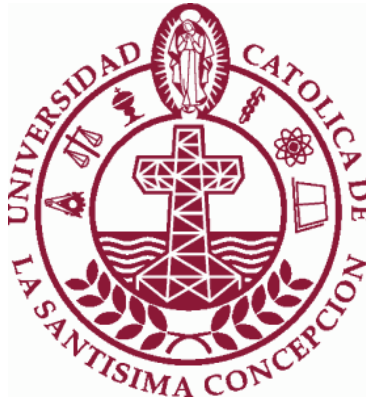


UNIVERSIDAD CATOLICA DE LA SANTISIMA CONCEPCION  
FACULTAD DE INGENIERIA  
Ingeniería Civil Industrial



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA EMPORIO ALEMÁN  
S.A**

**NAYADETH JOHANA PASMIÑO CÁCERES**

**INFORME DE PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TITULO DE**

**INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**Profesor Guía:** Sr. Fernando Krausse.

Concepción, Mayo 2016

## **Resumen**

Este proyecto propone un plan estratégico para Emporio Alemán S.A, el cual lleva más de 100 años desempeñándose en el rubro de cecinas y fiambres en Concepción.

Este análisis dará herramientas básicas para que el gerente de la compañía gestione de manera eficiente las oportunidades que se le presentan y evite las fluctuaciones del entorno; la falta de conocimientos administrativos, las nuevas tecnologías y el aumento de la competencia se van convirtiendo en amenazas. El crecimiento sustentable de la organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades.

Para realizar lo mencionado anteriormente se definirá misión, visión, objetivos estratégicos y estrategia de la empresa; a partir de la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; junto con un modelo estratégico de fuerza de mercado y cartera de negocio. Por último, se elaborará un plan estratégico para poder lograr las metas propuestas.

La planificación estratégica contribuirá a tomar mejores decisiones, mantener la unión del equipo directivo para convertir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, promover la participación y compromiso de los trabajadores para hacer realidad el futuro esperado por la organización.

## **Abstract**

This Project proposes a strategic plan for Emporio Alemán S.A, Wich have more tan 100 years performing in the área of sausages and cold meants in Concepción.

This analysis will give to the manager of the Company the basic tools for managing efficiently the opportunities that are presented, and avoid fluctuation in the environment; lack of management skills, new technologies and the increasing competition are becoming threats. The sustainable growth of the organization depends on the capacity that has to convert its resources and processes on strengths, not in weaknesses.

To realize the plan above; mission, vision, strategic objectives and business strategy will be defined. First, from the identification of strengths, weaknesses, opportunities and threats, secondly, with a strategic model of market forcé and business portfolio, and finally, a strategic plan will be developed to archieve the goals.

The strategic planning will contribute to make better decisions, to maintain the union of the management team in orden of to transform the mission, vision and strategy into tangible result, pomote the participation and commitment of the workers to realice the expected future of the organization.

## **Agradecimientos**

*Agradecer a mi familia por el apoyo incondicional que me entregaron en toda esta etapa universitaria. También a mi perrita por acompañarme en las largas noches de estudio. Por último, pero no menor a los profesores que con sus conocimientos y enseñanzas, ayudaron a terminar con éxito cada año de universidad.*

## Contenido

<b>Capítulo N°1 .....</b>	<b>1</b>
<b>Antecedentes Generales del Proyecto. ....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Introducción.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Justificación de la Realización del Proyecto .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Delimitación de la propuesta .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Objetivo General .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Objetivos Específicos .....</b>	<b>4</b>
<b>1.6 Metodología.....</b>	<b>5</b>
1.6.1 Encuesta.....	5
1.6.2 Análisis interno.....	10
1.6.3 Análisis Externo .....	10
1.6.4 Planteamiento de la estrategia a seguir.....	10
<b>Capítulo N°2 .....</b>	<b>12</b>
<b>Revisión bibliográfica.....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Definición de Estrategia .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Definición de Planificación .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3 Etapas de la dirección estratégica.....</b>	<b>14</b>
<b>2.4 Definición de Planificación Estratégica .....</b>	<b>15</b>
2.4.1 Etapas de la planificación estratégica .....	16
2.4.2 Importancia de la planificación estratégica.....	18
2.4.3 Beneficios de la planificación estratégica.....	18
<b>Capítulo N°3 .....</b>	<b>21</b>
<b>Descripción de la empresa Emporio Alemán S.A. ....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Historia .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Estructura Organizacional .....</b>	<b>25</b>
3.2.3 Descripción de principales funciones de cargos del organigrama.....	26
<b>3.4 Productos de la empresa .....</b>	<b>27</b>
<b>3.5 Clientes y Punto de venta .....</b>	<b>29</b>
<b>3. 6 Competidores directos de la empresa .....</b>	<b>30</b>

3.7 Proveedores.....	31
<b>Capítulo N°4 .....</b>	<b>32</b>
<b>Diagnóstico de la situación actual.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 Análisis del mercado de Emporio Alemán.....</b>	<b>33</b>
4.1.1 Tamaño de la muestra .....	33
4.1.2 Distribución de la muestra.....	34
4.1.3 Análisis de los resultados.....	34
4.1.4 Análisis de encuestas.....	37
<b>4.2 Análisis externo de Emporio Alemán S.A.....</b>	<b>44</b>
4.2.1 Análisis PESTEL .....	44
4.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	51
<b>4.3 Análisis Interno de Emporio Alemán S.A.....</b>	<b>61</b>
4.3.1 Cadena de Valor .....	61
<b>4.4 Análisis FODA.....</b>	<b>67</b>
4.4.1 Análisis de Oportunidades y Amenazas .....	67
4.4.2 Análisis de Fortalezas y Debilidades.....	70
<b>Capítulo N°5 .....</b>	<b>74</b>
<b>Definición Estratégica para Emporio Alemán S.A .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1 Misión y Visión.....</b>	<b>75</b>
5.1.1 Misión .....	75
5.1.2 Visión .....	75
5.1.3 Valores .....	75
<b>5.2 Objetivos estratégicos .....</b>	<b>76</b>
5.2.1 Perspectiva financiera .....	76
5.2.2 Perspectiva de los clientes.....	77
5.2.3 Perspectiva de los procesos internos .....	77
5.2.4 Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje.....	78
<b>5.3 Estrategia para Emporio Alemán S.A.....</b>	<b>79</b>
<b>5.4 Mapa Estratégico .....</b>	<b>81</b>
<b>5.5 Indicadores y metas.....</b>	<b>82</b>
5.5.1 Perspectiva financiera .....	83
5.5.2 Perspectiva de los clientes.....	84
5.5.3 Perspectivas de los procesos internos .....	85
5.5.4 Perspectiva desarrollo y aprendizaje .....	86
<b>Capítulo N°6 .....</b>	<b>87</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>87</b>

6.1 Conclusiones .....	88
6.2 Recomendaciones .....	89
<b>Anexo N°1.....</b>	<b>92</b>
<b>Encuesta dirigida a los clientes .....</b>	<b>92</b>
<b>Anexo N°2.....</b>	<b>95</b>
<b>Cuestionario aplicado a los directivos de la empresa.....</b>	<b>95</b>

## Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama Emporio Alemán S.A.....	25
Figura 2: Resumen análisis externo, según las cinco fuerzas de Porter .....	60
Figura 3: Análisis FODA.....	72

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Volúmenes de ventas netas anuales de Emporio Alemán 2010- 2014.....	29
Gráfico 2: Ventas de cecinas y fiambre en cantidad año 2014.....	30
Gráfico 3: ¿Cuál es el grado de satisfacción del servicio de solicitud y despacho de pedidos? .....	38
Gráfico 4: ¿Cómo considera la atención del vendedor? .....	39
Gráfico 5: Usted cree que el precio que paga por los productos es .....	40
Gráfico 6: ¿Qué importancia tienen para su negocio los productos de Emporio Alemán en comparación a los de la competencia? .....	41
Gráfico 7: ¿Que atributo es valioso para usted? .....	42
Gráfico 8: ¿los pedidos son entregados a tiempo? .....	43
Gráfico 9: Producto Interno Bruto .....	47
Gráfico 10: Variación de la inflación en los últimos meses. ....	49
Gráfico 11: Tasa media de crecimiento del consumo de algunos productos agropecuarios.	59

## Índice de Tablas

Tabla 1: Tabla de contingencia.....	9
Tabla 2: Número Muestral.....	33
Tabla 3: Número de encuestas a realizar para cada comuna .....	34
Tabla 4: Tasa de respuesta y rechazo de la investigación, por comuna .....	35
Tabla 5: Resumen prueba de contingencia .....	36
Tabla 7: Valoración de poder de negociación de clientes .....	52
Tabla 8: Valoración de poder de negociación de clientes .....	54
Tabla 9: Valorización de amenazas de competidores entrantes. ....	55
Tabla 10: Valorización de poder de negociación de los proveedores. ....	57
Tabla 11: Valoración de productos sustitutos.....	59

# **Capítulo N°1**

## **Antecedentes Generales del Proyecto.**

En el presente capítulo se darán a conocer los antecedentes generales del proyecto, los cuales ayudarán a introducir el tema en estudio.

## 1.1 Introducción

En la actualidad está presente un ambiente de constante cambio en el entorno, ya sea por motivos políticos, climáticos y sociales, por lo que las empresas se ven afectadas a estos cambios, y deciden realizar una planificación estratégica que les sirve para poder anticipar y prepararse a los hechos que se presente a mediano y largo plazo.

También se producen cambios tecnológicos, donde las empresas se deben estar actualizando a medida que van cambiando estos aspectos, actualmente las empresas que cuentan con sistemas más avanzados son las que tienen mejor rendimiento, ya que van mejorando los procesos productivos y comunicación.

El éxito de la planificación estratégica es principalmente poder como empresa anticipar los cambios que presenta el entorno, junto con apoyo de los trabajadores y directivos, planificando sus actividades a realizar y no hacerlas de manera improvisada para lograr los objetivos propuesta. También es importante destacar que para el éxito es relevante la calidad en el servicio entregado, es algo que se debe tener en cuenta en la elaboración del plan estratégico.

El estudio se divide en cinco capítulos los que comprenden principalmente un análisis externos del mercado, mediante el análisis PESTEL y Fuerzas de Porter, que permite identificar las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno; además de un análisis internos que permite determinar las debilidades y fortalezas de la empresa. Teniendo este análisis se incluye la misión y visión. Por último, se realiza la estrategia y se definen los objetivos estratégicos.

## **1.2 Justificación de la Realización del Proyecto**

En nuestro país, las pequeñas y medianas empresas no cuentan con una planificación estratégica o a lo menos no está claramente declarada; es el caso de Emporio Alemán S.A. Existe un conocimiento en el ámbito táctico y operacional, trabajan y viven el día a día, sin embargo, dejan de lado los problemas que se puedan presentar a futuro y no cuentan con las herramientas para poder resolverlo de la manera más eficiente.

Emporio Alemán es una empresa reconocida en el rubro, pero carece de una estrategia clara, además de una misión y visión. Por esto los directores están conscientes de la necesidad de realizar un plan estratégico, preocupados de abordar de mejor manera el ambiente dinámico que presenta el entorno. Permitiendo reconocer lo que se está haciendo bien como empresa y fortalecerlo y lo que no, mejorarlo para competir de manera eficiente en el mercado y obtener una ventaja sostenible.

El análisis facilitará la relación entre trabajadores, llegando a consensos, motivar a los empleados, haciéndolos partícipes directamente del plan y poder estimularlos para cumplir en conjunto los objetivos y las metas propuestas. Le proporcionará una seguridad a la gerencia, trabajadores y a la compañía en general poder enfrentarse de mejor manera ante conflictos que se presenten y tomar las mejores decisiones.

Según el investigador Kluyver (2001), los beneficios que adquiera la compañía se verán reflejados en los incrementos de ventas, aumento de la seguridad para tomar decisiones, minimizando los riesgos, será reconocida por los clientes por la relación directa que tendrá con cada uno de ellos y logrará la fidelidad.

Mediante lo dicho anteriormente, se corrobora lo importante que es la realización de una planificación estratégica hoy, siendo ésta una herramienta fundamental para sacar adelante a una compañía, cumpliendo metas, objetivos y visión de la empresa. Como es una visión a largo plazo, se debe enfocar en las nuevas tendencias, por ende, se debe buscar la mejor estrategia para alcanzar estas metas.

### **1.3 Delimitación de la propuesta**

Este proyecto no incluye la ejecución del plan estratégico, ya que se darán a conocer los resultados obtenidos en el estudio a los encargados de la gestión de la empresa, los cuales serán los responsables de decidir si implementar la estrategia o no.

El proyecto no incluye la implementación ni el control de gestión, que le permite observar si se están alcanzando los objetivos o metas propuestas, debido a que se requiere de un mayor tiempo al establecido.

Se pretende delimitar el estudio con los factores que representen una mejora para la empresa, mediante un plan estratégico para mantener su posicionamiento en el mercado, incrementar las ventas y la calidad en el servicio que ofrecen.

### **1.4 Objetivo General**

Proponer un plan estratégico para la empresa: Emporio Alemán S.A., Región del Biobío, Chile.

### **1.5 Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de Emporio Alemán S.A., con el fin de conocer cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta la empresa y las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno.
2. Definir misión, visión estratégica y objetivos estratégicos para ayudar a guiar a la empresa a largo plazo y darle un sentido determinado por la gerencia.
3. Formular estrategia de la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

## 1.6 Metodología

En primera instancia, se revisó bibliografía referente al plan estratégico, para su posterior desarrollo. Se realizarán metodologías como: reuniones con directorio, gerencia y trabajadores de la empresa para extraer información. También se analizarán encuestas realizadas a los clientes, trabajadores e información obtenida mediante observaciones que se realicen en las diversas actividades de la empresa.

A continuación, se nombran las actividades a desarrollar:

### 1.6.1 Encuesta

La investigación cuantitativa puede dividirse en cuatro tipos principales, exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Este proyecto se basa en un tipo de estudio descriptivo, ya que se determinan las características que los clientes valoran de la empresa productora de cecinas y embutidos al momento de elegirlos. El estudio descriptivo consiste en:

- **Estudios descriptivos:** describen los hechos como son observados. Describe ciertas tendencias de grupo de personas o población.

#### 1.6.1.2 Fuentes de información

Para el estudio se debe utilizar las siguientes fuentes de información:

- **Fuente de información primaria**

Las fuentes de información primarias son aquellas que entregan evidencia directa sobre algún tema de investigación. Ayuda a los investigadores a tener información en relación a las características que presenta el consumidor o la perspectiva de la marca en el mercado. Para esto se realizaran investigación de observación y entrevistas.

**Investigación de observación:** la observación permitirá obtener información de los consumidores, por ejemplo, su comportamiento, qué prefieren, qué compran primero, etc.

Sin embargo este método no es suficiente para poder tomar decisión, por lo que se tendrán que aplicar otras técnicas.

**Investigación por encuesta:** la encuesta entrega información descriptiva, en la que se realizan preguntas directas a los consumidores, ya sean estructuradas o no, se pueden obtener datos respecto a sus preferencias, opiniones, satisfacción, etc.

### **Fuentes de información secundaria**

Las fuentes de información secundaria contienen información ya elaborada, organizada, analizada, que proviene los documentos primarios.

Por ejemplo, las fuentes internas y las externas.

