicas en el sector	Fuertes					X	Débiles
Barreras de salida	Altas			X			Bajas
Conclusión Rivalidad Competitiva	Alta	1	1	2	3	1	Baja

Fuente: Elaboración propia.

Amenaza de los nuevos entrantes

- ✓ Economías de escala: El costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay producir a gran escala y por ende una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que pensarlo



dos veces pues, si entra con lotes de producción pequeños su costo unitario será demasiado alto y no podrá competir, consecuente y obligatoriamente tendrá que salir del sector, por lo tanto la economía de escala se da como amenaza media para quien entre al sector con un alto capital.

- ✓ Diferenciación de productos: Al momento de entrar al mercado se debe dar un valor agregado al producto para diferenciarlo del resto y hacer que los clientes lo recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos. En este contexto esta PYME posee una oportunidad media por la experiencia y calidad del servicio al atender a sus clientes a diferencia de quien trate de entrar a este sector.
- ✓ Identificación de marca: Hay que lograr que los consumidores recuerden la marca, para que logre posicionarse en el mercado y para conseguirlo hay que poner mucho empeño y desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca, de modo que se obtengan que consumidores que la diferencien del resto. En este aspecto Quesos Maquehue carece de logo que sea recordable a sus clientes dejándolo como amenaza alta si no se realiza.
- ✓ Acceso canal de distribución: En un sector competitivo los canales de distribución ya van a estar ocupados y es muy difícil hacer que este producto llegue al consumidor final y hay que hacer maravillas para que el producto de Maquehue esté bien presentado en supermercados, también presenta una amenaza alta si no se abre camino a un nuevo canal.
- ✓ Necesidades de capital: Para competir en este sector se necesita inversión en infraestructura, investigación, publicidad, comercialización, marketing, etc. En algunos sectores la inversión es tan alta que se les hace difícil a algunas empresas entrar a competir en dicho sector, como lo es en este rubro. En este aspecto genera una oportunidad media ante los nuevos entrantes, ya que Quesos Maquehue ya ha realizado inversiones en cuanto a infraestructura y tecnología, sin embargo aún está en etapa de crecimiento.
- ✓ Acceso de nueva tecnología: El acceso a nuevas tecnologías es un punto neutral en esta calificación, ya que cualquiera que desee iniciar actividades



en este sector tiene acceso a adquirir las herramientas y maquinarias que se encuentran a la venta.

- ✓ Acceso a materias primas: Los proveedores la de leche en este caso no discriminan a quien venderle su producto mientras se retire en su punto de origen con previo acuerdo de negociación, por ende corresponde a una amenaza media al saber que los nuevos entrantes pueden tener acceso a esta materia prima.
- ✓ Protección gubernamental: Son las normas, reglas, estatutos o leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresa deben de seguir según el estado o gobierno a cargo, algunas de ellas son el registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc. La quesera en estudio no cuenta con registro sanitario por lo que presenta una amenaza alta en caso de fiscalización.
- ✓ Efecto de experiencia: Saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc. es una oportunidad alta que posee Quesos Maquehue, ya que en el sector no cualquier nuevo entrante puede adquirir experiencia al comenzar.
- ✓ Represalias: Se refiere a las represalias que pueden tomar las empresas existentes contra las empresas nuevas del sector, puede consistir en publicidad agresiva, reducción de precios hasta asfixiar a la empresa nueva y que incurra en pérdidas y vea por conveniente retirarse del mercado.
En este contexto un nuevo competidor que ingrese al sector se encontrará con precios bastante bajos, por lo que esta PYME sigue el precio de mercado dejándola en neutral.
- ✓ Conclusión Barreras de Entrada: La existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos hundidos como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector. Quesos Maquehue tiene más amenazas que oportunidades en esta materia, por lo que se recomienda tomar medidas para enfrentar los posibles nuevos competidores.



Figura N° 21: “Barreras de entrada”.

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Economías de escala	Pequeñas		X				Grandes
Diferenciación de productos	Pocas				X		Muchas
Identificación de marca	Bajas	X					Alta
Acceso canal de distribución	Amplio	X					Limitado
Necesidades de capital	Bajas				X		Altas
Acceso de nueva tecnología	Amplio			X			Restringido
Acceso a materias primas	Amplio		X				Restringido
Protección gubernamental	No existen	X					Alta
Efecto de experiencia	No existen					X	Muy Importantes
Represalias	Bajos			X			Altos
Conclusión Barreras de Entrada	Bajas	3	2	2	2	1	Alta

Fuente: Elaboración propia.

Poder de Negociación de los Proveedores

- ✓ Número de Proveedores importantes: Se refiere a identificar los insumos que se necesitan para producir los bienes, esta PYME posee una



oportunidad alta en este aspecto al contar con una buena cantidad de proveedores.

- ✓ Disponibilidad de Sustitutos para los productos de los proveedores: Algunos insumos pueden remplazar a otros tradicionales, sin embargo la leche natural no puede reemplazarse por leche en polvo u otro producto, por lo que corresponde a una amenaza alta si esta materia prima falta.
- ✓ Diferenciación o costos de cambios: Es cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores, en este aspecto esta casilla es neutra, ya que la leche debe ser la misma para la elaboración del queso sin que exista diferencia.
- ✓ Amenaza de integración hacia delante del proveedor: Los proveedores en este aspecto generan una alta oportunidad, ya que el trabajo de elaborar queso les genera más trabajo del que ya ejecutan.
- ✓ Amenaza de integración hacia atrás en el sector: No existe amenaza de integración hacia atrás, por ende en esta casilla se obtiene una oportunidad alta.
- ✓ Contribución del proveedor a los costos del sector: Se refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien. La leche debe no mejora la calidad del queso, pero si influye cuando esta materia prima no está en buenas condiciones dentro de los estándares de calidad para la elaboración. Neutral
- ✓ Importancia del volumen para los proveedores: De acuerdo a lo que Quesos Maquehue venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor, sin embargo existe carencia de leche en invierno, ya que el ganado bovino produce menos volumen en esa temporada aunque se desee comprar más. Oportunidad Alta
- ✓ Conclusión Poder de los Proveedores: Las oportunidades son altas para Quesos Maquehue a la hora de negociar con sus proveedores, se podría decir que es la base para la elaboración de su producto. La única amenaza es la carencia de la materia prima, pues no posee sustituto.

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento en el mercado porque son aquellos que suministran la materia



prima para la producción de los bienes de la empresa y va a depender de su poder de negociación que tengan para que vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces, ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para Maquehue.

Figura N° 22: “Poder negociación de los proveedores”

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
N° de Proveedores importantes	Pocos					X	Muchos
Disponibilidad de Sustitutos para los productos de los proveedores	Baja		X				Altas
Diferenciación o costos de cambios	Altos			X			Bajos
Amenaza de integración hacia delante del proveedor	Alta					X	Baja
Amenaza de integración hacia atrás en el sector	Baja					X	Altas
Contribución del proveedor a los costos del sector	Grande			X			Pequeña
Importancia del volumen para los proveedores	Pequeña					X	Grande
Conclusión Poder de los Proveedores	Alto	0	1	2	0	4	Bajo

Fuente: Elaboración propia.



Poder de Negociación de los Clientes.