**Fuentes internas:** se analiza información actual de la empresa; estados financieros, evolución de ventas, inventarios, etc.

**Fuentes externas:** las informaciones externas son de fuentes gubernamentales, institucionales como la INE, periódicos y libros.

#### **1.6.1.3 Análisis de la información**

Se recolectarán los datos obtenidos para comenzar con el análisis. Es importante recordar siempre los objetivos y propósitos de la evaluación.

Se utilizará un método estadístico para evaluar la independencia de los datos en relación a las distintas localidades de las cuales fueron consultados, para obtener una toma de muestras, mediante el “Test Chi- Cuadrado para independencias”.

Finalmente, se realizarán las conclusiones del análisis y así se podrá generar recomendaciones que sirvan al crecimiento sustentable de la empresa.

#### **1.6.1.4 Población y cobertura**

El estudio se realizará en la región del Bío Bío, ya que es donde se concentran los principales clientes, ya que hay más locales que comercializan los productos.

Las encuestas se les aplicarán a personas entre 25 y 70 años, aproximadamente, por ser personas que trabajan y que están dispuestos a pagar más por un producto de calidad. En este punto los grupos sociales no se tomarán en cuenta.

Debido al amplio número de población, se realizará la elección de las personas en forma aleatoria.

#### **1.6.1.5 Tamaño Muestral**

La encuesta va dirigida a los clientes que consumen los productos de la empresa.

Ver **Anexo 1. Encuesta dirigida a los clientes.**

#### **Tamaño muestral para la encuesta dirigida a los clientes**

Para calcular el tamaño de la muestra de la encuesta para los clientes que son los locales que venden los productos de Emporio Alemán, se consideró un nivel de confianza del 95% y un error del 5%, en la proporción de categoría del 50%.

Se utilizó la siguiente fórmula para calcular el tamaño muestral:

$$N = \frac{N * Z_{\alpha\%}^2 * P(1-P)}{e^2 * (N-1) + Z_{\alpha\%}^2 * P(1-P)} \quad (\text{Canavos, 1999})$$

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza, 95%

P= Proporción de una categoría de la variable, 50%

e= Error máximo permitido, 5%

#### **Realización del cuestionario**

Los motivos por el cual se realizará un cuestionario es el siguiente:

- Facilita la recopilación de información.

- Se concentra en las preguntas que son sólo de interés para la investigación, evitando la dispersión de los datos obtenidos.
- Permite obtener información tanto cuantitativa como cualitativa.
- Se obtiene información útil y confiable si se plantean bien las preguntas.

En la realización del cuestionario se utilizará los siguientes métodos: la evaluación y validación, se confeccionaron preguntas que ayudarán a tener información de interés. Además, se realizará la validación a través de dos expertos.

Se aplicarán dos tipos de entrevistas; a los clientes y a la parte administrativa de la empresa.

Es muy importante que el entrevistador se muestre confiable y amable frente al entrevistado, por esto es importante que el entrevistador se presente, mencione la empresa y los objetivos que se tienen al realizar la encuesta.

Las características de los cuestionarios son las siguientes:

- Muestra representativa para realizar la encuesta.
- Preguntas concisas, para no aburrir al entrevistado y, de este modo, lograr que respondan con buena disposición y de manera fiable.
- Preguntas simples para facilitar el análisis.
- Preguntas cerradas y abiertas.

Las encuestas se realizaron de forma aleatoria dependiendo del tiempo, hora y día.

### **Recopilación de datos**

Se realizará dos tipos de recolección de datos:

- **Encuestas presenciales:** se realizará de preferencia en las mañanas, ya que es el momento en que el cliente tenía más disponibilidad para responder cualquier tipo de encuesta. Tiempo requerido 4 semanas

- **Encuestas telefónicas:** cuando los clientes no se encontraban en sus locales o no podían responder las encuestas por motivos personales, se hará llamados telefónicos en los horarios disponibles del cliente. Tiempo requerido 2 semanas

### Método para el análisis “Tabla de contingencia”

Se ocupa para dos variables aleatorias discretas con valores posibles  $1, \dots, k$  y  $1, \dots, s$  respectivamente. Se supone que para una muestra de  $n$  elementos se observan dos variables. Se llama tabla de contingencia a una tabla en la que se presenta el número de observaciones en cada una de las  $(k \cdot s)$  casos posibles. La forma de la tabla de contingencia es:

**Tabla 1:** Tabla de contingencia

	1	2	.	.	s	Total
1	$n_{11}$	....			$n_{1s}$	$n_{1.}$
2	$n_{21}$	....			$n_{2s}$	$n_{2.}$
.	.....				....	....
.	....		....	....	....	....
K	$n_{k1}$	....	....	....	$n_{ks}$	$n_{k.}$
Total	$n_{.1}$	....	....	....	$n_{.s}$	$N$

**Fuente:** Dóledec & Chevenet, 1994

Los valores  $n_i$  y  $n_j$  representan las sumas de las frecuencias en la categoría  $i$  de la primera variable y en la categoría  $j$  de la segunda variable representativa. Sean  $P_{ij}$ ,  $i=1, k$  y  $j=1, s$  las probabilidades correspondientes a cada una de las celdas en la tabla.

Sean además,  $p_i$ ,  $i=1, k$  y  $p_j$ ,  $j=1, s$  las probabilidades marginales correspondientes.

Considerar la hipótesis que ambas variables son independientes, esto es,  $h_0 : p_{ij} = p_i \cdot p_j$ ,  $i=1, k$  y  $j=1, s$ . Bajo la hipótesis nula un estimador para la probabilidad de la celda  $(i, j)$  es  $P^* = \frac{n_i \cdot n_j}{n^2}$ . Mientras que, siempre bajo  $H_0$ , las frecuencias esperadas en la Tabla de Contingencia son iguales a  $n p^*_{ij}$ .

El desarrollo del test de razón de verosimilitud en este caso lleva a que la hipótesis nula deba rechazarse si  $X_c^2 = \sum \frac{(n_{ij} - np_{ij}^*)}{np_{ij}^*}$  es mayor que el percentil de la distribución

$X^2((k-1)(s-1))$ . (Dólede & Chevenet, 1994)

### **1.6.2 Análisis interno**

Para esto se utilizará el método de cadena de valor, el cual permite describir las actividades que dan un valor agregado. También se recopilará información disponible por la empresa, mediante informes para ver las ventas históricas o balances y se realizarán reuniones o entrevistas con la gerencia y los jefes para detectar fortalezas y debilidades que presente la organización. (Porter M. 1998)

### **1.6.3 Análisis Externo**

Análisis externo de la compañía, para esto se utilizará un Análisis Porter, PESTAL y determinar las oportunidades y amenazas que son los factores que están fuera de la organización, pero se interrelacionan con ella y pueden afectar de manera positiva o negativa. También se realizarán reuniones con gerentes y jefes de la empresa para detectar los factores críticos que detectan ellos en el entorno en cuanto a clientes, proveedores y competidores.

En el análisis de las cinco fuerzas de Porter se utilizó una tabla de valorización para determinar que el nivel de las cinco fuerzas, la escala a utilizar es la siguiente:

- 1= Nulo
- 2= Bajo
- 3 = Medio - Bajo
- 4 = Medio - Alto
- 5 = Alto

### **1.6.4 Planteamiento de la estrategia a seguir**

#### **➤ Misión y Visión**

La definición de misión y visión se determinara con reuniones sostenidas con los gerentes, también con las conclusiones obtenidas en el diagnóstico de la situación actual de

la empresa. Se determinara hacia donde se dirige la empresa, como quieren ser vistos y a que clientes quieren satisfacer.

➤ **Objetivos estratégicos**

Los objetivos se desglosará en cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y desarrollo y aprendizaje, estos serán claros y medibles. Para definirlos, se sostendrá reuniones con los gerentes y jefes para conocer sus áreas y saber lo que aporta valor para el desarrollo de la estrategia.

➤ **Estrategia**

La estrategia está basada en la misión y visión propuesta, aquí también determina la estrategia a seguir los gerentes de la empresa, definiendo los focos de interés.

➤ **Mapa estratégico**

Los objetivos estratégicos anteriormente definidos serán graficados en el mapa estratégico, determinando la causa y efecto que existe entre ellos de acuerdo a lo que parezca más razonable

➤ **Indicadores y Metas**

Se definirán indicadores y metas a cada uno de los objetivos estratégicos para tener una medición y saber si se está cumple lo propuesto. Para ello se establecerán reuniones con las distintas áreas para definir los indicadores y metas que medirán el desempeño de cada objetivo y las metas que sean desea alcanzar.

# **Capítulo N°2**

## **Revisión bibliográfica**

Se recopila toda la información teórica obtenida en libros, diarios, revistas necesaria para la elaboración del proyecto, con el fin de tener una perspectiva más completa sobre el tema que se está investigando

## **2.1 Definición de Estrategia**

El concepto estrategia viene del griego *Stratego*, que traducido al español significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Mintzberg, Quinn y Voger, 1997). Si bien el concepto estrategia proviene de raíces militares y de destrucción del enemigo, no posee la misma connotación en términos mercantilistas.

Como lo mencionan Martínez, D. y Milla, A. (2005), muchas empresas al momento de preguntarles: ¿Dispone usted de una estrategia?, su respuesta es: por supuesto que sí. Es muy poco probable que el gerente diga lo contrario, ya que el hecho de no contar con una estrategia se asocia a ideas como indeciso, irregular o poco profesional.

Una de las mayores estrategias que realizan las empresas es lograr la diferenciación con respecto a la competencia. Para que una empresa pueda tener éxito debe ser diferente, ofrecer utilidades únicas a los clientes. La economía actual ofrece incontables posibilidades de ser diferente; según Henderson, B.D (1989) se puede lograr mediante el precio, la forma de venta, la posibilidad de suministro, entre otras. Existen innumerables posibilidades para que cada una de ellas ayude a mejorar su propia ventaja, fortaleciendo aquellos factores que destacan frente a la competencia.

## **2.2 Definición de Planificación**

En la sociedad actual domina la planificación, la mayoría de los aspectos de nuestras vidas están planificados. Planificamos nuestro futuro como adolescentes, estudiante universitario, trabajador, hasta se llega a planificar cuántos hijos se quiere tener y se programan fechas de nacimiento. Tanto en la vida personal como en los negocios, la ausencia de planificación lleva a caos y fracaso. (Martínez, D. y Milla, A., 2005).

## 2.3 Etapas de la dirección estratégica

Fred D. (2003) propone tres etapas de la dirección estratégica: la formulación, la implementación y evaluación de la estrategia.

- **Formulación de la estrategia:** en esta etapa comprende la elaboración de la misión, visión, identificación de oportunidades y amenazas externas de una empresa, detectar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y elección de estrategias específicas a seguir.
- También incluye el estudio del sector industrial, la cual permite saber si se debe expandir o diversificar el negocio, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, incorporar nuevos productos, etc.

La formulación de la estrategia permite tomar ventaja competitiva a largo plazo.

- **Implementación de la estrategia:** se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas y motive a los empleados de tal manera de cumplir con las estrategias formuladas. Esta etapa se considera una de las más difíciles, ya que requiere de la disciplina, compromiso y sacrificio personal. Para que la implementación de la estrategia sea exitosa depende de la habilidad del gerente para motivar a los empleados.

El mayor reto de la implementación es lograr la motivación de los trabajadores y alta gerencia de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro del objetivo establecido.

- **Evaluación de la estrategia:** en esta etapa los gerentes ven qué estrategias no funcionan adecuadamente y es necesario modificar. Toda estrategia está sujeta a modificaciones, ya que el entorno se encuentra en constante cambio. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas.

## **2.4 Definición de Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es un proceso que le permite a la organización definir metas u objetivos de mediano y largo plazo, implementar una estrategia para alcanzar dichos objetivos. Esto le ayuda a la compañía a mantener el orden, análisis y poder tomar decisiones correctas, con respecto a situaciones a las que se ve enfrentada actualmente y a futuro, con el fin de anticipar los posibles cambios y las demandas que le proporciona el medio. (Mintzberg y Quinn, 1993).

Según Wheelen, Thomas y Hunger (2007), la planificación estratégica es una de las etapas de la administración, siendo un conjunto de decisiones y acciones administrativas que permite determinar el rendimiento a largo plazo de una organización. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica tiene relación con la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno junto con las fortalezas y debilidades internas. Este autor señala también que la planificación estratégica es definida por la administración de alto nivel, la cual toma el control del proceso de planificación y desliga completamente de este proceso a los administrativos de menor nivel.

Para tener el éxito sustentable de una compañía es necesario la visión y la guía de la estrategia a largo plazo. También la estrategia permite tener una mirada con respecto al éxito tanto en el presente como en el futuro, detectando las oportunidades y amenazas que nos presenta el entorno, y la gran competencia de la empresa. (Scholes y Johnson. 2001).

Es importante conocer la diferencia entre estrategia y táctica, la estrategia se encuentra en todo nivel organizacional y es a largo plazo, en cambio las tácticas son a corto plazo y enfocadas en lograr metas específicas. Es importante diferenciar estos conceptos, ya que para un administrativo de alto nivel lo que puede llegar a representar una táctica, para un administrativo medio es una estrategia. (Mintzberg et.al. 1997).

La planificación estratégica se basa en las necesidades y objetivos que determina cada organización, es característico y único para cada una, aunque puedan existir organizaciones que tengan ciertas similitudes, “el plan de la administración que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando objetivos organizacionales”. (Thompson y Strickland. 2003),

#### **2.4.1 Etapas de la planificación estratégica**

La planificación consta de cinco etapas antes de su ejecución, no es obligatorio que se lleven a cabo mediante el orden descrito, ya que están en constantes revisiones y cambios. Fred, D. (2003) sostiene que las etapas son las siguientes:

➤ **Declaración de Misión y visión:**

Según Espinosa (2012), la misión es “nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencia, mediante la cual desarrolla su labor o actividad”. Principalmente es la razón de ser y el propósito de la empresa.

La visión “se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Thompson, 2006).

➤ **Oportunidades y amenazas externas:**

“Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y las amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo”. (Fred, 2003).

➤ Fortalezas y debilidades internas:

“Las fortalezas y las debilidades internas son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y manejo de sistemas de información de una empresa. La identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica básica. Las empresas intentan seguir estrategias que aprovechen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas”. (Fred, 2003).

➤ Objetivos estratégicos:

Los objetivos estratégicos son las metas que quiere alcanzar la empresa a largo plazo, es decir, un resultado que queremos obtener basado en la visión, misión y valores de la organización (Mintzberg, Quinn, Voyer, 1997).

Los objetivos deben ser claros, congruentes, medibles y alcanzables. Cuenta con cuatro características principales:

“Cada uno empieza con un *infinitivo* y después un verbo de acción o logro”.

“Cada uno especifica un solo resultado mensurable por alcanzar”.

“Cada uno especifica un plazo de tiempo para su realización”.

“Cada uno especifica solo *qué* y cuándo y evita aventurarse en el *cómo* o el *por qué*”.

➤ Estrategias:

La formulación de la estrategia son las diversas alternativas que tiene una empresa para dar soluciones a los problemas detectados en los análisis anteriormente propuestos y fortalecer lo que se hace de manera eficiente. Se debe definir como alcanzar los objetivos planteados y cumplirlos en el plazo establecido (Kaplan y Norton, 2008).

“Las estrategias de negocio incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas”. (Fred, 2003)

#### **2.4.2 Importancia de la planificación estratégica**

Goodstein, L., Timothy N. y William P. (1998) se preguntan ¿Por qué hacer planificación estratégica?; respondieron que la planificación proporciona una herramienta para que la administración y sus trabajadores evalúen las posibles estrategias, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan las acciones que los lleven a un crecimiento sustentable.

Además, como lo menciona Kaplan y Norton (2008), la planificación estratégica es una poderosa herramienta para la empresa en el diagnóstico, análisis y toma de decisiones, con respecto a las cosas que se deben hacer actualmente y a futuro, adecuándose a los cambios que impone el entorno y lograr la eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen. También ayuda a que los líderes de las organizaciones guíen a sus trabajadores para llevar a cabo la visión propuesta. Mediante los estudios realizados al entorno, la organización comprende de mejor manera los cambios a los cuales se puede enfrentar en el futuro

#### **2.4.3 Beneficios de la planificación estratégica**

¿Vale la pena planificar?

“La planificación no sólo merece la pena, sino que actualmente, dados los momentos de cambios e incertidumbre en los que estamos inmersos, es totalmente necesaria. La planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado”. (Saiz, J. 2003).

Los beneficios de los sistemas de planificación son:

- Formalizar el proceso de decisión estratégica, de forma que la empresa cuente con un foro en el que se adopten este tipo de decisiones, y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.
- Llevar a cabo una vigilancia más sistemática del entorno, y aumentar la capacidad de reacción de la empresa frente a los cambios imprevistos.
- Contar con un fondo de estudios, previsiones, análisis y experiencias que servirán al directivo para adoptar decisiones puntuales al margen del proceso de planificación.
- Coordinar el proceso de decisión de la empresa, facilitar los arbitrajes en caso de conflicto o incompatibilidad, y permite el seguimiento de las acciones emprendidas.
- Permitir la participación del personal en las decisiones empresariales.
- Facilitar la comunicación entre los miembros del equipo directivo, así como proporcionar un lenguaje estratégico común. El plan expresa la filosofía de la dirección de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta del futuro en el seno del equipo directivo.
- Constituir un instrumento de implementación de las decisiones adoptadas, ya que el plan se convierte en una vía muy eficaz de comunicación al resto del personal de la empresa y un soporte a su movilización.
- Justificar o hacer más inteligibles las decisiones adoptadas, y exponer el discurso estratégico oficial de la empresa tanto en el interior (ante el personal, los sindicatos, los accionistas...) como en el exterior (ante los medios de comunicación, el mercado financiero, las administraciones públicas, etc.) de la misma.
- Construir un instrumento de ejercicio de poder por parte de la dirección. La participación en un proceso de planificación de esta naturaleza permite el dominio

de las reglas de juego, el conocimiento de la información, y la capacidad de juzgar en consecuencia.

Kaplan y Norton (2008) da ejemplos de beneficios de tener planificación estratégica en la empresa Marriott Vacation Club International (MVCI) “disfruto de beneficios rápidos y sustanciales- a los que nos referiremos con el nombre de *Execution Premium*- relacionando la planificación de la estrategia con su ejecución operacional”. El Execution Premium se describe a continuación:

1. Las ganancias operativas crecieron de US\$ 143,3 millones en 2003 a US\$ 306 millones en 2007, es decir que tuvieron un aumento anual del 20 por ciento.
2. La cantidad de cliente que calificó a MVCI como una “empresa con la que es sencillo hacer negocios” creció 70 por ciento con respecto al nivel de 2003.
3. También mejoró la alineación organizacional. El porcentaje de empleados de la empresa que dijo entender la estrategia corporativa y la manera en que su función contribuía a ella subió de 74 por ciento a 90 por ciento en 2007.

# **Capítulo N°3**

## **Descripción de la empresa**

### **Emporio Alemán S.A.**

Emporio Alemán es una empresa establecida en Concepción de tradiciones desde. Es una fábrica dedicada a las cecinas, rotisería y abarrotes.

### **3.1 Descripción de la empresa**

Es una empresa establecida en Concepción, desde el año 1893. Dedicada a la elaboración y comercialización de cecinas de alta calidad y del tipo artesanal, sus productos son reconocidos por la comunidad penquista. La fábrica se encuentra ubicada en la calle Pinares 551, en la comuna de Chiguayante, y en la cual trabajan actualmente 40 trabajadores de un total de 70.

En la actualidad se puede encontrar los productos del Emporio Alemán en cuatro locales del centro de Concepción y uno al interior de la Vega Monumental. En la fábrica ubicada en Chiguayante se elaboran todos los productos propios y se distribuyen para el consumo de los locales de venta al cliente.

Para dar cumplimiento a la nueva normativa sanitaria, Emporio Alemán S.A. ha implementado, desde fines del año 2011, el Programa Aseguramiento de Calidad, basado en los requisitos de la NCH 2861 y el RSA DS977. Por tal motivo, ha desarrollado un importante Plan de capacitación de su personal, como también, de mejoras en la infraestructura y de sus prácticas de proceso.

Emporio Alemán es una empresa jurídicamente constituida como Sociedad Anónima, cuya administración la desarrolla el Directorio, que es presidido actualmente por el Sr. Felipe Trénova Celedón. Su Gerente General es el Sr. Juan Sosa González.

### 3.2 Historia

Emporio Alemán nace 1898, con una fábrica de cecinas y un almacén, ambos ubicados en Aníbal Pinto 557, pleno centro de Concepción, luego de 15 años la empresa es vendida en 1913 a Carlos Kirsch, quien la dirige hasta 1928 cuando es adquirida por Abelardo Figueroa, que la administro durante 24 años junto a su esposa Ella Wackerling, una mujer descrita como “muy trabajadora y notable”.

El 21 de marzo de 1952, la fábrica y el almacén cambiaron nuevamente de administración. Si bien primero se invitó a ser socio de la empresa a Santiago Bancalari, el no acepto y se lo ofreció a su amigo Humberto Bello, a quien le entrego su apoyo. Asimismo, Abelardo Figueroa contacta a Ángel Valle, quien trabajaba para una empresa que proveía los productos Nestlé, para proponerle la posibilidad de integrarlo como socio o venderle el negocio, al final se optó por esto último.

Ángel Valle, sin contar con los recursos necesarios, pero viendo una gran oportunidad acude a la colonia Italiana en busca de socios. Es en ese lugar donde se conforma la Sociedad Bello y Cía., compuesta por Humberto Bello, María Elena Epprech y Ángel Valle. Al cabo de cinco años y con la salida de Elena Epprech, la empresa quedo en manos de dos varones.

En 1974, una exigencia sanitaria prohibió cualquier tipo de faenas de animales en el centro de Concepción. Por este motivo, gracias a la gestión de Carlos Bello, hijo de uno de los socios, y con la ayuda de CORFO se construyó una nueva fábrica en la calle Pinares 551 en Chiguayante, la cual permanece hasta el día de hoy.

Lamentablemente en 1990 fallece Humberto Bello y su hija María Cristina Bello pasa a ocupar su lugar dentro de la sociedad. En 2011 muere Ángel Valle, el otro socio fundador y principal accionista, quien deja también a sus hijos a cargo de la empresa. Ambos tuvieron la visión de adquirir un pequeño local productos comercializador de cecinas, para transformarlo en el que es hoy Emporio Alemán. Una empresa de tradición, prestigio y de gran calidad, reconocida ampliamente por sus productos en toda la región.

El terremoto de 2010 destruyó local de Aníbal Pinto 557, que por más de 112 años estuvo presente en el centro de Concepción. Hoy se pueden encontrar los productos de Emporio en los cuatro locales ubicados en el centro de la comuna y uno en el interior de la Vega Monumental.

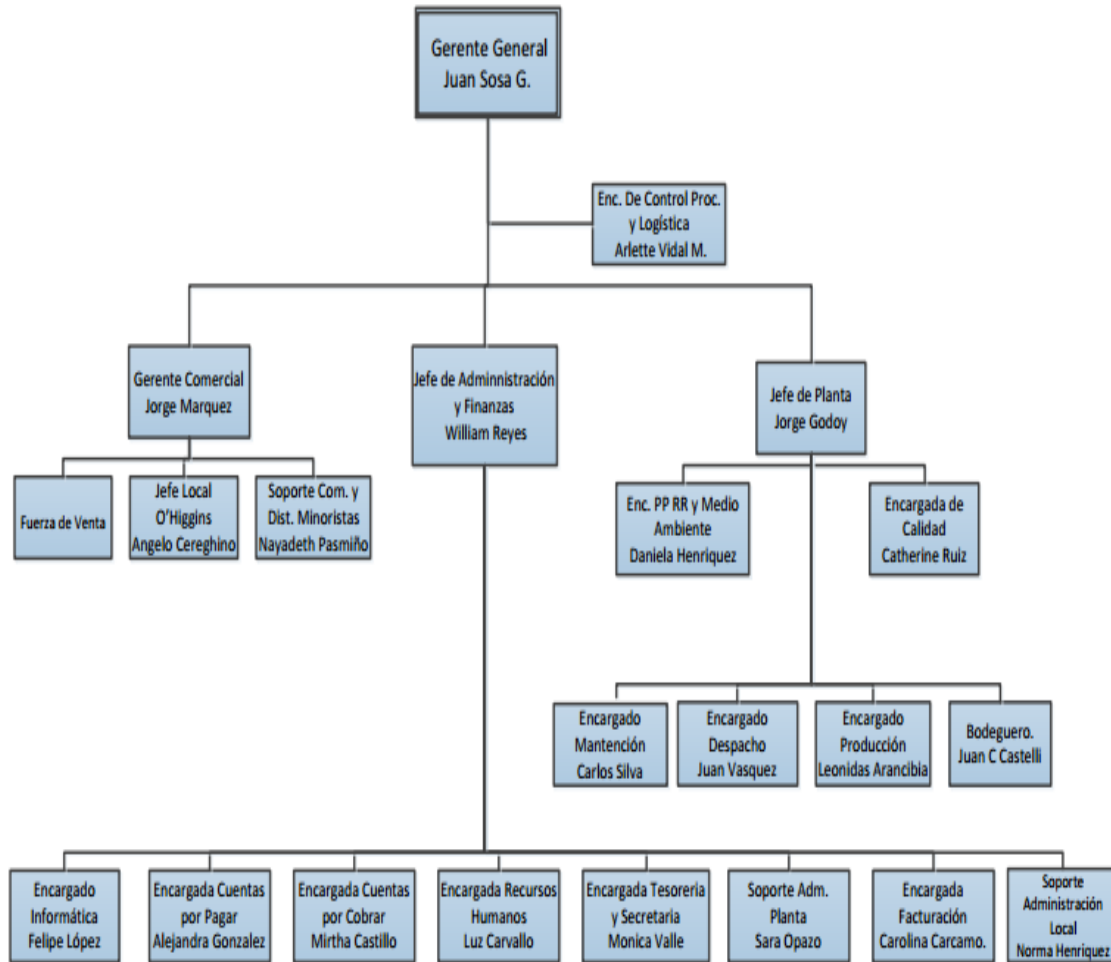
A mediados del año 2013, sus oficinas administrativas se trasladaron del local de O'higgins 760 al sitio donde se encuentra la fábrica en Chiguayante.

Actualmente Emporio Alemán es una Sociedad Anónima cerrada, con un grupo de accionistas hijos de Humberto Bello y Ángel Valle, que está dirigida por un director presidido por Felipe Trenova y que es administrado por el Gerente General Juan Sosa.

A continuación se puede muestra en la figura N°1 el organigrama de la empresa, en el cual se puede apreciar los distintos cargos que tiene los trabajadores.

### 3.3 Estructura Organizacional

Figura 1: Organigrama Emporio Alemán S.A



Fuente: Emporio Alemán

### **3.2.3 Descripción de principales funciones de cargos del organigrama**

#### **Gerente general**

- Representante de la empresa
- Encargado de mantener el orden en la organización
- Realizar evaluaciones periódicas acerca de cumplimientos por área
- Presentarle al directorio estados de situación e información de los estados de la empresa.

#### **Control de proceso**

- Encargado de control de procesos, inventario, requerimiento de insumos y materia prima.
- Responsable de la logística y distribución de la mercadería eficiente.

#### **Prevención de riesgo**

- Coordinadora en prevención de riesgo y medio ambiente
- Encargada de la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores y también del medio ambiente.

#### **Aseguramiento de calidad**

- Responsable de llevar adelante el programa de aseguramiento de la calidad de normas de producir alimentos inocuos y cumplir con la entidad sanitaria.

#### **Subgerente comercial**

- Encargado de definir metas y objetivos de ventas a corto y largo plazo.
- Organizar y controlar el personal de venta.

#### **Informático**

- Encargado de la administración de todos los sistemas informáticos de la empresa.

### **3.4 Productos de la empresa**

Los productos de Emporio Alemán se clasifican según categorías, como se muestra a continuación:

#### **Cecinas**

- Arrollado acanalado
- Arrollado liso
- Pernil prensado
- Jamón pierna
- Jamón planchado (acaramelado)
- Jamón cocido ahumado
- Jamón sandwich
- Lomo ahumado (Kassler)
- Malaya cocida
- Salame ahumado grande
- Milanesa
- Galantina
- Mortadela jamonada
- Mortadela lisa
- Mortadela primavera
- Salchichón francés
- Salchichón cerveza
- Queso de cabeza

#### **Embutidos**

- Longaniza
- Longaniza parrillera
- Longaniza artesanal
- Chorizos
- Prietas
- Arrollado chileno
- Vienesas
- Vienesas gordas
- Paté de ternera
- Paté de cerdo
- Manteca de cerdo
- Carne molida en tubo

#### **Carnes de cerdo**

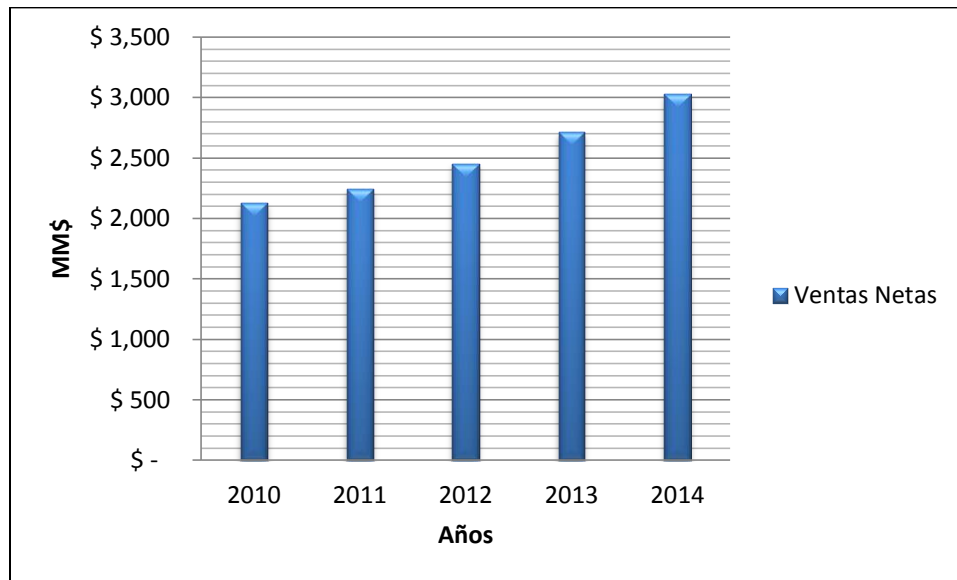
- Costillar
- Costillar ahumado
- Chuleta parrillera
- Chuleta de centro
- Chuleta parrillera ahumada

- Chuleta de centro ahumada
- Filete de cerdo
- Lomo de cerdo
- Pulpa de pierna de cerdo
- Tocino fresco
- Perniles cocidos
- Patitas de cerdo cocidas
- Cazuela de cerdo
- Plateada de cerdo

En los inicios Emporio Alemán no tenía muchas empresas productoras de cecinas en la región esto fue una gran ventaja para la empresa, ya que logro captar a clientes fieles con la calidad de los productos entregados. Pero con el paso de años fue aumentando notoriamente la competencia, incorporando nuevas fábricas de cecinas y productos artesanales de calidad, afectando a las ventas ya que si bien es cierto no se ha disminuido las ventas pero tampoco han aumentado considerablemente.