- ✓ **Número de Compradores importantes:** Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad y para cumplir dicho objetivo se requiere velar en cumplir sus demandas. Quesos Maquehue posee una carencia de más clientela no por falta de calidad, sino, por no salir a buscarlos. Amenaza media.
- ✓ **Disponibilidad de Sustitutos:** Si existe mayor cantidad de productos sustitutos el consumidor puede influir mucho más en los precios, pues puede optar por comprar otros productos para satisfacer sus necesidades. Amenaza media
- ✓ **Volumen de compra:** Mientras mayor sea el número de compras del cliente mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente. Oportunidad media para la quesera en estudio.
- ✓ **Posibilidad de integración hacia atrás del comprador:** Si el cliente es potencial, cuenta con capital, recurso tecnológico y está interesado en crear su propia quesera sería una amenaza alta, pero los clientes frecuentan la quesera para comprar un producto terminado, por ende es una oportunidad media.
- ✓ **Amenaza de integración hacia delante en el sector:** Se desconoce la posible amenaza de la integración del cliente hacia delante, por ende se clasifica como neutral.
- ✓ **Diferenciación:** Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más, por eso se le entrega un servicio acorde a sus necesidades en la fábrica. Oportunidad media.
- ✓ **Contribución del sector a los costos del comprador:** No existe contribución a los costos del comprador, pero la PYME en análisis realiza precios especiales cuando el volumen es alto. Neutral
- ✓ **Rentabilidad del comprador:** La rentabilidad del comprador genera una oportunidad media a Quesos Maquehue, ya que a través de ellos se vende el producto elaborado.



- ✓ Conclusión Poder de los Compradores: Quesos Maquehue carece de una cartera amplia de clientes, sin embargo sus oportunidades son más elevadas que sus amenazas, debido a que el servicio y calidad entregados cumplen la necesidad estándar que sus clientes solicitan.

Figura N° 23: “Poder negociador de los clientes.”

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
N° de Compradores importantes	Pocos		X				Muchos
Disponibilidad de Sustitutos	Muchos		X				Pocos
Volumen de compras	Bajos				X		Altos
Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	Alta				X		Baja
Amenaza de integración hacia delante en el sector	Baja			X			Alta
Diferenciación	Pequeña				X		Grande
Contribución del sector a los costos del comprador	Grande			X			Pequeña
Rentabilidad del comprador	Baja				X		Alta
Conclusión Poder de los Compradores	Alto	0	2	2	4	0	Bajo

Fuente: Elaboración propia.



Productos Sustitutos

- ✓ **Disponibilidad de sustitutos:** Se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso como lo es el queso industrial, el cual se ubica en cualquier supermercado o negocio local. La amenaza en cuanto a la disponibilidad de sustitutos es alta.
- ✓ **Costo del cambio para el usuario:** Si el costo de los productos sustitutos es más bajo que los otros habrá posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo, pero si es lo contrario es muy difícil que tenga clientela. Oportunidad alta.
- ✓ **Nivel percibido de diferenciación del producto:** Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro. Amenaza media.
- ✓ **Ratio: precio/Valor sustituto:** Si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado, mientras tanto es una oportunidad media.
- ✓ **Conclusión Poder de los Sustitutos:** El sector se encuentra en equilibrio respecto a la relación de los productos sustitutos con nuestro queso artesanal, el precio y la calidad influyen a la hora de que los clientes toman decisiones.

Figura N° 24: “Productos sustitutos”.

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Disponibilidad de sustitutos	Grande	X					Baja
Costo del cambio para el usuario	Bajos					X	Altos
Nivel percibido de diferenciación del producto	Altos		X				Bajos
Ratio: precio/Valor sustituto	Alta				X		Baja
Conclusión Poder de los Sustitutos	Alto	1	1	0	1	1	Bajo

Fuente: Elaboración propia.

Resumen Matriz

Quesos Maquehue está rodeada por las cinco fuerzas de Porter y es muy importante saber controlarlas para tener éxito en el mercado y eso va a depender de acuerdo a como utilicemos nuestras estrategias y sobre todo hay que diferenciarse del resto para tener mayor aceptación del público.

De acuerdo a la matriz se deben tomar en cuenta la amenaza de nuevos competidores y optimizar las oportunidades que se tienen entre la rivalidad entre los competidores y el poder de negociación con los consumidores.

Figura N° 25: “Matriz resumen”

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Rivalidad Competitiva	Alta				X		Baja
Amenaza de Nuevos entrantes	Intensa	X					Débil
Poder Negociador de los Proveedores	Alto					X	Bajo
Poder Negociador de los Consumidores	Alto				X		Bajo
Amenaza de Productos Sustitutos	Alta			X			Baja
Conclusión atractivo del Sector Industrial	Bajo	1	0	1	2	1	Alto

Fuente: Elaboración propia

3.3 Análisis interno de la Empresa

3.3.1 Cadena de Valor Empresarial

Actividades primarias

- Logística de entrada: La principal materia prima directa del queso es la leche de vaca cual se encarga de adquirir diariamente el dueño de la empresa, la que va a buscar en su camión tipo aljibe que tiene una capacidad en el estanque de 2.300 litros. El dueño de la empresa necesita siempre 2.300 litros diarios, por lo que recorre la zona recolectando leche



de varios proveedores, abasteciéndose de cualquiera que se encuentre disponible hasta llenar el estanque, por lo que la leche se mezcla entre todas las adquiridas. Esta materia prima, es trasladada en el camión hasta el estanque de frío ubicado en la empresa, el cual tiene la misma capacidad de 2.300 litros, para luego traspasarla a la máquina pasteurizadora.

Otra materia prima directa es el cuajo, el cual compra a un campesino que tiene una empresa denominada “El Maestro Quesero”, quien la va a dejar cada tres meses a la misma fábrica, adquiriendo 30 litros en cada ocasión, puesto que necesita mensualmente 10 litros para toda la producción de quesos.

Por último, para la fabricación de los quesos utiliza sal, sobre la cual utiliza 13 kilos para 2.000 litros de leche, la que compra personalmente, cada vez que le hace falta, en un centro de productos agrícolas de Puerto Varas, llamado “COOPRINSEM”.

- Operaciones: Las principales maquinarias y elementos que se utilizan para la fabricación del queso son las siguientes:
 - ✓ Pasteurizador: El cual es un estanque que sirve para pasteurizar la leche, pasando 2.000 litros por hora por unas placas al pasteurizador.
 - ✓ Prensa: La cual es de acero inoxidable y se utiliza para apretar el queso en su etapa final.
 - ✓ Estanque de agua caliente: Se utiliza para lavar moldes.
 - ✓ Tina: Tiene una capacidad de 2.700 litros, en la cual se acumula la leche.
 - ✓ Moldes: Mantiene 70 moldes de acero inoxidable y 200 de pvc, los que se dejan dentro de la fábrica con la mezcla hasta que los quesos están listos.

- Logística de salida: La venta de los productos terminados se hace en la propia fábrica directamente al comprador, por lo que no hay distribución. En cuanto al almacenamiento de los quesos, se guardan al interior de la misma fábrica en una sala especial destinada para el efecto.



- Marketing y ventas: En cuanto a la publicidad y promoción, es prácticamente nula, puesto que la empresa no tiene logo que la identifique, como tampoco cartel o algún otro método que atraiga a compradores. De hecho, los clientes que mantiene solo se han informado de la existencia de la quesera a través del boca a boca.

En cuanto a la relación con los canales, los clientes que asiduamente adquieren su producto, van directamente a la fábrica a comprar a medida que necesitan, sin embargo no mantiene más contacto que éste. Con los proveedores, solo se relaciona los días que recorre comprando la leche.

Los precios de los quesos son los siguientes:

- Producto de 1 kilo al detalle a \$3.500.-
- Producto de 1 kilo y 500 gramos al detalle a \$5.350.-
- Producto de 10 kilos Al detalle a \$35.000.-

Además, existe descuento por compra al por mayor, la cual es desde compras de 50 kilos, para lo cual se considera cada kilo de queso a un precio de \$3.000.-

- Servicio: La reparación de las maquinarias, en el eventual desperfecto de alguna, la realiza “un maestro” soldador, que es la misma persona que instaló todas las maquinarias, por lo que tiene conocimiento sobre éstas. Al necesitar alguna pieza de repuesto, la mayoría de las ocasiones es el mismo “maestro” quien las consigue y de no ser así, las compra en cualquier ferretería de Puerto Varas.