A continuación en el grafico N°1 se puede ver que las ventas va aumentando cada año en aproximadamente un 9%.

**Gráfico 1:** Volúmenes de ventas netas anuales de Emporio Alemán 2010- 2014



Fuente: Elaboración propia, datos entregados de Emporio Alemán.

### 3.5 Clientes y Punto de venta

Los clientes de Emporio Alemán es el comercio minorista, la empresa se ha preocupado de comercializar sus productos a distintos locales de ventas de cecinas y fiambres, empezando por la Región del Biobío y a medida que fue pasando el tiempo se expandió a distintas regiones del país.

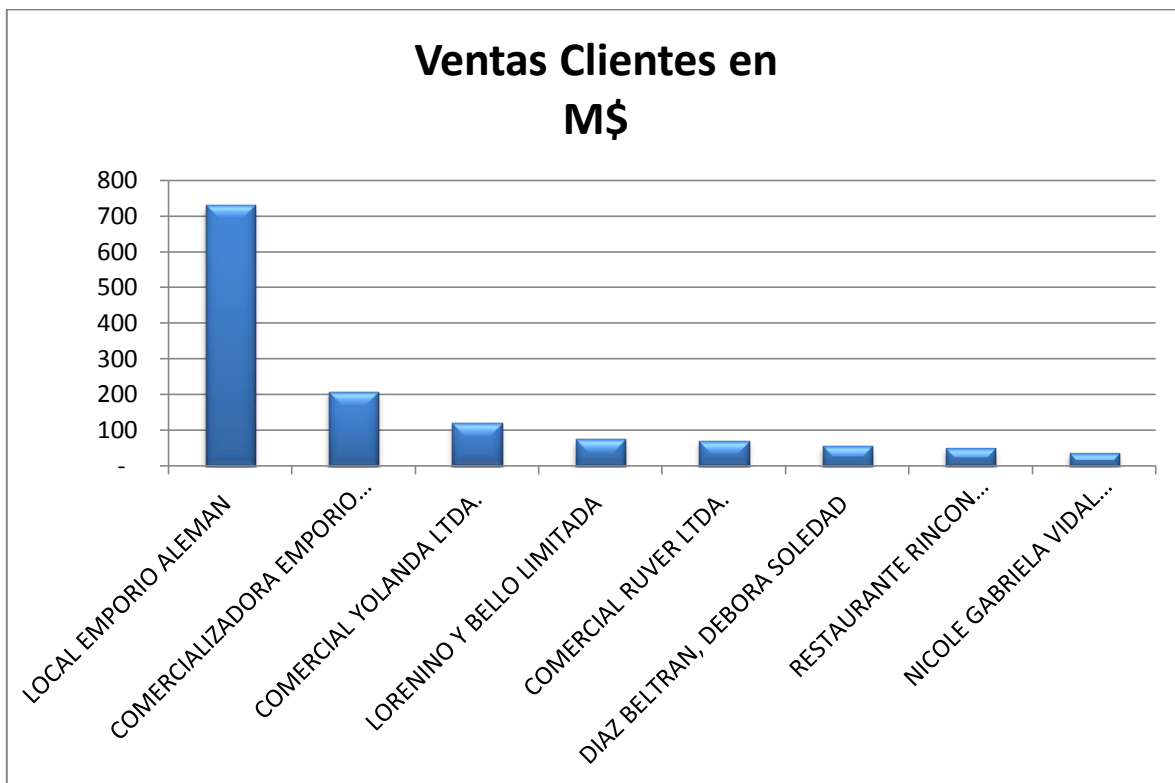
La gran calidad de sus productos le ha permitido exhibirlos en muchos locales y grandes cadenas de supermercados, como por ejemplo:

- Supermercados:
  - Bigger SPA
  - Hipermercados TOTTUS S.A
  - Unimarc
  - Lider

➤ Locales tradicionales

Los principales clientes de Emporio Alemán son: Comercial Yolanda LTDA. Conocida por el nombre Versluys y local Emporio Alemán, ubicado en O'Higgins 760, Concepción. A continuación en el Grafico N°2 se puede apreciar que el cliente con más ventas es la franquicia de Emporio Alemán.

**Gráfico 2:** Ventas de cecinas y fiambre en cantidad año 2014



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de Emporio Alemán.

### 3. 6 Competidores directos de la empresa

En relación a los principales competidores que tiene la empresa, se pueden mencionar los siguientes:

- Llanquihue: Cecinas y vienasas
- Fanda: Cecinas

- Pacel: Vienesas
- Súper Cerdo: Carnes
- San Jorge: Cecinas y embutidos
- La preferida: Vienesas

### **3.7 Proveedores**

La cantidad de proveedores actuales es de aproximadamente 200 y dentro de los más importantes están:

#### 1. Materia Prima Cárnicas:

- Eduardo Aguirre y Cía. Ltda.: Cerdos vara.
- Agrícola y Frutícola Veneto Ltda.: Cerdos vara.
- Agrícola y Frutícola Las Astas S.A: Cerdo vara.
- Comercializadora Frivar Ltda.: carnes de cerdo (costillar, chuletas, pulpa, entre otros).
- Sociedad faenadora Frigosur Ltda.: Costillas de cerdo, malaya y pulpa de pierna de cerdo.

#### 2. Materia Prima Insumos:

- PRINAL S.A: Condimentos para la elaboración de los productos (orégano, pimienta, ajo, cilantro molido, entre otras).
- Comercio Internacional Taglet S.A: Condimento prieta y queso de cabeza, tripales de cerdo y tapiz paté de cerdo.
- Hela Especias S.A: colorante natural líquido, compound vienesa y salame.
- Filter Prin Ltda.: Bolsas sintéticas para los embutidos y etiquetado.

# **Capítulo N°4**

## **Diagnóstico de la situación actual**

El presente capítulo se hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa y sus principales impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos

## 4.1 Análisis del mercado de Emporio Alemán

El estudio está orientado a conocer los distintos tipos de opiniones que tienen los clientes acerca de la empresa, de los productos y servicios entregados. Con el fin de proporcionar estrategias y buscar ventaja competitiva que ayuden a captar nuevos clientes y lograr obtener un mayor grado de fidelidad del cliente.

La encuesta tiene como objetivo:

- Identificar las características de los clientes.
- Determinar el grado de satisfacción de los clientes.
- Conocer el posicionamiento de la marca en el mercado
- Analizar la participación de la empresa en el mercado en comparación a la competencia.

### 4.1.1 Tamaño de la muestra

Desarrollo de la ecuación:

$$N = \frac{514 * 1.96^2 * 0.5(1-0.5)}{0.05^2 * (514-1) + 1.96^2 * 0.5(1-0.5)} = 220.09 \approx 220$$

**Tabla 2:** Número Muestral

Calculo del N muestral para realizar las encuestas	Tamaño de la Población	Número de la muestra
	514	220

**Fuente:** Elaboración propia, con información entregada de la empresa.

Tabla N° 1 el tamaño de la población fue considerado los clientes minoristas, y la muestra es el número necesario para hacer que la muestra sea representativa es de 220 clientes.

#### 4.1.2 Distribución de la muestra

Las localidades que fueron encuestadas son: Concepción, Chiguayante, Talcahuano, Coronel, Hualpén y San Pedro se consideró una proporción de ellas según su porcentaje de participación para obtener el tamaño muestral.

**Tabla 3:** Número de encuestas a realizar para cada comuna

<b>Comuna</b>	<b>Total Cliente</b>	<b>Porcentaje de participación</b>	<b>Encuestas</b>
Concepción	168	33%	72
Chiguayante	63	12%	26
Talcahuano	90	18%	39
Coronel	18	4%	8
Hualpen	45	9%	19
San Pedro	60	12%	26
Otros	70	14%	30
<b>Total</b>	<b>514</b>	<b>100%</b>	<b>220</b>

**Fuente:** Elaboración propi

#### 4.1.3 Análisis de los resultados

En este punto se analizará la información obtenida de las fuentes primarias, clientes directos de emporio alemán, datos que se resumirán para poder comprender de mejor forma la información extraída. Primero se efectuará un análisis del “estudio de independencia entre las localidades o comunas”, para utilizar la real apreciación de los clientes de acuerdo a la localidad. La información que se obtenga del análisis servirá para la posterior planificación estrategia y buscar elementos a mejorar como empresa.

##### 4.1.3.1 Tasa de respuesta de las encuestas

Se respondieron 188 encuestas de un total de 220 equivalentes al 85.45%, las encuestas fueron respondidas por los clientes de las distintas localidades, en las comunas

por ejemplo: Concepción y Otros la tasa de no respuesta fue de 30.55% y 33.33%. (Ver Tabla N° 3)

**Tabla 4:** Tasa de respuesta y rechazo de la investigación, por comuna

<b>Comuna</b>	<b>Total encuesta</b>	<b>Encuestas realizadas</b>	<b>Tasa respuesta</b>	<b>Tasa de no respuesta</b>
Concepción	72	50	69.44%	30.55%
Chiguayante	26	26	100%	0%
Talcahuano	39	39	100%	0%
Coronel	8	8	100%	0%
Hualpén	19	19	100%	0%
San Pedro	26	26	100%	0%
Otros	30	20	66.67%	33.33%
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>188</b>	<b>85.45%</b>	<b>14.55%</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.1.3.2 Estudio de independencia entre localidades

Se presenta un resumen de los resultados y las principales conclusiones obtenidas de la evaluación de independencia entre las distintas localidades y las preferencias de los clientes (Tabla N °4).

#### **Hipótesis:**

- $H_0$ : Existe independencia entre los criterios de clasificación.
- $H_1$ : Existe dependencia entre los criterios de clasificación.

A continuación se presenta los resultados por cada pregunta realizada en la encuesta al cliente (Anexo N°1)

**Tabla 5:** Resumen prueba de contingencia

N° de pregunta	Nivel de confianza	Grados de libertad ( g.d.l)	$X^2_{?g.d.l}$	$X_0^2$	Hipotesis Nula
1	0,05	12	21,0261	6,33	No rechaza
2	0,05	12	21,0261	25,68	No rechaza
3	0,05	12	21,0261	10,4	No rechaza
4	0,05	12	21,0261	16,84	No rechaza
5	0,05	12	21,0261	7,16	No rechaza
6	0,05	24	36,415	149,24	Rechaza

**Fuente:** Elaboración Propia

#### 4.1.3.3 Conclusión del estudio de contingencia

De acuerdo a la tabla de contingencia los resultados de las preguntas están basados en el procedimiento de análisis realizado en el ejemplo a continuación, se concluye lo siguiente:

##### Ejemplo

Pregunta N°1 ¿Cuál es el grado de satisfacción del servicio de solicitud y despacho de pedidos?

**Conclusión:** Como  $X_0^2 = 6.33 < X^2_{(0.05;12)} = 21.03$ , No rechaza la hipótesis de independencia ( $H_0$ ), por lo tanto la satisfacción del servicio de solicitud y despacho es independiente de la localidad.

El resto de las preguntas se utilizó el mismo criterio de evaluación, las conclusiones son:

- La opinión sobre la entrega de pedido de la empresa es independiente de la localidad encuestada.
- Las respuestas de la atención del cliente es independiente a la localidad encuestada.
- la opinión acerca de los precios que ofrece la empresa es independiente a la localidad encuestada.

- La respuesta hacer si es importante emporio alemán para el negocio es independiente a la localidad encuestada
- Con respecto a los atributos que prefieren los clientes a la hora de elegir un proveedor no es independiente de la localidad encuestada

Finalmente se concluye que la mayoría de las preguntas que fueron sometidas a la prueba de contingencia no rechaza la hipótesis de independencia ( $H_0$ ).

#### **4.1.4 Análisis de encuestas**

Para la elaboración de esta encuesta se basa en una hipótesis, la cual nos sirve para plantear el objetivo que se quiere alcanzar con la encuesta.

- Objetivo: medir el grado de satisfacción de los clientes respecto a los servicios y productos entregados por Emporio Alemán, con el fin de detectar las áreas a mejorar.
- Hipótesis: la mayoría de los clientes que consumen los productos y utilizan el servicio dicen que es muy bueno. Aunque no todos están satisfechos, sobre todo con los tiempos de entrega del producto; por lo que la satisfacción disminuye.

La encuesta mide las siguientes variables:

- Satisfacción del cliente
- Tiempo de entrega
- Precios
- Posicionamiento de la marca

### a) Evaluación de servicio

Estas preguntas se hicieron con el fin de medir el grado de satisfacción de los clientes que reciben productos por parte de la empresa.

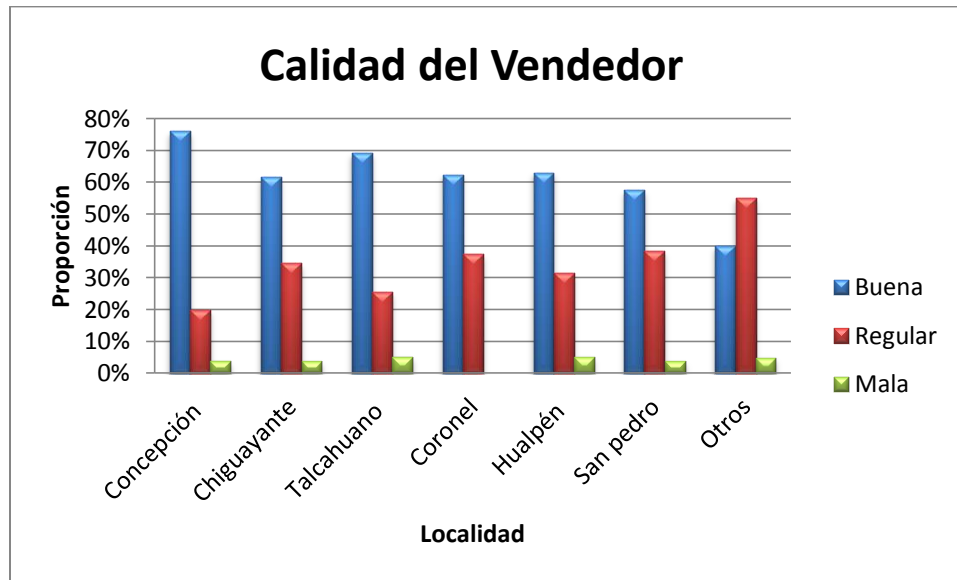
Gráfico 3: ¿Cuál es el grado de satisfacción del servicio de solicitud y despacho de pedidos?



Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra la satisfacción del cliente con respecto al servicio de solicitud de pedido y despacho el cual el 48% de los clientes están satisfechos por el servicio entregado por la empresa y un 35% se siente muy satisfecho. La mayor satisfacción la presenta las otras localidades como: Tome, Los Ángeles, Chillan, Cabrero y Yumbel (60%), seguido por Talcahuano con un 51% y Coronel con un 50%. Se debe tener una gran preocupación por los clientes que no se sienten satisfechos con el servicio recibido, por lo que se debe trabajar rápidamente para mejorar los servicios, ya que un 17% de los clientes no se encuentran satisfechos.

**Gráfico 4:** ¿Cómo considera la atención del vendedor?



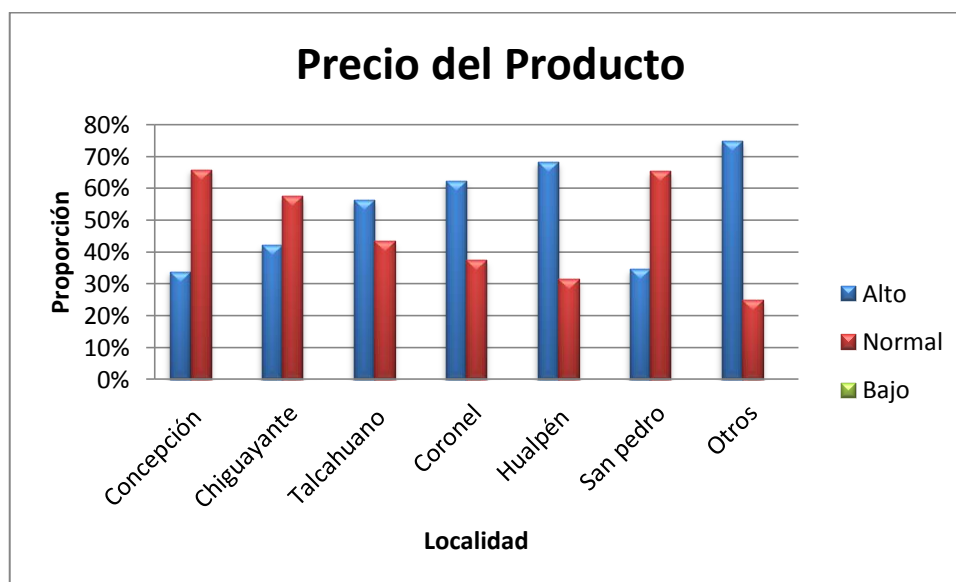
**Fuente:** Elaboración propia

En general, se puede observar que la evaluación que obtuvieron los vendedores son buenas, un 64% de los clientes considera que la atención que le brinda el vendedor es buena, pero se debe tener una preocupación con respecto al porcentaje regular y mala que presento la evaluación, por lo que se debe trabajar para tener un mayor control, capacitación o motivación hacia el personal.

## b) Precios

Es importante conocer la opinión de los clientes con respecto a los precios que entrega la empresa, ya que hay una alta sensibilidad respecto a los precios al momento de elegir un producto.

**Gráfico 5:** Usted cree que el precio que paga por los productos es



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar, el precio del producto en distintas localidades se considera alto, alrededor de la mitad de los clientes lo consideran alto (49%) y la otra mitad lo considera normal (51%).

### c) Posicionamiento de la marca

Es importante evaluar la imagen que tienen la marca para los clientes en el mercado.

**Gráfico 6:** ¿Qué importancia tienen para su negocio los productos de Emporio Alemán en comparación a los de la competencia?

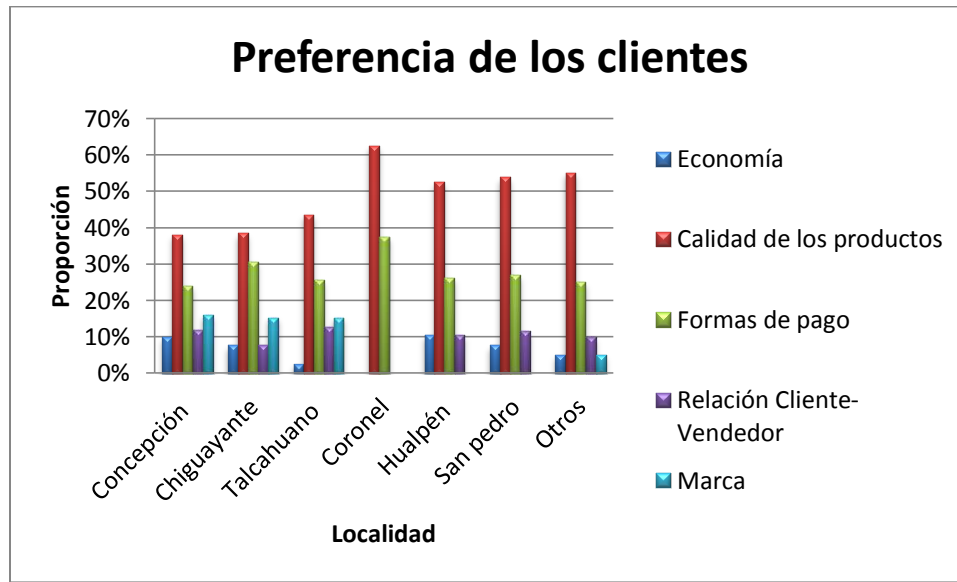


**Fuente:** Elaboración propia

Se puede apreciar que para los clientes tener productos de Emporio Alemán en su negocio es importante (43%), y que para el 19% de los clientes no tiene importancia, por esto, es importante realizar estrategias para que las personas prefieran la marca ante la competencia.

La próxima pregunta tiene relación con los atributos que prefieren los clientes al momento de elegir una marca.

**Gráfico 7:** ¿Que atributo es valioso para usted?



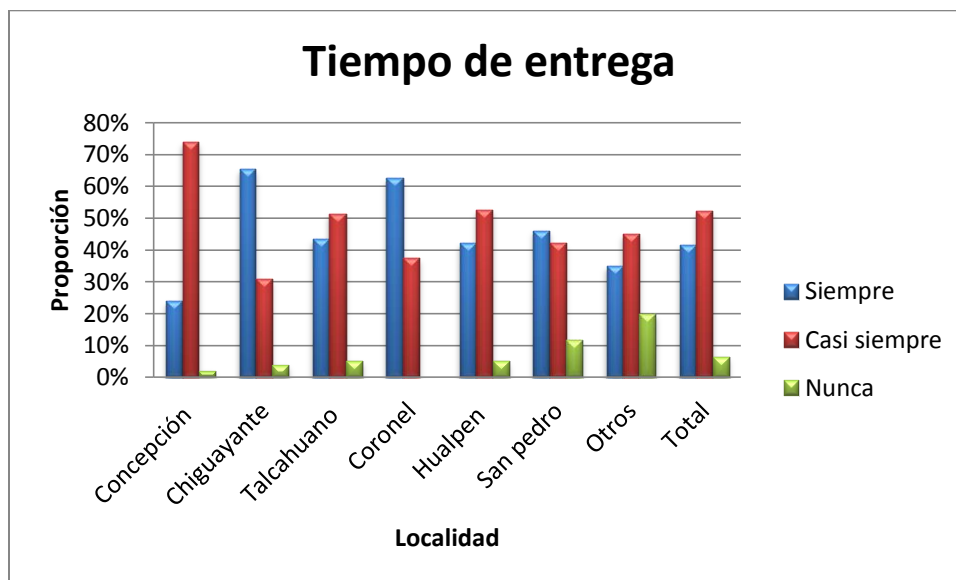
**Fuente:** Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico el elemento que los clientes más valoran es la calidad de los productos, por sobre la economía y marca. Por esta razón se debe trabajar para entregar productos de calidad y poder posicionar la marca Emporio Alemán en la mente de las personas, junto con lanzar más promociones para hacer más atractiva la elección de productos.

#### d) Tiempo de entrega

La pregunta se estructuró para saber si los productos se están entregando a tiempo a los distintos puntos de ventas que tiene la empresa.

**Gráfico 8:** ¿los pedidos son entregados a tiempo?



**Fuente:** Elaboración propia

Se observa que la mayor cantidad de los pedidos son entregados casi siempre a tiempo (51%) y un 41% son entregados siempre a tiempo, pero también algunos nunca son entregados en el tiempo pedido, es aquí donde se debe poner atención para que los pedidos sean entregados a tiempo y los clientes estén satisfechos.

## **4.2 Análisis externo de Emporio Alemán S.A**

### **4.2.1 Análisis PESTEL**

Se verá cada uno de los factores externos que influyen directa o indirectamente en la empresa.

Se analizará cómo la empresa afrontará los desafíos que ocurren en el entorno externo, que pueden afectar desde un punto de vista estratégico las decisiones que se tomen dentro del equipo. Para esto, se utilizará el método reconocido, como es el análisis PESTEL, para identificar cómo pueden afectar las tendencias a la organización.

#### **4.2.1.1 Factor político y legal**

El sistema político chileno se ha caracterizado desde la Independencia por su gran estabilidad, garantizando un ambiente seguro para hacer negocios. Gracias a sus reformas estructurales, Chile sigue siendo un referente latinoamericano de progreso, desarrollando políticas públicas creativas que regularmente son analizadas y estudiadas y que se convierten en modelo internacional de “buen Gobierno”.

El análisis legal contempla contrato de los empleados, regulaciones de salario mínimo, horas extras y todos los beneficios obligatorios que tienen los trabajadores. Normativas de seguridad y calidad.

#### **Reforma tributaria**

Esta reforma está impulsada por prácticas hechas por países de la OCDE, realizadas para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo, y poder lograr reducir las brechas con los sectores más ricos y más pobres.

La nueva reforma tributaria hace algunos cambios en el sistema, subiendo de un 20% a 25% los impuestos de primera categoría a las empresas. Teniendo que tributar la totalidad de las utilidades líquidas obtenidas por la empresa y se declaran anualmente.

Se modificará el pago de IVA no afectando a las medianas y pequeñas empresas, pero sí a las grandes, ya que por ventas mayores a 100 UF tendrán que pagar el IVA de sus proveedores en caso de retraso.

### **Normativas laborales**

- Debe cumplir con el Decreto Supremo N° 594, correspondiente al reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo
- Contrato de trabajo:
  - ✓ 45 horas semanales máximo.
  - ✓ Salario mínimo: \$ 225.000 para los trabajadores mayores de 18 años de edad y hasta 65 años de edad.
  - ✓ Seguridad social: Fondos de pensiones, Seguro de salud y accidente de trabajo.

### **Regulaciones de calidad y medio ambiente**

En este rubro existen dos tipos de regulaciones: Las normas de inocuidad que tienen relación con los productos y sus procesos y las normas medioambientales.

El concepto de inocuidad de alimento es la garantía de que el producto no causará ningún tipo de daño al consumidor, dependiendo del uso que le den a éste. Las normas ambientales son las que protegen el medioambiente, seguridad del entorno en que se está trabajando y cuida la salud, tanto de los trabajadores como de las personas que se encuentran cerca del sitio de trabajo.

Los productos, ya sea cecinas o fiambre, deben contar con ciertas regulaciones legislativas, las cuales son controladas por la SEREMI de Salud y la CONAMA.

Para garantizar el consumo del cerdo y sus derivados se debe tener en cuenta las siguientes normas:

- Procedimiento Operativo Sanitario Estandarizado (POES): son prácticas y procedimientos sanitarios que debe tener la empresa para evitar la contaminación directa o de los alimentos en los distintos procesos que se realicen.

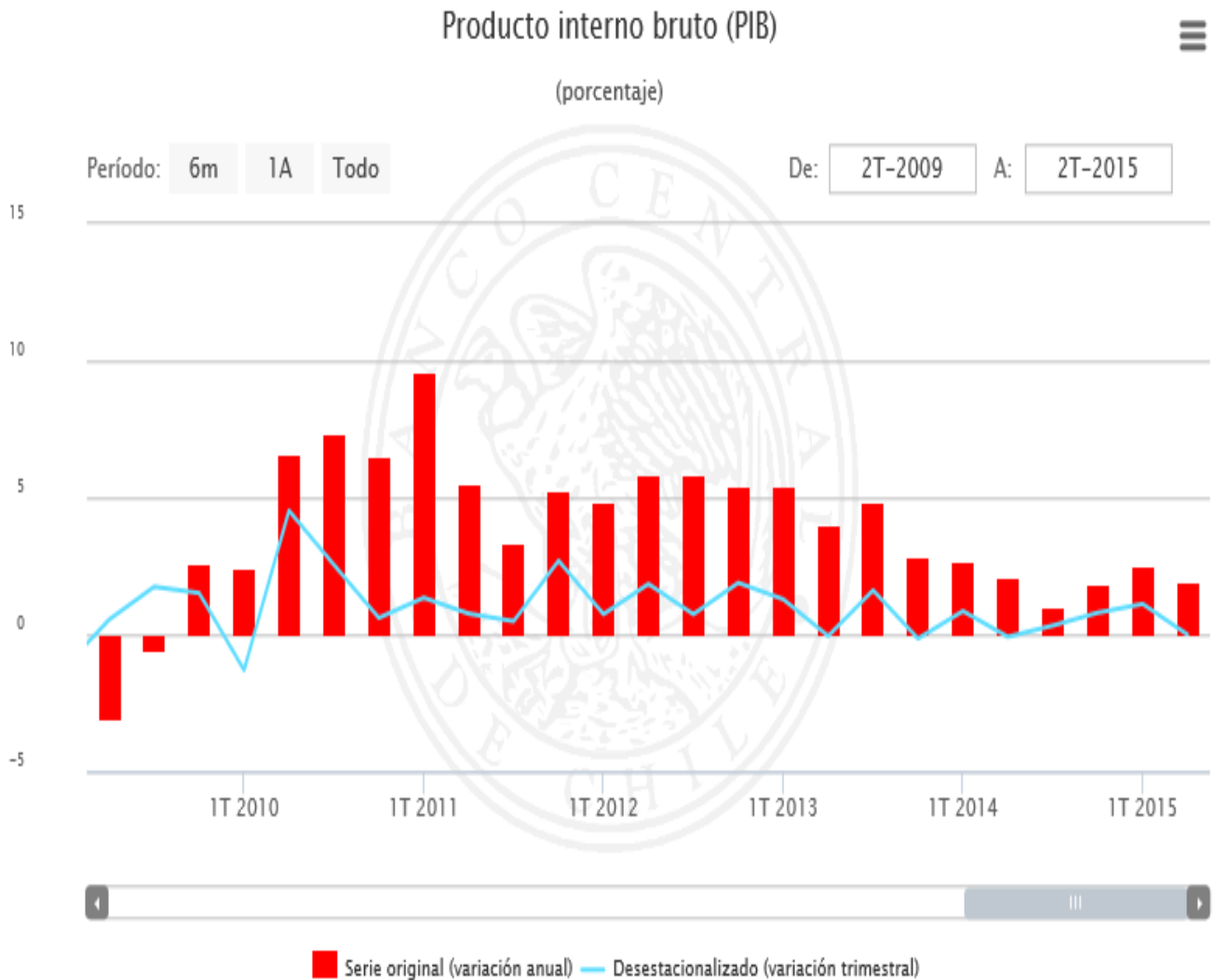
- Procedimiento Operativo Estandarizado (POE): son procedimientos escritos que explican cómo realizar tareas de la mejor manera posible, en un ambiente libre de contaminación.
- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): es una herramienta para la obtención de productos seguros para las personas, preocupándose por la inocuidad alimentaria, la higiene y la forma de manipulación.
- Sistema de análisis de peligro y control de punto crítico (HACCP): sistema preventivo que permite garantizar la inocuidad de los alimentos.
- IFS Global Market Food ( Programa para evaluar inocuidad de los productos)

#### **4.2.1.2 Factor económico**

La economía del país es un factor importante para todo tipo de empresa, ya que puede afectar de forma directa o indirectamente en el comportamiento que puede tener en el mercado. Es importante señalar que el acontecer internacional en relación a lo económico, también puede tener un impacto en la empresa, a pesar que la empresa se encuentre ubicada en Chile, no está indiferente a lo que paso en el resto del mundo, por esto que tiene una influencia la economía mundial.