Actividades de apoyo

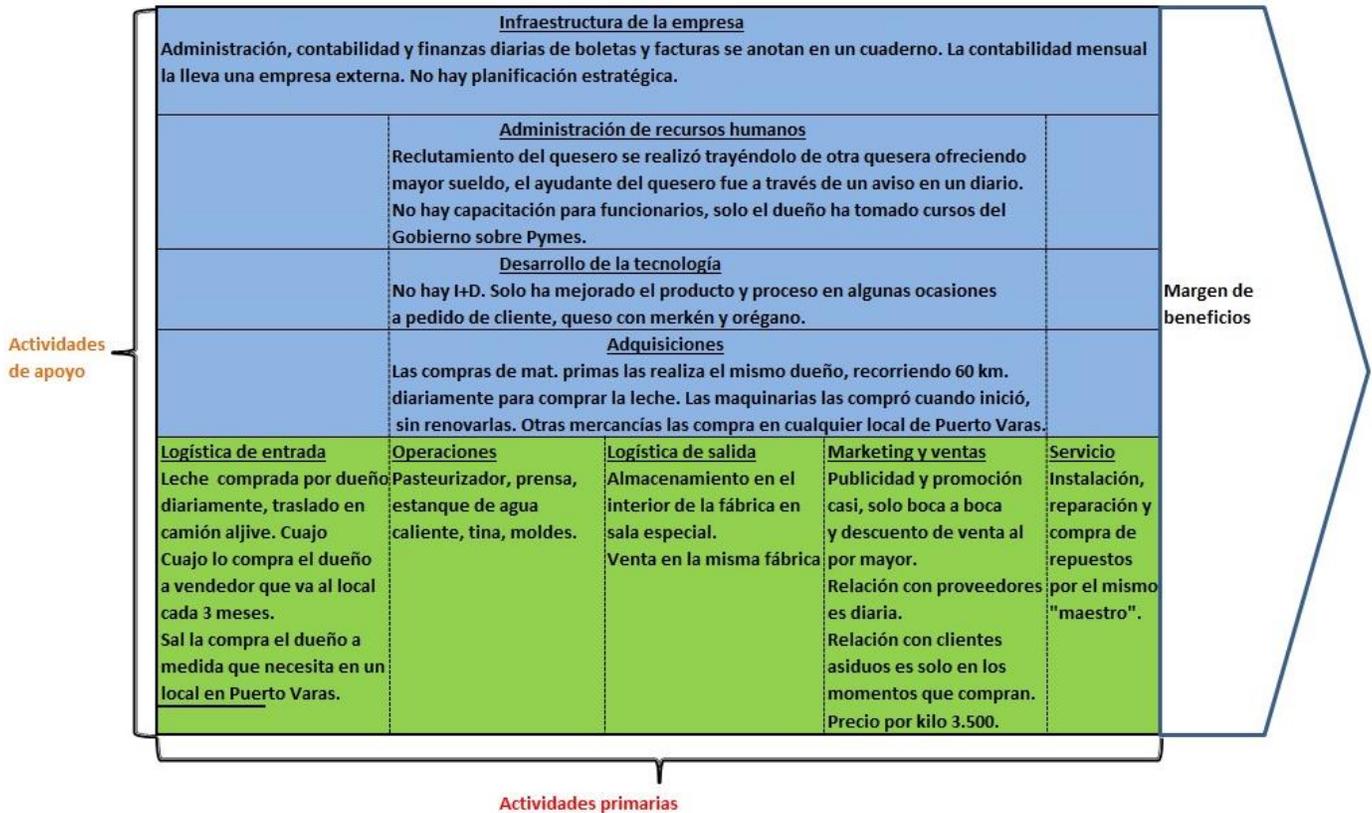
- Infraestructura de la empresa: En cuanto a la administración, contabilidad y finanzas, solo se lleva el registro de las boletas y facturas emitidas en un cuaderno, cuya recaudación es al final del día contada por la esposa del dueño. La contabilidad mensual, es llevada por una empresa externa que cobra \$10.000 mensuales.

La empresa no cuenta con un sistema de administración, planificación y control, como tampoco con una planificación estratégica
- Administración de recursos humanos (reclutamiento, capacitación y desarrollo): El reclutamiento del quesero, se realizó puesto que trabajaba en otra empresa llamada Lácteos Puerto Octay, quien tenía buena fama en el rubro, por lo que el dueño le ofreció cambiarse a su empresa por un mayor sueldo. Para el ayudante del quesero, se publicó un aviso en el diario local sobre el puesto vacante, quien llegó a prestar una entrevista, seleccionándolo por sus capacidades y experiencia.

Sobre capacitación, los funcionarios solo aprenden diariamente en el trabajo, entre ensayo y error. Sin embargo, el dueño de la empresa ha tomado cinco cursos impartidos por los programas del Gobierno sobre PYME.
- Desarrollo de la tecnología (i+d, mejora de productos y procesos): El área de investigación y desarrollo es escasa, puesto que el dueño se rehúsa a desarrollarse, a invertir en maquinarias, marketing, etc. Solo, ha realizado como mejora en sus productos en algunas ocasiones, en que clientes les han solicitado realizar quesos con merkén y con orégano.
- Adquisiciones (compra de materias primas, maquinarias y mercancías): Lo compra él mismo recorre 60 kms diarios en los distintos proveedores de leche del sector, todo lo compra él mismo. Las maquinarias las compró cuando inició, las cuales no ha renovado. Asimismo, todo el resto de

mercancías que necesite las compra en cualquier lugar de Puerto Varas, tanto el dueño o su esposa a petición del dueño.

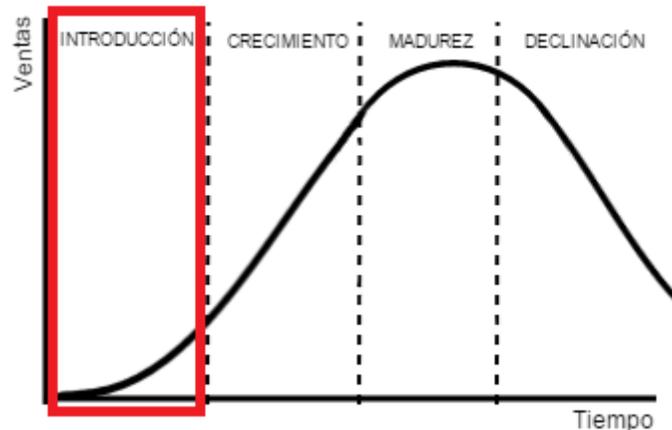
Figura N° 26: “Resumen Cadena de Valor Quesos Maquehue”



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis previamente realizado.

3.3.2 Ciclo de vida del producto

El producto que entrega Quesos Maquehue se encuentra en la etapa de Introducción, puesto que las ventas son escasas, sólo clientes innovadores adquieren este queso de tipo artesanal, cuya producción es limitada y por lo tanto, se debería invertir muchos recursos económicos en publicidad, investigación de mercado y alianzas estratégicas para que continúe a la siguiente etapa.

Figura N° 27: “Ciclo de vida del producto”

Fuente: Introducción al Marketing (Escolares.net, 2016)

3.3.3 Perfil funcional

A continuación, se realizará un análisis funcional que permitirá identificar y describir las variables o aspectos clave sobre los que se concretan los puntos fuertes y débiles de la empresa.

- ✓ **Cuota de mercado:** Debido a que actualmente no existe un registro exacto de las empresas de queso artesanal y por lo tanto, la proporción de mercado que consume los productos de este pequeño sector; en este caso se analizará la cuota de mercado de Quesos Maquehue respecto a la producción de quesos a nivel nacional. En el sector elaborador industrial de quesos existe una gran concentración en la producción de quesos, puesto que ya en el año 2004 las cinco principales empresas elaboraron el 83,3% de todo el queso producido por la industria en el país, entre ellas la Cooperativa Agrícola y Lechera de La Unión (COLÚN), con una producción de casi 19.750 toneladas y un 33,5% del total de queso procesado a nivel industrial. La siguió la empresa Soprole, con 14.350 toneladas, que corresponden al 24,4%, y en tercer lugar se ubicó la empresa Cumelén-Mulpulmo, con 8.250 toneladas y un 14,0% del total producido. En su caso, Quesos Maquehue vende en promedio \$3.800.000 mensuales, equivalente a una cantidad de 1.085 kilos de quesos mensuales y 13.020 kilos anuales, es decir 1,3 toneladas, por lo que cuota de mercado de Quesos Maquehue es muy pequeña.