Uno de los factores económicos importante que se verá a continuación es el PIB (Producto Interno Bruto), consiste en un conjunto de bienes y servicios que se producen en un año en el país.

**Gráfico 9: Producto Interno Bruto**



**Fuente:** Banco Central de Chile

Chile es uno de los países de Latinoamérica que ha ido creciendo muy rápido en la última década. Según el gráfico del Banco Central de Chile se muestra una baja considerable del PIB en el año 2014 con un crecimiento de 1.9%, los motivos de esta desaceleración es debido al retroceso del ciclo del sector minero, la caída del cobre y la pérdida progresiva del consumo privado. Otro impacto importante de esta caída es el desempleo que se ha visto en el año 2013 de un 5.7% y 2014 de un 6.6%.

Chile tuvo un crecimiento muy importante en el año 2010 a 2011 pero el ciclo de inversión se agotó y lo que se debe hacer es resolver muchos problemas que están en el aire. Los más afectados son las familias de clase medias.

Las cifras entregadas por el IMACEC reafirman el débil crecimiento que está teniendo el país, otra de las causas es la disminución de comercio mayorista, por lo que el comercio minorista también espera una menor demanda en los próximos meses. Se espera un menor consumo privado manteniéndose débil durante el año 2015, señalaron desde BCI Estudios.

Sumado a las reformas que impulsa el actual Gobierno, la caída en la inversión y las bajas expectativas de los empresarios y consumidores, lo llevan a prever que Chile crecerá este año apenas en torno a 0.5%. Con el promedio del mercado que apuesta por un PIB (Producto Interno Bruto) cercano a 2.5%. El Consejo del Banco Central de Chile ha señalado que su rango proyectado es de 2,5% - 3,5%.

La inflación también está bajando; menos inversión, bajo consumo y con ello bajos precios en los productos. El ministro de hacienda afirma “es un fenómeno transitorio, que se va a normalizar”, Rodrigo Valdés Pulido, 2015.

**Gráfico 10:** Variación de la inflación en los últimos meses.



**Fuente:** INE

Si bien se espera una reactivación, para que se concrete se debe cumplir a lo menos dos condiciones, siendo una, que los agentes privados tengan acceso a financiamientos permitiéndoles recuperar su capacidad productiva; y lo segundo, es que el mercado externo muestre síntomas de recuperación y estabilidad.

Actualmente Chile es un país que cuenta con una economía abierta, diversificada y competitiva, teniendo a destacadas empresas chilenas con inversiones en distintos países de Sudamérica. También posee un sistema bancario estable y reconocido como uno de los más desarrollados de América.

Para concluir, se puede decir que pese a todas las dificultades que se están presentando en el entorno económico, tanto por la crisis financiera y los cambios en la nueva reforma, se encuentra en un ambiente de crecimiento y desarrollo.

#### **4.2.1.3 Factor social**

Existen muchos mitos en relación a la carne porcina y sus derivados, por ejemplo que es muy grasosa, alta en colesterol, no es nutritiva, entre otras. Según estudios realizados se comprobó que son solo mitos, ya que la carne de cerdo es una excelente fuente de proteínas, hierro, fósforo, zinc y vitamina B, y posee menos grasa que la carne de res y pollo. Todo consumo en exceso puede ser dañino para la salud.

Las cecinas de cerdo al igual que la carne están catalogadas como “no sanas”, ya que las consideran como altas en grasas, pero al igual que la carne son una buena fuente de hierro y contienen vitaminas similares al de la carne, a excepción de la vitamina B que apenas contiene.

#### **4.2.1.4 Factor tecnológico**

A medida que pasa el tiempo los programas computacionales para empresas se van actualizando, hoy uno de los más completos y eficientes es el software ERP. Es un programa que es fácil de usar y es preciso en los datos entregados.

Mediante este sistema se puede llevar un control y seguimiento por parte de todos los integrantes de la organización, interactuando entre sí.

#### **4.2.1.5 Factor medio ambiental**

Se debe tener una producción sostenible, que como ingeniero industrial adquiera una dimensión de la importancia que toman los recursos naturales en los procesos productivos.

Para proteger el medio ambiente se creó el Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), donde empresas privadas y públicas o proyectos que se realicen en el país deben ser estudiados y evaluados para corroborar que cumplen con todas las normativas medioambientales. Esto permite mejorar la situación ambiental y lograr un mejor futuro cuidando el entorno.

#### **4.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Este modelo consiste en determinar conceptos y condiciones de los negocios del cual se busca maximizar la rentabilidad y superar a la competencia. Es importante, también, realizar un análisis al entorno en el que se encuentra inmerso la empresa, para poder sobrevivir en el mundo de los negocios.

##### **4.2.2.1 Poder de negociación de los clientes**

Permite definir este grupo estratégico con un atractivo alto, ya que los precios son fijados por el mercado, pero es importante la relación que tiene el cliente con el producto.

Los clientes de este rubro se dividen entre las distintas marcas de cecinas que existen en el mercado, de acuerdo a las necesidades que presenten ya sean si buscan economía, calidad, servicios ofrecidos, entre otras.

- Número de clientes importantes: Los principales clientes de emporio alemán son supermercados, almacenes, hoteles, restaurante y casino.

- Costo de cambio de cliente: los clientes de este mercado estratégico prefieren un producto de calidad y diferenciado, poseen una fidelización por la marca y están dispuestos a pagar más.
- Grado de estandarización del producto: es un producto que llega al consumidor o cliente con alto grado de estandarización, el cual le permite entregar un producto de calidad sin perder las tradiciones de sus recetas y con un mayor precio.
- Industria del comprador con altos márgenes: como se mencionó anteriormente los clientes importantes son supermercados y almacenes que generan grandes ingresos a la empresa.
- Importancia del producto o servicio: Para los clientes es muy importante la calidad de los productos o servicios que ofrecen, ya que al ser una marca reconocida y con trayectoria los clientes son más exigentes. Los clientes valoran mucho la eficiencia con la que son atendidos.

**Tabla 6:** Valoración de poder de negociación de clientes

<b>Factores de análisis</b>	<b>Escala</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
Número de clientes importantes	Importante	0,25	4.0	1.125
Costo de cambio de cliente	Medio Alto	0.1	3.0	0.3
Industria del comprador con altos márgenes	Medio alto	0.15	3.2	0.48
Grado de estandarización del producto	Alto	0.25	4.3	1.075
Importancia del producto o servicio	Alto	0.25	4.5	1.125
<b>Valoración</b>		<b>1</b>		<b>4.105</b>

**Fuente:** Elaboración con Gerencia de la empresa.

#### 4.2.2.2 Competencia en el mercado

La amenaza de los competidores es alta, se puede decir que la empresa cuenta la cantidad necesaria de personal para realizar los procesos, y con maquinaria especializada para cada proceso productivo; por ende, se puede concluir que las barreras de salidas son altas.

Se analizará el nivel de competencia que existe actualmente en el mercado.

- Concentración: Los principales competidores de este grupo son pocos los que ofrecen productos de calidad y diferenciados permitiendo diferenciar el tipo de cliente que frecuenta comprar los productos.
- Diferenciación del producto o servicio: la empresa ya posee un grupo objetivo que es principalmente el adulto mayor que prefiere los productos por su calidad y sabor tradicional que lo diferencian de sus competidores.
- Tasa de crecimiento del sector: en los últimos años se observa un crecimiento en las ventas de cecinas. Según estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística, en el 2012 tuvo un incremento del 5.0%.
- Número de competidores similares: el número de competidores que ofrecen productos de calidad y artesanales ha ido aumentando a lo largo de los años, incorporando nuevas fábricas de cecinas, embutidos y carnes. Pero son pocos los que se caracterizan por entregar un producto de calidad; por esto los clientes los identifican frente a la competencia.

**Tabla 7:** Valoración de poder de negociación de clientes

<b>Factores de análisis</b>	<b>Escala</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
Concentración	Medio alto	0.25	4.5	1.13
Diferenciación del producto o servicio	Medio alto	0.3	4.9	1.47
Tasa de crecimiento del sector	Alto	0.2	3.5	0.7
Número de competidores similares	Alto	0.25	4.3	1.08
<b>Valoración</b>		<b>1</b>		<b>4.38</b>

**Fuente:** Elaboración con Gerencia de la empresa.

#### **4.2.2.3 Amenazas de competidores entrantes**

La amenaza de competidores entrantes es Medio- Bajo.

Mediante estudios realizados por la INE se observa que el consumo de cecinas es estable a medida que pasa el tiempo, por lo que es poco probable que en el mediano plazo entren nuevos competidores. Además, es necesario tener un personal significativo y máquinas costosas, por lo que se dificulta la entrada.

Se debe analizar la posibilidad que entren nuevos competidores al mercado con ciertos productos o servicios similares al que se está ofreciendo.

Las amenazas dependerán de las barreras de entradas que existan para acceder al negocio:

- **Diferenciación del producto:** En este rubro las empresas posicionan fuertemente su producto en el mercado. Emporio Alemán S.A se preocupa por entregar un producto diferenciado, llegando a destacarse por sobre las otras marcas, logrando fidelizar a los clientes.

- Identificación de la marca: El consumidor logra ver esta marca como un valor agregado que se le da al producto, que sirve para representar un atractivo de calidad o características. Emporio Alemán S.A ha llegado a ser una marca reconocida alcanzando el nombre de franquicias.
- Costo de cambio: Para un cliente el costo de cambio que tiene de pasar de una empresa a otra es bajo, ya que posee un reconocimiento de la marca pero tiene variedad de marca que ofrece productos con características similares.
- Acceso a canales de distribución: Es difícil encontrar puntos estratégicos para puntos de ventas, debido a que las ubicaciones óptimas para la venta en el Gran Concepción en su mayoría no están disponibles

**Tabla 8:** Valorización de amenazas de competidores entrantes.

<b>Factores de análisis</b>	<b>Escala</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
Diferenciación del producto	Medio bajo	0.25	3.0	0.75
Identificación de la marca	Alto	0.30	4.5	1.35
Costo de Cambio	Bajo	0.25	1.5	0.375
Acceso a canales de distribución	Bajo	0.20	1	0.2
<b>Valoración</b>		<b>1</b>		<b>2.675</b>

**Fuente:** Elaboración con la Gerencia de la empresa.

#### **4.2.2.4 Poder de negociación con proveedores**

El poder de negociación con proveedores sobre la empresa es medio- alto, ya que los precios se fijan de acuerdo al mercado.

Una de las materias primas más importantes para la producción de cecinas es el porcino y según estudios realizados por la INE los criaderos de porcino han disminuido en los últimos años, disminuyendo a la vez la cantidad de proveedores. Además, el costo de cambiar de proveedor es alto, ya que la empresa se preocupa de tener materia prima de selección y que cumpla con los estándares de calidad necesarios para producir el producto.

La empresa posee dos tipos de proveedores: el de materia prima para la elaboración de los productos y el otro es el porcino.

- Número de proveedores importantes: existe una gran cantidad de proveedores para la elaboración del producto final, pero son pocos los que cumplen con los estándares para la fabricación del producto final. Los proveedores cumplen un rol importante para que el producto cuente con la calidad deseada según los estándares.
- Costo de cambio de proveedor: se compra mercadería a empresas reconocidas en el rubro por su calidad, lo que un cambio de proveedor influiría en el producto final, causando problemas con los clientes que reconocen la marca.
- Importancia del proveedor para asegurar la calidad de sus productos o servicios: para el proceso de la elaboración del producto es muy importante el personal especializado, el control de los procesos y las maquinarias utilizadas para entregar un producto de calidad y seguir con las tradiciones que lo caracterizan, pero también es muy importante contar con proveedores que abastezcan con insumos de alta calidad para lograr el producto que los diferencie de la competencia.
- Disponibilidad de sustitutos de los productos: las empresas de este rubro suelen comprar sus insumos y materias primas a marcas reconocidas y con trayectoria, debido a lo importante que es para la marca conservar la calidad y tradiciones de las recetas.
- Importancia del proveedor en la cadena de valor: para todo el proceso de elaboración del producto es muy importante contar con proveedores que ofrezcan

materia prima de calidad y diferenciado para que el producto final se siga caracterizando por la calidad y el buen sabor.

**Tabla 9:** Valorización de poder de negociación de los proveedores.

<b>Factores de análisis</b>	<b>Escala</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
Número de proveedores importantes	Bajo	0.1	1.8	0.18
Costo de cambio de proveedor	Alto	0.25	4.0	1
Importancia de proveedores para asegurar la calidad de productos	Alto	0.25	4.2	1.05
Disponibilidad de sustitutos	Medio alto	0.2	3.5	0.7
Importancia del proveedor en la cadena de valor	Medio alto	0.2	3.5	0.7
<b>Valoración</b>		<b>1</b>		<b>3.63</b>

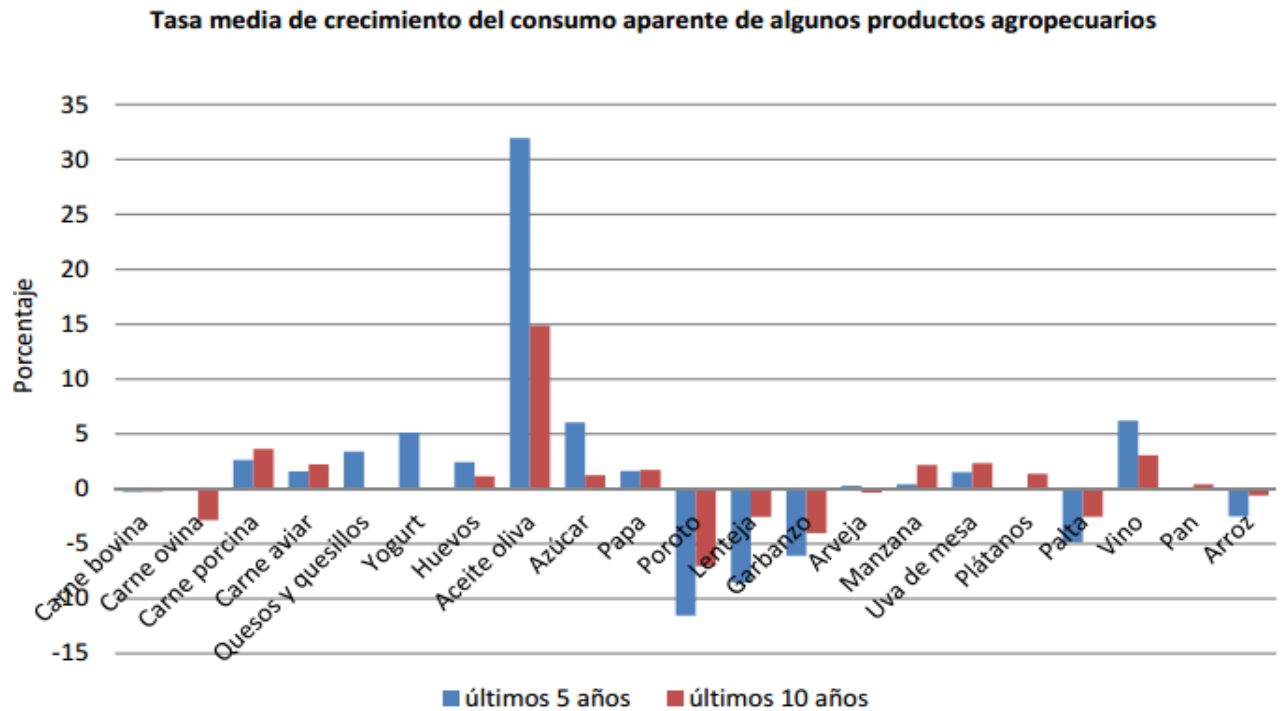
**Fuente:** Elaboración con la Gerencia de la empresa.

#### **4.2.2.5 Amenazas de productos sustitutos**

La amenaza de los sustitutos es alta, ya que la elección final del cliente pasa más por un tema de gustos y tradiciones que por los precios del producto. Los clientes tienen la posibilidad de acceder a sustitutos con igualdad de precio y de calidad.

- Precio relativo de los sustitutos: El alza de la carne de bovino y ave hace que el consumo de carne de cerdo aumente al igual que el consumo de cecina.
  
- Precio/ Calidad: el tema de sustitutos pasa más por el gusto del cliente, que por un tema de precios. El precio de un tipo de carne se relaciona directamente con la demanda de otro tipo de carnes.
  
- Costo de cambio para el cliente: Para los clientes fieles que consumen los productos es difícil pasar de un tipo de carne a otra. Para los clientes intermedios, ya sean locales, supermercados, entre otros, siempre tienen una variedad de productos para ofrecerles a los clientes finales y tienen más oferta de diferente productoras de cecinas y carnes.
  
- Preferencia del cliente hacia el sustituto: Según estudios realizados la carne de ave es una de las más consumidas por la población a diferencia de la carne ovina que ha disminuido su consumo. A partir del año 2008 el consumo de carne de cerdo y sus derivadas han ido en aumento, superando la carne de vacuno.

**Gráfico 11:** Tasa media de crecimiento del consumo de algunos productos agropecuarios.



Fuente: Odepa

**Tabla 10:** Valoración de productos sustitutos.

Factores de análisis	Escala	Peso	Calificación	Valor
Precio relativo de los sustitutos	Medio bajo	0.2	2.9	0.58
Precio/ Calidad	Media baja	0.15	2.9	0.435
Costo de cambio para el cliente	Media alta	0.3	4.0	1.2
Preferencia del cliente hacia el sustituto	Alta	0.35	5	1.75
<b>Valoración</b>		<b>1</b>		<b>4.0</b>

Fuente: Elaboración con la Gerencia de la empresa.

## Resumen del Modelo de las cinco fuerzas de Porter

**Figura 2:** Resumen análisis externo, según las cinco fuerzas de Porter



**Fuente:** Elaboración propia.

## **4.3 Análisis Interno de Emporio Alemán S.A**

### **4.3.1 Cadena de Valor**

Lo que se busca con este método es identificar las actividades que se realizan al interior de la empresa para poder aportar de forma positiva y lograr una ventaja competitiva potencial.

Se debe identificar todas las actividades y procesos que entregan un valor agregado y no agregado para la transformación del producto que se le ofrece al cliente.

#### **4.3.1.1 Actividades de Apoyo**

##### **➤ Infraestructura de la Empresa**

La empresa realiza varias actividades que incluyen administración general, planificación, finanzas, prevención de riesgo y calidad. Estableciendo objetivos en las reuniones que se realizan de forma constante con los encargados de cada área, enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes e ir creciendo.

El área de finanzas está constantemente revisando todo tipo de movimientos contables que realice la empresa, analizando rigurosamente las desviaciones e informando de cualquier irregularidad detectada.

El equipo de trabajo encargado de realizar los procesos para llegar al producto final son personas especializadas en cada tipo de actividad. Los que forman el área administrativa son profesionales calificados de acuerdo al puesto que ocupe y la actividad que debe ejercer, se está en constante mejoramiento de las comunicaciones, ya que es un punto crítico en esta área.

En relación a la calidad, se encuentra en constante monitoreo para que los productos cumplan con los estándares exigidos por la ley y sigan las tradiciones en sus recetas que los caracterizan y diferencian del resto de las empresas de cecinas y fiambres, para así aumentar la satisfacción del cliente y disminuir los riesgos de costos extras

logrados por la perfección y preocupación de que los procesos realizados cumplan con los establecidos.

El área de prevención de riesgo y medio ambiente vela por la seguridad de sus trabajadores, mejorando los procedimientos de seguridad para resguardar la integridad de cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo y también cuidar el entorno.

➤ **Administración de Recursos Humanos**

Emporio Alemán S.A es una empresa preocupada en dar capacitaciones a su personal para que cada día vaya aprendiendo más y especializándose. Las capacitaciones tienen relación con nuevos productos, nuevos procedimientos, prevención de riesgo y es una de las empresas que más capacitaciones Sence entrega a sus empleadores. Esto mantiene a un personal calificado, llegando a ser una ventaja en el mercado, entregando herramientas que fortalecen el trabajo y logra una diferencia frente a la competencia.

Se incentiva a los trabajadores con algunos premios como el de “mejor trabajador del mes”, para que se desarrollen de forma motivada y así lograr los objetivos planteados como empresa.

En el área comercial, a los vendedores se les da un incentivo por cumplimiento de metas, lo que se regula mediante informes que se realizan día a día para ver cuál es su avance, permitiendo saber e ir analizando el cumplimiento de cada uno de los vendedores. Los procedimientos que realizan para mejorar la productividad son: Ingresar los pedidos de los clientes, preparación de los pedidos, despacho desde la fábrica a los distintos puntos de venta, con el programa (SOFTLAND) se pueden descargar informes para ver los detalles de las ventas y administración de proveedores y compras.

La administración debe velar por la buena comunicación, mantener al personal informado de los cambios que se realicen, promover la cordialidad, la comunicación fluida, tener la disponibilidad de dar solución a problemas que se presenten de la manera más eficiente e intentar conservar la buena relación del equipo de trabajo que conforma la empresa.

### ➤ **Desarrollo de tecnología**

Se está en constante mejoramiento del sistema de información para llevar un mejor control de los pedidos, agilizar el tiempo de entrega y los errores, también mantener un control en las ventas y productos que se tiene en stock.

La empresa se preocupa de tener la mejor tecnología, ayudando a agilizar los procesos y poder obtener información de situación actual para tomar decisiones correctas en el momento adecuado. Por esto se quiere implementar un nuevo sistema para los vendedores, que controle de manera eficiente y eficaz los pedidos, las entregas y los pagos del cliente.

También se incorporó la página web para que los clientes más tecnológicos puedan ingresar y ver los locales, las promociones, los productos que se ofrecen, enviar alguna recomendación o inquietud, entre otras cosas.

### ➤ **Abastecimiento**

La empresa tiene un área de abastecimiento encargada de satisfacer los requerimientos de bienes y servicios para los procesos productivos y necesidades que requieran como compañía.

Desarrolla todos los procesos de adquisición y contratación, y también es encargada de las relaciones con los proveedores.

Emporio Alemán S.A se preocupa de obtener bienes y servicios que concentren la calidad necesaria para los procesos productivos y el producto final, ya que cuenta con un alto compromiso con sus clientes; por esto siempre está buscando los mejores proveedores de materia prima.

La formalización de las adquisiciones se realiza mediante orden de compra y sus respectivas contrataciones. Se debe estar de acuerdo en las condiciones convenidas por ambas partes.

#### **4.3.1.2 Actividades primarias**

##### **➤ Logística interna**

La logística interna es la encargada de organizar y ordenar las actividades y los recursos con los que cuentan.

Se mantiene una constante supervisión de la carga y descarga de materias primas necesarias para la elaboración de los productos y verificación de la calidad de ellos. Luego de la llegada de la materia prima se clasifica y ubica la mercadería, dependiendo de qué tipo sea, para evitar todo tipo de contaminación cruzada.

La encargada de logística tiene un trato directo con los proveedores, comunicándose con los ellos en caso de que un producto llegue en mal estado y encontrar la solución más adecuada dependiendo de las circunstancias.

La empresa debe mejorar en el control de existencia para pedir la cantidad precisa y evitar quedarse sin productos y disminuir la inversión o el dinero inmovilizado en inventario. La mercadería inmovilizada en inventario no produce ganancias para la empresa; al contrario, produce gastos.

También controla los riesgos al interior de la organización como: accidentes de trabajo, materiales faltantes, transporte, insumos, etc. y monitorea todo tipo de inconvenientes que se puedan presentar y poder realizar las acciones eficientes y efectivas.

##### **➤ Operaciones**

Emporio Alemán se preocupa de mantener la calidad en todos los procesos productivos, para esto se está en constante capacitación para tener una óptima manipulación de las materias primas y contar con una eficiente entrega de pedidos. También, de efectuar todos los controles de calidad necesarios para la manipulación de los productos, cumpliendo con las normas exigidas.

Entre las actividades que agregan valor al producto final entregado por la empresa encontramos:

- Se debe despostar al porcino, obteniendo distintos cortes que posteriormente serán derivados a las distintas secciones para los procesos determinados. Cada corte se utiliza en distintas elaboraciones de productos, ya sea para cecinas, embutidos, carnes, entre otras.
- Se realiza una supervisión constante y responsable en cada proceso de la elaboración de los distintos productos fabricados.
- Se mantiene una supervisión para disminuir los niveles de accidentabilidad de los trabajadores, ya que se encuentran en constante riesgo de posibles cortes.
- Se planifica y organiza el personal necesario y calificado para cada etapa productiva. Se controla los procesos para cumplir con los tiempos de preparación de cada producto y la calidad especificada, para esto deben entregar informes a la encargada de calidad.
- Se intenta mantener regularizado el stock de materia prima, para tener una respuesta más eficiente en la elaboración de productos para no retrasar la entrega de pedidos a los clientes. La materia prima se almacena en lugares óptimos para mantener la calidad exigida y no afectar de manera negativa a los productos.
- Asegurar y controlar el correcto funcionamiento de las máquinas y, en caso de necesitar nuevas tecnologías para mejorar la productividad y su calidad, buscar la mejor alternativa al problema.
- La empresa mantiene vendedores preocupados de darles una atención personalizada, cordial y eficiente a los clientes, atendiendo todos sus pedidos y necesidades. El personal debe estar atento a cada solicitud de los clientes, de manera de dar respuesta rápida a las necesidades, ya sean de pedidos, devoluciones o alguna

publicidad. El área comercial está preocupada de que los vendedores mantengan una buena relación con los clientes, de manera de diferenciarse con respecto a la competencia para entregar productos y servicios de calidad.

- Se mantiene una supervisión de las devoluciones para encontrar en qué punto del proceso productivo se produjo el error y mejorar para que no vuelva a ocurrir.

- **Logística externa**

El mantener una logística externa permite optimizar los procesos de trabajo, lograr un nivel de servicio deseado y disminuir las pérdidas de margen exigidas por los clientes.

Cada vendedor ingresa los pedidos de sus clientes a un programa computacional, luego el personal de despacho se encarga de revisar estos pedidos para ser enviados en la fecha y hora solicitada. Se realizan tres entregas de pedidos en el día, la segunda corresponde a los productos cocidos calientes, ya que necesita condiciones distintas y no se pueden mezclar con los productos fríos.

Los pedidos son transportados por camiones que cumplen con las condiciones medio ambientales para que el producto llegue en buen estado y con las temperaturas que correspondan, y así no perder la cadena de frío y la calidad.

La distribución y entrega del producto al cliente se monitorea mediante GPS para controlar las entregas a tiempo a los distintos puntos de ventas.

- **Marketing y ventas**

Emporio Alemán S.A. tiene una página web en la cual se puede conocer la historia, catálogos de productos para que los clientes los descarguen, promociones y descuentos, cotizaciones y dirección de los locales.

Además, tiene cuenta Facebook y Fans Page que permite llegar más directo a los clientes por las redes sociales que son tan utilizadas en la actualidad y motivar con concursos para captar clientes más jóvenes y fidelizar a los ya existentes.

### ➤ **Servicios post-venta**

La empresa está preocupada de la correcta entrega de los productos solicitados por el cliente y en la fecha que los requieran; si se presenta algún problema dar una solución pronta y asegurar que el cliente esté satisfecho. Esto lo hace mediante llamados telefónicos o controles de clientes a los vendedores.

## **4.4 Análisis FODA**

### **4.4.1 Análisis de Oportunidades y Amenazas**

El análisis consiste en identificar los factores del entorno que pueden afectar e influir positiva o negativamente a la empresa, con el fin de poder sacar el máximo provecho a las oportunidades detectadas y poder disminuir las amenazas presentadas.

#### **Oportunidades**

##### 1) Aumento de proveedores

El aumento de proveedores ayuda a tener un mayor poder de negociación sobre ellos, obteniendo mejores precios y calidad de materia prima necesaria para la producción.

##### 2) Licitaciones convenio marco

Convenio marco es un tipo de licitación en la que la empresa fija un precio y descripción del producto para su respectiva compra, por un periodo determinado. Los productos deben ir pasando por una serie de procesos para su posterior aprobación y se disponen en un catálogo electrónico de productos y servicios para los organismos públicos tengan acceso a ellos, pudiendo emitir órdenes de compra directamente a los proveedores pre-licitados, llegando a un acuerdo en el proceso de compra.

### 3) Utilización de tecnologías de la información y comunicación (TIC)

Las Tic son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. En las tecnologías se puede destacar el almacenamiento de información y poder recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

A medida que pasa el tiempo se van incorporando nuevas tecnologías para la parte informática de la empresa, nuevos programas de ERCP que ayudan a mantener más control en el ámbito como la producción, financiero, entre otros. También hay nuevas tecnologías de trazabilidad para las distintas etapas por las que pasa el producto, las que van desde la manipulación de materia prima hasta las maquinarias. Es importante destacar que éstas se mantienen en constante innovación de acuerdo a las necesidades de los clientes.

### 4) Utilización de los medios digitales

Hay más posibilidades de realizar marketing para dar a conocer y recordar la marca. Las redes sociales como Twitter, Facebook e Instagram ayudan a que las nuevas generaciones conozcan la marca mediante publicidad, promociones y concursos realizar por los distintos medios.

Es importante el aumento de medios de comunicación, ya que permite tener información oportuna.

### 5) Aumentar la cartera de clientes

La empresa cuenta con márgenes estrechos de ganancias, una opción para aumentar los ingresos es tener una relación más cercana con los clientes, entregándole un servicio más personalizado, generar confianza y satisfacer las necesidades de estos y, de este modo, incrementar las cantidades y montos. Además, la empresa tiene la posibilidad de abarcar nuevas regiones con sus productos, ya que el 90% de sus clientes son de la Región del Bío Bío.