- ✓ Imagen de marca: Debido a que la imagen de marca es la percepción de la identidad de la marca en la mente de los consumidores, se puede indicar que la imagen de marca de Quesos Maquehue es muy negativa, debido a que no posee logo, como tampoco ningún tipo de trabajo relacionado al Marketing.
- ✓ Fuerza de ventas: Debido a que la fuerza de ventas actúa como punto de enlace entre la empresa y sus clientes actuales y potenciales, se puede señalar que en este punto es muy negativa, puesto que la venta solo se realiza por parte de cualquiera de los funcionarios que esté disponible, los mismos que fabrican y realizar todo el resto de las tareas en la fábrica. Por ello, no existe personal dedicado a mantener el enlace entre la empresa y clientes.
- ✓ Publicidad y promoción: Para este punto, se puede indicar que no existe ningún tipo de publicidad o difusión de la empresa, ni siquiera un cartel que permita identificarla en la entrada de ésta, como tampoco logo en sus productos. En cuanto a la promoción, también es negativo, existiendo como incentivo solo el descuento por compras al por mayor, las cuales deben ser superiores a 50 kilos de queso.
- ✓ Estructura de costos: La empresa no tiene una estructura de costos definida, solo se basan en el costo de la materia prima directa para calcular el costo por cada kilo de queso.
- ✓ Control de calidad: En esta empresa, el control de calidad no existe, ya que no está creado este departamento, como tampoco es fiscalizado por la Seremi de Salud correspondiente.
- ✓ Productividad: Debido a que la productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida y los recursos utilizados para obtener dicha producción, se puede indicar que en este punto Quesos Maquehue tiene un índice positivo.
- ✓ Bienes de equipo: La empresa tiene bienes de equipo adecuados a la cantidad de producción y venta actual.

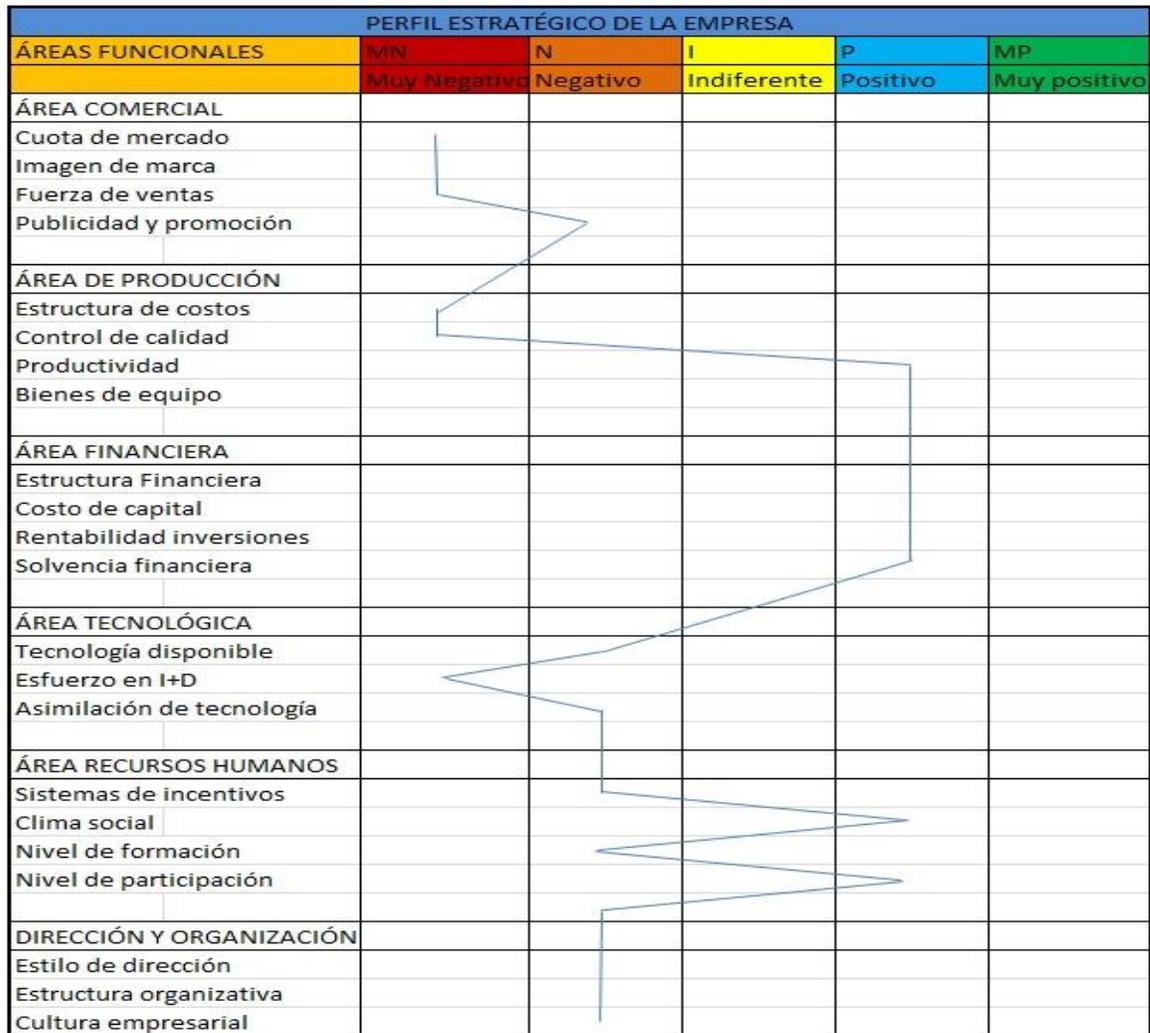


- ✓ Estructura financiera: La empresa comenzó con un mínimo de capital, el cual ha ido creciendo debido a sus positivas rentabilidades, por lo que ha captado una cantidad considerable de recursos financieros.
- ✓ Costo de capital: El costo de capital es el rendimiento que la empresa obtiene sobre las inversiones que ha realizado, por lo que en este punto Quesos Maquehue tiene una situación positiva.
- ✓ Rentabilidad inversiones: Las inversiones han entregado una rentabilidad considerable.
- ✓ Tecnología disponible: Si bien utiliza maquinarias adecuadas, se encuentra muy alejada de la disponibilidad de tecnología existente, como también las relativas a sistemas de información electrónicos, redes sociales, etc.
- ✓ Esfuerzo en Investigación y Desarrollo: Lamentablemente, la empresa no tiene ninguna intención de desarrollarse, por lo que no se interesa en este punto.
- ✓ Asimilación de tecnología: La empresa Quesos Maquehue, solo utiliza tecnología relativa a sus maquinarias para la producción de quesos artesanales, pero no ha incorporado la gran variedad de tecnología disponible.
- ✓ Sistemas de incentivos: En la empresa no existe sistema de incentivos para el recurso humano, solo el sueldo mensual que le corresponde a cada uno.
- ✓ Clima social: Pese a que existe sistema de incentivos, el clima laboral se mantiene positivo, sin existir conflictos entre el personal.
- ✓ Nivel de formación: Tanto el dueño y el quesero no recibieron ningún tipo de capacitación para la producción de quesos artesanales, solo han aprendido con los años de experiencia en el rubro.
- ✓ Nivel de participación: En este caso, debido a que todos los funcionarios realizan diversas labores, más de las cuales les corresponden, tienen una participación directa en todas las etapas de la producción.



- ✓ Estilo de dirección: En esta empresa el dueño no mantiene un estilo de dirección empresarial en que tome decisiones acorde a proyecciones que sean adecuadas para el desarrollo de ésta, viviendo solo el día a día.
- ✓ Estructura organizativa: La empresa no mantiene una estructura y cargos bien definidos, puesto que todos los funcionarios hacen lo que sea necesario.
- ✓ Cultura empresarial: La cultura empresarial en esta empresa es deficiente, ya existen mínimas creencias y valores colectivos sobre la empresa que permitan transmitirlos a posibles nuevos miembros.

Figura N° 28: “Perfil Estratégico de la Empresa”



Fuente: Elaboración propia.



3.3.4 Análisis FODA de Quesos Maquehue

Figura N° 29: “Análisis FODA”

FODA		Positivo	Negativo
Origen	interno	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Equipo tecnológico adecuado 2.- Años de experiencia en el rubro 3.- Relaciones diarias con los proveedores 4.- Relaciones de confianza con ciertos clientes 5.- Buena calidad del producto 6.- Sana situación financiera 7.- Costos fijos bajos 8.- Bajo endeudamiento 9.- Buen lugar geográfico 10.- Motivación y compromiso de los funcionarios 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Falta de claridad en los objetivos 2.- Falta de liderazgo 3.- Estrategia débil 4.- Falta de posicionamiento 5.- Escaso capital humano 6.- Falta de publicidad y promoción 7.- Baja capacidad para innovar en productos 8.- Falta de resolución sanitaria 9.- Débil adaptación a los cambios del entorno 10.- Falta de canal de distribución 11.- Infraestructura obsoleta 12.- Escases de recursos financieros 13.- Poca capacidad administrativa 14.- Medio de pago solo en efectivo 15.- Tecnología administrativa nula 16.- Falta de medios de transporte
	externo	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Nuevas tecnologías para la industria 2.- Apertura a nuevos mercados 3.- Comercio electrónico 4.- Incremento de la demanda o servicio 5.- Desarrollo de mercados a nuevos nichos (ejm. quesos sin lactosa) 6.- Vulnerabilidad de los competidores (por la falta de resolución sanitaria) 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Infracciones del Servicio de Sanidad 2.- Entrada de nuevos competidores 3.- Existencia de muchos competidores 4.- Inflación en Chile 5.- Caída de las ventas por productos sustitutos 6.- Aumento de los costos en insumos 7.- Aumento de poder de negociación de clientes y proveedores 8.- Cambios en gustos y preferencias de los clientes 9.- Vulnerabilidad ante cambios del macroentorno 10.- Vulnerabilidad ante enfermedades en la materia prima y los ovinos

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis previamente realizado.



Las oportunidades del mercado no son bien aprovechadas por la empresa Quesos Maquehue, principalmente porque no cuenta con una planificación estratégica coherente y adecuada.

Las debilidades internas que presenta la compañía podrían ser contrarrestadas aplicando un liderazgo efectivo que ayude a mejorar la gestión de la quesera.

Las fortalezas deben ser mejor aprovechadas pues es el recurso más importante con el que cuenta la pyme en estudio para lograr adaptarse de mejor manera a los requerimientos de los clientes y el medio cambiante externo.



CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Desarrollo De Una Misión Y Visión Apropriadas

La PYME en estudio no contaba con misión y visión por lo que fue necesario junto a su dueño crear los lineamientos básicos mencionados de la siguiente manera:

4.1 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

VISIÓN

Llegar a ser líderes en la creación de quesos artesanales, con el apoyo de tecnología y maquinaria de punta, satisfacer la demanda del mercado a nivel nacional con el propósito de ser un aporte que contribuya con el país, teniendo siempre en cuenta el cuidado y la conservación del medio ambiente.

Uno de los grandes desafíos que tendrá que afrontar la empresa consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

4.2 FORMULACION DE LA MISIÓN

MISIÓN

Procesar y comercializar quesos artesanales cumpliendo con las normas y estándares de calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores en las Regiones de Los Lagos y Los Ríos, respetando al medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del país.



4.4 VALORES

Trabajo en equipo

Colaboramos, sumamos esfuerzos y multiplicamos logros.

Pasión

Nos entregamos en todo lo que hacemos.

Calidad

Ofrecemos diariamente productos y servicios de calidad superior.

Trasparencia

Capacidad de poder mirar hacia nuestro interior sin sentir invadida nuestra intimidad.

Respeto

Reconocimiento de que algo alguien tiene valor.

Responsabilidad

Valor individual de la conciencia del ser humano que nos permite reflexionar, administrar y valorar las consecuencias de nuestros actos.

4.5 POLITICAS

Calidad

Cumplir con los estándares de calidad solicitados por la Seremi de Salud y legislación existente.



Jornada De Trabajo

Comprenderá una jornada de lunes a viernes, que comenzará a las 08:00 horas hasta las 17:00 horas, con una hora de colación, la que podrá ser tomada en la misma empresa o fuera de ésta.

Bienestar Al Recurso Humano

Programa de incentivos para todos los funcionarios, de acuerdo al cumplimiento de los objetivos de la planificación estratégica.

El último día hábil de cada mes, habrá una cena distendida para todos los funcionarios de la empresa en algún lugar a convenir.

Higiene Y Seguridad

Toda persona que ingrese al proceso de producción, deberá utilizar vestimenta de color blanco, overol, guantes, cabello cubierto con gorros y uso de mascarilla. No utilizar anillos, aros, celulares o cualquier tipo de accesorios.

La vestimenta a utilizar en el proceso de producción debe ser puesta justo antes de ingresar al proceso productivo, debiendo guardar la ropa de recambio en casilleros. Lavado de manos y brazos adecuados antes de ingresar al proceso productivo.

Medioambiente

Todos los residuos deben ser separados según su material, en contenedores adecuados para el posible reciclaje.

4.5. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS APROPIADOS PARA LA ORGANIZACIÓN

Los objetivos son compromisos administrativos y operativos que la empresa se plantea cumplir con el fin de alcanzar resultados o beneficios en el tiempo. Son coherentes con la misión y visión.

Figura N° 30: “Objetivos y estrategias propuestas”

N°	OBJETIVOS	DURACIÓN	PERIODO		RESPONSABLE	ESTRATEGIA		ACTIVIDADES
			INICIO	TÉRMINO				
1	Aumentar la variedad de quesos a un número de 10	5 meses	mar-17	ago-17	Jefe de Producción	Desarrollo de producto	→	Elaborar queso con orégano, merkén, ciboulette, nuez, aceitunas, romero, morrón, pimienta, bajo en sodio, sin lactosa
						Estrategia de diseño	→	Elaborar cuatro tamaños distintos de los nuevos quesos, 500 gramos, 1 kilo y 2 kilos y además dar la posibilidad de entregarlo laminado.
						Diferenciación en calidad	→	En la envoltura de los quesos, estampar el logo de la empresa, el cual debe ir sellado al vacío
2	Aumentar las ventas en un 20%	6 meses	abr-17	oct-17	Jefe de Ventas	Desarrollo de mercado	→	Crear promociones (2do queso con 20% de dcto)
							→	Salir a vender en terreno a negocios pequeños
							→	Participar de ferias costumbristas
							→	Ofrecer degustación
3	Ampliar el almacenamiento del stock de productos terminados en un 30%	1 año	may-17	may-18	Jefe de Finanzas	Endeudamiento externo	→	Solicitar préstamo en banco
							→	Ampliar la fábrica con otra dependencia para bodega
						Estrategia de abastecimiento	→	Comprar mobiliario adecuado para la bodega
							→	Reorganizar bodega según tipo de queso
4	Crear un sistema de ventas	2 meses	jul-17	ago-17	Jefe de Ventas	Estrategia de apoyo a la empresa	→	Adquirir una variedad de 3 medios de pago distintas tales como transbank, cheques, pago en línea
							→	Crear cartera de clientes con cuenta de préstamo a clientes a clientes fidelizados
							→	Contratar una persona solo para venta en sucursal
						Estrategia de distribución	→	Crear una sala especial para venta, debidamente acondicionada y decorada
							→	Contratar dos personas para ventas en terreno
							Mejorar la señalética que permita a los clientes ubicar la empresa	

5	Informatizar el sistema de procesos administrativos	1 año	ago-17	ago-18	Administrador	Estrategia tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> Comprar un software Reunir información administrativa de la quesera Adquirir tres computadores para almacenar información Crear base de datos para quesera
6	Vender a través de e-commerce un 20% de la facturación anual	1 año	mar-18	mar-19	Jefe de Ventas	Capacitación del RRHH en e-commerce Estrategia tecnológica Estrategia de fidelización de cliente	<ul style="list-style-type: none"> Enviar a los funcionarios a cursos de e-commerce gestionados por la empresa Crear una página web de la empresa Establecer una alianza estratégica con Groupon Ingresar al menos a 3 redes sociales para e-commerce, Instagram, Facebook y twitter Ofrecer descuento por compra en línea Mantener el contacto y retroalimentación con los clientes a través de redes sociales y correos electrónicos
7	Adquirir resolución sanitaria	1 año	jul-18	jul-19	Administrador	Diferenciación en calidad	<ul style="list-style-type: none"> Reunir la documentación necesaria para adquirir resolución sanitaria Obtener patente municipal Registrar quesos con certificación sanitaria.
8	Implementar un sistema de distribución	4 meses	oct-19	feb-20	Administrador	Integración hacia adelante	<ul style="list-style-type: none"> Comprar furgón distribuidor frigorífico Contratar dos personas, una para conducción y un pioneta Crear ruta de ventas semanal y organizarlo
9	Ingresar a al menos 2 supermercados y negocios de la Provincia	4 meses	nov-19	mar-20	Jefe de Ventas	Desarrollo de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Negociar precio de entrada a supermercado Promocionar queso a través de promotora en supermercado con degustación

10	Abrir una sucursal de ventas en Puerto Varas	6 meses	ene-20	jul-20	Administrador	Desarrollo de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Comprar un segundo furgón frigorífico Contratar dos personas, una para conducción y un pioneta Contratar un administrador y un vendedor para la sucursal
11	Aumentar la cartera de clientes en un 100%	10 meses	feb-20	dic-20	Administrador	Penetración de mercado	Crear evento para reunir clientes en la fábrica
						Estrategia de fidelización de cliente	Premiar a los clientes fieles y más asiduos
						Desarrollo de mercado	Crear nuevas rutas de venta
						Estrategia de distribución	Visitar nuevos negocios y locales de la zona.
13	Ingresar a al menos 2 supermercados y negocios de la Región de Los Lagos	6 meses	feb-20	ago-20	administrador		Negociar condiciones de entrada a supermercado
						Desarrollo de mercado	Promocionar queso a través de promotora en supermercado con degustación
						Desarrollo de producto	Crear un nuevo producto que consista en tabla de quesos con tabla de picar
14	Ingresar a al menos 2 supermercados y negocios de la Región de Los Ríos	1 año	dic-19	dic-20	administrador	Desarrollo de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Negociar condiciones de entrada a supermercado Promocionar queso a través de promotora en supermercado con degustación

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Departamentalización

- ✓ Administrador: En la planificación estratégica, como primera etapa el administrador velará para ser auspiciador de eventos masivo, al cual asistirá junto al personal de ventas. También deberá reorganizar la nueva bodega y será el responsable de adquirir tres variedades de pago distintas como transbank, cheques y pago en línea. Contratará a una persona solo para la venta en la sucursal y creará una sala especial para la venta dentro de la fábrica. Además, contratará a dos personas para venta en terreno y velará por mejorar la señalética que permita a los clientes ubicar la empresa.
También, junto a finanzas adquirirá un software para la empresa y deberá reunir la información necesaria para este software y su base de datos. Deberá gestionar cursos para enviar a los funcionarios a capacitación sobre e-commerce
Sobre la resolución sanitaria, deberá reunir toda la información necesaria para la obtención, obtener la patente municipal y registrar los quesos con certificación sanitaria.
Al desarrollarse a otras zonas geográficas, el administrador contratará a más personas, otro administrador y un vendedor para la sucursal de Puerto Varas, para la distribución a más personas para la distribución, como también negociar las condiciones de entrada a los supermercados.
- ✓ Producción: El departamento de producción, tendrá la función de elaborar los nuevos quesos saborizados con orégano, merkén, ciboulette, nueces, aceitunas, romero, morrón, pimienta, bajo en sodio y sin lactosa. También, deberán elaborar los quesos en distintos tamaños, que son de 500 gramos, 1 kilo y 2 kilos, además de entregarlo laminado a quienes así lo deseen.
Así también, serán los encargados de su correcta envoltura sellados al vacío, estampando el logo de la empresa.
- ✓ Finanzas: Este departamento, será el encargado de solicitar el préstamo bancario que permita ampliar la fábrica con otra dependencia para bodega, comprar el mobiliario adecuado para ésta y para la sala de ventas, como también junto al administrador adquirir medios de pago distintas.
Así también, este departamento creará la cartera de clientes con cuenta de préstamo y destinará los fondos para mejorar la señalética que permita a los clientes ubicar la empresa. Además, destinará el dinero

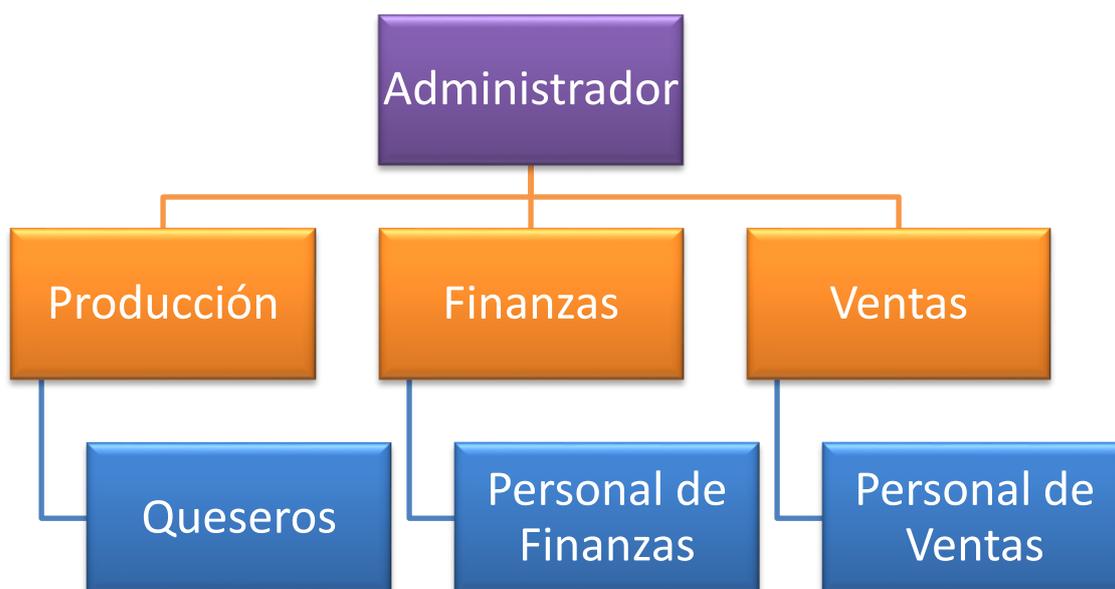
para la compra de un software, adquirir computadores y comprar los furgones frigoríficos

- ✓ Ventas: Este departamento deberá crear nuevas ofertas y métodos de promoción, habrán funcionarios destinados a realizar las gestiones y ventas en negocios pequeños de la zona, como departamento participarán en ferias costumbristas donde ofrecerán degustación y participarán en eventos masivos como auspiciadores. Además, crearán una página web para la empresa y establecerán alianzas estratégicas con Groupon, además de ingresar a al menos tres redes sociales donde promocionarán, venderán y mantendrán el contacto y la retroalimentación con los clientes. Así también, crearán y organizarán las rutas de venta semanal, promocionarán en supermercados con degustación de quesos, premiarán a los clientes fidelizados y crearán un nuevo producto para venta principalmente en los nuevos supermercados, correspondiente a una tabla de quesos con los distintos tipos que fabrica Quesos Maquehue, junto a una tabla de picar.

4.2 Propuesta de organigrama

De acuerdo a la estrategia propuesta, se determinó que existirá la siguiente estructura organizacional:

Figura N° 31: Organigrama para Quesos Maquehue



Fuente: Elaboración propia.

4.3 Definición de dotación y cargos

- ✓ Administrador: Solo será una persona, quien realizará las funciones previamente mencionadas. En la última etapa de la planificación, al abrir una sucursal en Puerto Varas habrá un segundo administrador que dependerá del primero.
- ✓ Departamento de Producción: El departamento de producción tendrá un jefe, quien tendrá a cargo a tres funcionarios asistentes para la producción. El jefe, será el responsable de velar por la producción de toda la nueva variedad de quesos en sus distintos tamaños y correctas envolturas. Los funcionarios, deberán ejecutar el trabajo instruido por el jefe.
- ✓ Departamento de Finanzas: El departamento de finanzas tendrá tres funcionarios, un jefe que velará por todas las actividades que deberá realizar este departamento, además de dos funcionarios a su cargo. Uno de ellos será el encargado de ingresar la información financiera, mientras que el segundo se encargará de realizar la planificación que permita realizar las compras y sostenibilidad del negocio.
- ✓ Departamento de Ventas: Tendrá un jefe de departamento, quien tendrá como principal tarea velar por el cumplimiento de los objetivos de su departamento. Así también, junto a su equipo será el responsable de crear ofertas y promociones y crear las nuevas rutas de venta. En este departamento, habrá cinco funcionarios, el jefe, un subjefe que también será el vendedor en la fábrica, quien además se hará cargo de las redes sociales, página web y ventas en línea. Los demás funcionarios serán encargados de las ventas y enlaces en terreno. En la última etapa de planificación, se contratará otro vendedor para la sucursal de Puerto Varas.

Cabe señalar que todo el departamento, será participe en las ferias costumbristas donde se ofrecerá degustaciones, como también en los eventos de supermercados y en conjunto idear el producto del pack con los distintos tipos de quesos que incluya la tabla de picar.



CONCLUSIÓN

Es posible apreciar la determinante importancia, para una empresa, una correcta planificación estratégica, la cual permite que éstas tengan visión de futuro, se desarrollen, expandan y posicionen en el mercado o bien, se mantengan viviendo el día a día con el peligro de fracasar. Por ello, durante la memoria presentada, se formuló un plan estratégico para la microempresa Quesos Maquehue, ubicada en fundo Dollinco s/n, Región de los Lagos, para el periodo 2017-2020.

Específicamente para Quesos Maquehue, la planificación estratégica propuesta y su ejecución, al ser una organización artesanal que no tenía visión de futuro, le permitirá marcar presencia en el mercado, diferenciarse en su sector industrial y expandirse tanto geográficamente e integrarse hacia adelante. La correcta aplicación de las estrategias para alcanzar cada uno de los objetivos, hará que en definitiva y paulatinamente, la empresa crezca y se desarrolle.

Es dable señalar, que todos los miembros de la organización deberán tomar parte activa en la configuración de su futuro, puesto que, en conjunto la organización emprenderá actividades que permitirán enfocar su destino, por lo que la propuesta del organigrama, como también de su dotación y cargos, es de vital importancia para que cada uno de los funcionarios identifique cada uno de los objetivos en los cuales son partícipes y responsables. Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director de una organización, todos los miembros deben participar en implementar y evaluar las estrategias, dado que la participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Para formular el plan estratégico, en primera instancia se creó un marco teórico consultando a distintos autores y fuentes de información permitiendo interiorizarse sobre la materia. A partir de lo consultado, se realizó un análisis estratégico de la situación actual de la empresa, con levantamiento de información de tipo primaria y secundaria, que permitió estudiar el comportamiento del macro y micro entorno de la organización, lo que reflejó que la empresa se encuentra inmersa en un macroentorno y sector industrial positivo, otorgando todo para ser una empresa exitosa. Sin embargo internamente se encuentra en una situación deficiente, sin ningún tipo de lineamientos básicos para una correcta administración y planificación de su trabajo. Es dable señalar que financieramente se encuentra en una buena posición, con rentabilidades importantes respecto a su capital inicial y nivel de endeudamiento. Con el análisis realizado, se alcanzó el primer objetivo específico propuesto.



A partir del análisis estratégico, fue posible elaborar directrices estratégicas para la empresa en un horizonte de cuatro años, proponiendo la Visión, Misión, Valores y Políticas. Como uno de los puntos más relevantes en la presente memoria y en base a todo el análisis previamente señalado, se elaboraron objetivos apropiados para alcanzar por la empresa Quesos Maquehue en un horizonte de cuatro años, con sus respectivas estrategias, actividades y responsables, alcanzando a cabalidad el segundo objetivo específico propuesto.

Lo anterior, permitió plantear una estructura organizacional, realizando una departamentalización, diseñando un organigrama y definición de cargos, lo que ayuda como soporte al plan estratégico planteado, por lo que se alcanzó el tercer objetivo específico propuesto.

Con todo lo anterior, se pretende que la empresa alcance un estándar de diferenciación importante respecto a sus competidores en el sector industrial de la elaboración de quesos artesanales, que ésta se posicione, expanda y alcance niveles que le permitan pasar de ser una pequeña y desestructurada empresa familiar a una empresa consolidada y reconocida en el mercado, con lineamientos estratégicos definidos y el férreo compromiso de todos los miembros de la organización.



BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO SANHUEZA, J. (2011). Planificación estratégica en Panadería Santa Rosa. Chillán, Ñuble, Chile: Universidad del Bio Bio. Departamento de Gestión Empresarial 2011.

Agrarias. (2016). *Agrarias*. Obtenido de <http://www.agrarias.uach.cl/2015/04/24/proyecto-pionero-busca-mejorar-la-competitiva-del-rubro-quesero-en-la-region-de-los-rios/>

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

Ar. (s.f.). Obtenido de <http://www.agrarias.uach.cl/2015/04/24/proyecto-pionero-busca-mejorar-la-competitiva-del-rubro-quesero-en-la-region-de-los-rios/>

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

Asociación de Empresas de Investigación y Mercado. (2008). *AIMCHILE*. Obtenido de http://www.aimchile.cl/wp-content/uploads/2011/12/Grupos_Socioeconomicos_AIM-2008.pdf

Ballvé, A. (2000). *Cuadro de Mando: Organizando información para crear valor*. Barcelona: Gestión.

Banco Central. (Diciembre de 2016). *Banco Central*. Obtenido de http://www.bcentral.cl/es/faces/estadisticas/SecExterno/BalanzaPago;jsessionid=VcgTc9dZN-FVD7All1rh8zFMkhtVAZ9yUvSIBnX7n9TYJBNGb6U7!-721202647!NONE?_afLoop=88807690457936&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afrWindowId%3Dnull%26_afrLoop%3D88807

Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/chile>



Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw-Hill Educacion.

Chile Atiende. (9 de Diciembre de 2016). *Chile Atiente*. Obtenido de <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/ver/24493>

Datos Macro. (2016). *Datos Macro*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/pib/espana>

Diccionario de la Lengua Española. (2016). Recuperado el 08 de septiembre de 2016, de Real Academia Española: www.rae.es

Diccionario de la Lengua Española. (2016). Recuperado el 08 de septiembre de 2016, de Real Academia Española: www.rae.es

Drucker, P. (2002). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Argentina: El Ateneo.

Economianivelusuario.com. (19 de abril de 2013). Recuperado el 31 de octubre de 2016, de <https://economianivelusuario.com/2013/04/19/que-son-las-5-fuerzas-de-michael-porter/>

Estudios Nueva Economía. (2015). *Estudios Nueva Economía*. Obtenido de <http://www.estudiosnuevaeconomia.cl/wp-content/uploads/2015/08/art3-vol2-n2.pdf>

Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Juárez: Pearson.

Fuentes, L. (Mayo de 2011). Análisis de Tres Modelos de Planificación Estratégica Bajo Cinco Principios del Pensamiento Complejo. *Revista Digital de la Universidad Antonio José de Sucre*, 1 N° 2, 118 - 134.

Giles, L. (1910). *Traducción de El Arte de la Guerra*. Obtenido de <http://www.gutenberg.org/etext/132>



Gobierno Regional de Los Lagos. (2016). *goreloslagos*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2016, de http://www.goreloslagos.gob.cl/estadisticas/poblacion_superficie

Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Gránica S.A.

Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Gránica S.A.

IDALBERTO, C. (2011). *Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw-Hill Educacion.

Instituto Nacional de Estadística. (2010). *INE*. Obtenido de http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2010/1.7estaddistribucioningresoysseguridadsocial.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas. (Diciembre de 2016). *INE*. Obtenido de http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2010/1.2estdemograficas.pdf

Maqueda Lafuente, F. (1992). *Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Medina Giacomozzi, A. (2003). *Gestión del valor en la empresa de la estrategia al control* (Vol. Tercera edición). Chillán, Ñuble, Chile: Departamento de auditoría e informática.

Medina, A. (2003). *Gestión del valor en la empresa de la estrategia al control* (Vol. Tercera edición). Chillán, Ñuble, Chile: Departamento de auditoría e informática.

Ministerio de Agricultura. (9 de Diciembre de 2016). *Ministerio de Agricultura*. Obtenido de Gobierno de Chile: <http://www.minagri.gob.cl/wp-content/uploads/2013/11/Requisitos-para-formalizaci%C3%B3n-del-emprendimiento-alimentario.pdf>



Ministerio de Desarrollo Social. (2011). *Ministerio de Desarrollo Social*.
Obtenido de <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/ipos/familia.html>

Ministerio de Desarrollo Social. (2011). *Ministerio de Desarrollo Social*.
Obtenido de
http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/ipos/pdf/ipos_2011_familia.pdf

Ministerio de Hacienda. (Diciembre de 2016). *Ministerio de Hacienda*. Obtenido
de <http://www.hacienda.cl/indicadores/inflacion-12-meses.html>

Muchnik, E. (Mayo de 2000). Planificación Estratégica. *Gerente Departamento Agroindustrial Fundación Chile*. Santiago, Chile.

Munch, L. (2009). *Administración*. Pearson.

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Ciudad de México: Cecs.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Deusto.

Sánchez Martorelli, J. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Estado Unidos: Biblioteca del Congreso de EE.UU.

Servicio de Evaluación Ambiental. (9 de Diciembre de 2016). *sea.gob.cl*.
Obtenido de Servicio de Evaluación Ambiental Gobierno de Chile:
<http://sea.gob.cl/regiones/region-de-los-lagos>

Servicio de Impuestos Internos. (15 de Octubre de 2016). *SII*. Obtenido de
www.sii.cl

Servicio Nacional del Consumidor. (Diciembre de 2016). *Sernac*. Obtenido de
www.sernac.cl

Trabajando.com. (2016). *Trabajando.com*. Obtenido de
<http://www.trabajando.cl/noticias/1441811549/Sectores-economicos-en-Chile-que-a-la-fecha-se-muestran-como-los-mas-inestables-.html>



Unión Nacional de la Agricultura Familia. (6 de mayo de 2016). *UNAF*.
Obtenido de <http://www.unafchile.cl/unaf-capacita-a-queseros-campesinos-y-artesanales-de-araucania-los-rios-y-los-lagos-con-maestro-quesero-frances/>

Valero, A. (2011). *ideasparapymes.com*. Recuperado el octubre de 2016, de www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia-empresarial-analisis-FODA.html

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Décima ed.). (M. Á. Sánchez, Trad.) Ciudad de México, México: Pearson.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Planificación Estratégica y Política de Negocios*. Mexico.

ANEXOS

ANEXO 1

REQUISITOS PARA LA APROBACIÓN DEL SEREMI DE SALUD

Consta de 3 etapas:

- A) Antecedentes
- B) Atributos
- C) Requisitos Legales de la Instalación

A) Antecedentes:

Involucra toda la documentación que SEREMI DE SALUD solicitará al momento de efectuar el trámite, las cuales se detallan a continuación:

- 1) Comprobante de pago de sistema de alcantarillado público o resolución de la obra de alcantarillado particular.
- 2) Plano o Croquis de planta e instalaciones sanitarias a escala
- 3) Descripción general de los procesos de elaboración
- 4) Croquis o memoria técnica de los sistemas de eliminación de calor, olor o vapor y sistema de frío según corresponda
- 5) Sistema de control de calidad sanitaria con que contara
- 6) Autorización municipal de acuerdo al plano regulador
- 7) Comprobante de pago de agua potable de red pública o resolución de la obra de agua potable particular.
- 8) Sistema de eliminación de desechos
- 9) Listado de materias primas que empleara
- 10) Listado de tipo(s) de alimento(s) que elaborara

IMPLEMENTACIÓN DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA

- Un Programa de limpieza y sanitización con registro
- Programa de higiene del personal (registro)
- Control de plagas (Certificado de empresa externa)
- Programa de capacitación del personal (lista de asistencia, capacitaciones)



- Mantenimiento de equipos (bitácora de trabajos)
- Control de temperatura (planilla de registro)(mínimo 2 lecturas diarias)
- Control de materias primas (T° leche, fecha vencimiento cuajo)

B) Atributos

Corresponde a la segunda parte de la documentación requerida después de haber entregado los antecedentes, entre ellas solicitará:

- 1) Cantidad de personal Femenino
- 2) Cantidad de personal Masculino
- 3) Capacidad Maxima de producción
- 4) Horario de trabajo
- 5) Instalaciones colindantes al norte
- 6) Instalaciones colindantes al oriente
- 7) Instalaciones colindantes al poniente
- 8) Instalaciones colindantes al sur
- 9) Nivel de ventas
- 10) Superficie total construida
- 11) Superficie total de zonas de elaboración

C) Requisitos Legales de la Instalación

Después de haber entregado toda la documentación requerida por el SEREMI DE SALUD, éstos verificarán en terreno las siguientes exigencias:

- 1) Contar con servicios higiénicos para el personal sin comunicación directa con la zona donde se manipulan alimentos. (ART.32 D.S.977/96 MINSAL)
- 2) Contar con lavamanos con abastecimiento de agua fría para uso del manipulador de alimentos en sector de elaboración de alimentos, dotado con dispositivo para jabón y sistema higiénico de secado de manos. (ART.33 D.S.977/96 MINSAL)
- 3) Ubicar la instalación lejos de focos de insalubridad, olores, humo, polvo, Etc. Y no expuesta a inundaciones. (ART.22 D.S.977/96 MINSAL)
- 4) Contar con estantes, vitrinas u otros para mantener protegidos equipos y utensilios. (ART.42 D.S.977/96 MINSAL)
- 5) Contar con área para mantenimiento de plaguicidas u otras sustancias tóxicas separadas de la zona de elaboración, envase y almacenamiento de alimentos (ART.50 D.S.977/96 MINSAL)
- 6) Contar con artefactos en servicios higiénicos del personal, conforme al número de trabajadores. (ART.23 D.S.594/99 MINSAL)



- 7) Contar con sistema eficaz de evacuación de aguas residuales. (ART.31 D.S.977/96 MINSAL)
- 8) Contar con paredes de material impermeable, no absorbentes, lavables, de color claro, fáciles de limpiar y desinfectar, como mínimo a una altura de 1.8 metros de altura. (ART.25 D.S.977/96 MINSAL)
- 9) Contar con instalaciones eléctricas y de gas construidas, instaladas, protegidas y mantenidas de acuerdo a las normas establecidas por la autoridad competente (ART.39 D.S.594/99 MINSAL)
- 10) Contar con las zonas de preparación de alimentos separados de los recintos destinados a alojamientos, servicios higiénicos, vestuarios y acopios de desechos. (ART.26 D.S.977/96 MINSAL)



ANEXO 2

LOGO CREADO PARA QUESOS MAQUEHUE



Diseñadora Gráfica: Azucar Flower Art