## **Amenazas**

### 1) Aumento de sustitutos

Uno de los grandes sustitutos de los productos de cerdo son las aves y según cifras de la ODEPA el consumo de aves es de un 35% y la de cerdo con un 31%. El aumento del consumo de aves se puede explicar por el gran desarrollo de las industrias y la capacidad que tiene de entregar un producto cada vez más accesible, tanto en términos de precios como en la facilidad de preparación.

### 2) Bajos precios de la competencia

Existen competidores que ofrecen precios más bajos que la empresa Emporio Alemán, pero no con la misma calidad de los productos finales.

### 3) Cambios de costumbres de las personas

Las nuevas tendencias de alimentación sana no incluyen carnes, cecinas, ni embutidos, por esta razón la empresa debe estar atento a estos cambios y hacer frente de la mejor manera para que no afecte directamente.

Según los últimos estudios realizados, se menciona que en general todos los embutidos, carnes rojas y cecinas causan daños a la salud, pero no son estudios confiables.

### 4) Mayores Exigencias en la norma de la industria alimentaria

A medida que pasa el tiempo todo se va renovando y mejorando, en esto también están incluidas las nuevas condiciones en el reglamento y composición de los alimentos, con el fin de resguardar la calidad de los productos ofrecidos a los clientes finales. Por esta razón, si la empresa no se adapta podría perder clientes de importancia.

### 5) Volatilidad del dólar

La volatilidad que está presentando el dólar afecta en un corto plazo a la empresa, ya que está en proyecto la compra de nuevas maquinarias, con el fin de optimizar los procesos productivos, sin embargo, éstas sólo se pueden adquirir en el extranjero.

#### 4.4.2 Análisis de Fortalezas y Debilidades

##### **Fortaleza**

###### 1) Marca reconocida en el mercado

Una forma de poder competir en el mercado es mediante la diferenciación, y dado que ya existe un reconocimiento y aceptación de Emporio Alemán, éste cuenta con una base para posicionarse y destacar aún más las cualidades que presentan los productos. Esto estaría principalmente enfocado en los productos de valor agregado, ya que al ser un producto que cuente con más elaboración que los otros, le permitirá tener características diferenciadoras.

###### 1) Disponibilidad de infraestructura y logística

La empresa cuenta con una planta especializada para la producción de productos de cerdo, el cual se va adaptando a los nuevos cambios que se presenten, ya sea de nuevas tecnologías o ampliaciones de la planta. Además, tiene disponibles camiones en los cuales se transporta la mercadería a los clientes.

###### 2) Personal calificado para la elaboración de los productos y con experiencia.

Emporio Alemán se preocupa de que sus colaboradores cuenten con capacitaciones, siendo en el 2014 la empresa con más capacitaciones SENCE.

###### 3) Rigurosidad en entregar productos que cumplan con las normas de calidad

Al trabajar con alimento perecibles se debe tener un máximo de cuidado al momento de entregarlos, ya que cuentan con fechas de vencimiento por esto la empresa trabaja a pedidos para ir produciendo a medida que el cliente necesite los productos.

###### 4) Búsqueda de nuevos productos

Para poder sobrevivir al entorno dinámico se deben estudiar las nuevas necesidades de los clientes, por esto la empresa tiene la disponibilidad para elaborar productos nuevos de acuerdo de los hábitos de consumo van presentando las personas.

## **Debilidades**

### 1) Falta una estructura en el flujo de la información

Compartir la información con las distintas áreas, con el fin de que se conozca el desempeño. Por esto, la información debiera estar disponible para todos en la empresa, como medida para mejorar la comunicación y transparencia. Para poder lograr que la estrategia se cumpla es muy importante mantener una buena relación entre las áreas, con una comunicación fluida que les permita conocer los objetivos planteados.

### 2) Falta definir las funciones dentro de la organización

No se encuentran establecidas las labores que debe cumplir el empleado en el contrato de trabajo, causando muchas veces exceso de trabajo o que al empleado se le otorguen más tareas por el mismo sueldo y horario.

### 3) Falta de comunicación

Además de establecer canales de comunicación entre todas las áreas de la empresa, se deben generar espacios de retroalimentación, para que los trabajadores se sientan parte de las decisiones de la empresa y puedan expresar sus quejas, dudas y propuestas.

### 4) Falta trabajo en equipo.

Es muy importante el trabajo en equipo, ya que cualquier proyecto se puede llevar a cabo con éxito si se trabaja en equipo, fluye mucho mejor la creatividad, la ejecución de las tareas, la producción y el crecimiento personal.

### 5) Falta Planificación Estratégica

Para toda empresa es importante definir hasta donde se quiere llegar a través del tiempo, por eso se debe contar con la planificación, ya que es el paso para que la empresa pueda lograr su posición deseada en el futuro.

### 6) Incumplimiento de programa de producción

La empresa cuenta con un programa de producción el cual no se lleva a cabo de acuerdo a lo estipulado, hecho que provoca pérdidas monetarias a la empresa.

## Resumen del análisis FODA

**Figura 3:** Análisis FODA



**Fuente:** Elaboración Propia

En resumen, se puede identificar los principales problemas que enfrenta la empresa:

a) Falta programación, control y seguimiento en la producción

Tener una planificación de la producción ayuda a mantener un control sobre el volumen para la fabricación de los productos diariamente, para de este modo no incurrir en problemas de falta de producto para los clientes. El mantener un programa de producción ayuda a cumplir las necesidades de los clientes (cuándo lo quiere, cuánto quiere y cómo lo quiere) y disminuir los costos.

Por ejemplo, en enero del 2016 la empresa tuvo un quiebre de stock de Malaya, esto significó a una pérdida de \$2.386.415 para la empresa. Si se hubiese contado con un buen programa de producción, hubiesen detectado los hechos.

b) Falta de planificación

El contar con una planificación estratégica permite a la empresa establecer las metas a largo plazo, como por ejemplo, estipular metas junto a cada colaborador que tiene la organización.

Para poder lograr una planificación estratégica es muy importante mantener la comunicación entre los trabajadores y trabajar en equipo.

# **Capítulo N°5**

## **Definición Estratégica para**

### **Emporio Alemán S.A**

El presente capítulo define la planificación estratégica, la que describe a dónde quiere llegar la empresa, su proyección.

## **5.1 Misión y Visión**

Actualmente la empresa carece de una definición de misión y visión establecidas. A partir del diagnóstico de la situación actual obtenida en el capítulo 4 y luego de discutir hacia dónde se dirige la empresa y qué hacer para lograrlo, se llegó a la conclusión de que uno de los temas importantes es la inocuidad y la trazabilidad, ya que para la empresa es muy importante cumplir a los clientes en estos puntos y ofrecer un producto seguro para el consumo de calidad.

Con respecto a esto se definió la misión y visión.

### **5.1.1 Misión**

*“Somos una empresa preocupada de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, elaborando cecinas y embutidos con altos estándares de calidad y entregando un servicio personalizado a los clientes”*

### **5.1.2 Visión**

*“Ser la marca líder en la elaboración de productos alimentarios. Renombrada y conocida por nuestros clientes por disponer de un personal capacitado en la atención al público, donde nuestra mayor atención está en superar las expectativas del cliente e ir ampliando nuestro portafolio de productos”*

### **5.1.3 Valores**

Emporio Alemán S.A. tiene como valores:

- Ser una empresa preocupada por los clientes, dirigiéndose con respeto, cordialidad y manteniendo un alto grado de compromiso.
- Mantener la buena relación entre las personas y una comunicación fluida.
- Entregar confianza a las personas para que puedan expresar sus necesidades.

- Mantener profesionales de excelencia para que mantengan la buena imagen que proyecta la marca.
- Preocuparse de que el equipo de trabajo se encuentre motivado y comprometido para poder cumplir con exitosamente las metas propuestas.
- Mejoramiento continuo mediante capacitaciones, estudios y entrenamiento.
- Agregar valor a cada proceso productivo

## **5.2 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son las metas definidas por la gerencia y la administración para ser alcanzados a largo plazo. Estos serán separados según objetivos financieros, clientes, procesos internos y desarrollo y aprendizaje, para posteriormente realizar un mapa estratégico de la empresa.

### **5.2.1 Perspectiva financiera**

#### **➤ Aumentar el valor de Emporio Alemán S.A.**

Al encontrarse en un mercado maduro, mucho más saturado y competitivo, se puede decir que es estable o, según como se vea, estancado. Por esta razón es importante, independiente de la estrategia que se haya establecido, entregarle valor a la empresa.

#### **➤ Aumentar el ingreso por venta**

Es importante para la empresa ir aumentando el ingreso de las ventas y, de este modo, lograr una mayor rentabilidad y un crecimiento sustentable.

#### **➤ Reducir los costos de los procesos productivos**

Este es un elemento clave para no detener el crecimiento del negocio. Es importante mantener la eficiencia y eficacia de los procesos productivos, con el fin de utilizar de mejor manera los recursos entregados y disminuir los costos en la producción de los productos finales.

### **5.2.2 Perspectiva de los clientes**

#### **➤ Entregar productos de calidad**

En este rubro, la forma de diferenciación es la entrega de un producto de calidad, preocupado siempre de la inocuidad y trazabilidad con la que se producen y entregan, también cumpliendo con todas las normas sanitarias. Los clientes reconocen la marca por ser un producto de calidad, por esto es muy importante mantener los altos estándares de los productos.

#### **➤ Mejorar el servicio al cliente**

Tener un buen servicio al cliente es una ventaja frente a la competencia, por esto es importante preocuparse de dar a los clientes una atención personalizada y de calidad, permitiendo tener una relación de confianza y afecto. Esto permite establecer una relación a largo plazo con los clientes.

#### **➤ Satisfacer las necesidades de los clientes**

Preocuparse de las nuevas necesidades, tendencias y cambios de hábito que van experimentando los clientes con el paso del tiempo, detectando las fortalezas y debilidades y así la empresa logre un desarrollo sostenible en el tiempo, manteniendo y captando a nuevos clientes.

### **5.2.3 Perspectiva de los procesos internos**

#### **➤ Cumplir programa de producción**

Según las encuestas realizadas a los clientes, unas de las principales cosas que valoran es la calidad, la entrega de productos frescos y que hayan pasado la menor cantidad de tiempo desde su fecha de elaboración. Por esto, es muy importante realizar y cumplir un programa de producción en cuanto a mano de obra, maquinaria y materia prima, para entregar un producto que cumpla con las exigencias del cliente.

También es importante realizar esta programación para no incurrir en producción innecesaria o quiebres de stock, produciendo pérdidas considerables a la empresa.

Se debe tener en cuenta la cantidad de mano de obra especializada necesaria para cumplir con el programa de producción, al igual que la materia prima que se va a utilizar para los procesos de producción.

➤ **Entregar productos y servicios a tiempo**

Es muy importante tener una buena logística para que los productos sean entregados a tiempos a los clientes para que no haya reclamos, ya que si no se satisface a los clientes puede preferir a la competencia incurriendo en pérdidas y desprestigiando a la empresa.

Además, es importante preocuparse de tener siempre materia prima disponible para los procesos productivos y poner atención en las entregas de pedidos incompletos. Recordemos que como consecuencia se atrasan las distintas áreas de la producción.

➤ **Disminuir las mermas de despostes**

Se debe disminuir las mermas de despostes, ya que incurren en pérdidas de producción y gastos por quedarse carne ya sea en maquinarias, cuchillos, etc. Por esto es muy importante mantener un control en las mermas de despostes en todos sus procesos para utilizar óptimamente la materia prima que se requiere para la producción del producto final.

#### **5.2.4 Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje**

➤ **Contar con capital humano de excelencia y comprometido**

Es muy importante contar en la empresa con un capital humano de excelencia y comprometido con los objetivos que se proponen a corto y largo plazo, ya sea del área administrativa, de procesos y vendedores. Es de suma importancia mantenerlos capacitados, con conocimientos nuevos y habilidades que aporten activamente al crecimiento de la compañía.

### ➤ **Mejorar los servicios de TIC**

Una de las quejas frecuentes de los vendedores es el sistema informático que tiene la empresa, ya que no atiende a los requerimientos en forma satisfactoria y eso provoca problemas en la toma de pedidos y despachos. Los vendedores dicen que al no contar con las herramientas necesarias, no pueden cumplir bien con su trabajo y las fechas. Esto no afecta solo a los vendedores, sino también a la parte administrativa.

### **5.3 Estrategia para Emporio Alemán S.A**

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo, se ha decidido que la estrategia de la empresa será conseguir la diferenciación del producto y servicio y optimizar los procesos productivos, con el objetivo de disminuir los gastos y mejorar la producción.

Unas de las fortalezas que tiene la empresa es ser una marca conocida y prestigiosa, por esto hay que sacar el máximo provecho para cumplir con las estrategias de diferenciación del producto para que los clientes prefieran Emporio Alemán.

Se ha decidido dividir en dos los temas estratégicos y así facilitar el cumplimiento de las estrategias, de modo que la misión y visión definida anteriormente tengan éxito.

#### **Tema estratégico I: Diferenciación del producto y servicio**

Este tema es algo que la empresa ha conseguido a lo largo de los años de existencia, logrando tener clientes fieles, sin embargo, actualmente se encuentra en un ambiente dinámico, donde cada vez los clientes son más exigentes y van cambiando de acuerdo a las tendencias. Por esto la empresa debe estar en constante estudio y perfeccionamiento, para percibir las nuevas necesidades de los clientes y lograr fidelizarlos.

Se debe tener una diferenciación en los productos y servicios entregados a los clientes, ya que es muy importante tener una oferta que llame la atención de los consumidores y que estén dispuestos a pagar por un producto diferenciado.

El servicio dado por Emporio Alemán S.A. mantiene la diferencia, con un servicio de entrega personalizado, de calidad y excelencia, intentando siempre cumplir con las necesidades del cliente y estableciendo lazos de confianza.

Lo importante es estar siempre abocados a entregar productos de calidad, manteniendo los estándares de inocuidad y trazabilidad.

Es necesario también tener y cumplir un programa producción de logística, abastecimiento y mantenimiento para cumplir con los procesos productivos y con los tiempos de entregas y así el cliente reciba su producto de forma satisfactoria. Todos estos factores hacen que sea una marca reconocida por la región y es muy importante mantener este reconocimiento y cada día ir mejorando y adaptándose a los cambios del entorno.

## **Tema estratégico II: Optimización de los procesos productivos**

Consiste en la eficiencia operacional de los procesos, esto se debe a la preocupación de controlar la producción para disminuir significativamente los quiebres de stock y evaluar el rendimiento de la empresa.

Además, debido a los cambios del entorno, es necesario invertir en maquinaria para los procesos productivos y aumentar los controles de producción, con el fin de utilizar los recursos de la manera más eficiente posible y no incurrir en costos innecesarios por falta de planificación.

En este tema se pueden identificar tres puntos muy importantes:

- Realizar una planificación de los productos que se producirán en el día, para que no existan quiebres de stock y se pueda cumplir con todo lo requerido por el cliente en la cantidad y tiempo establecido.
- Que los pedidos sean enviados de forma completa y a tiempo, no existiendo retrasos en la producción ni en la entrega de los pedidos a los clientes. Mejorar los precios, tener promociones y descuentos que no afecten a la economía de la empresa.

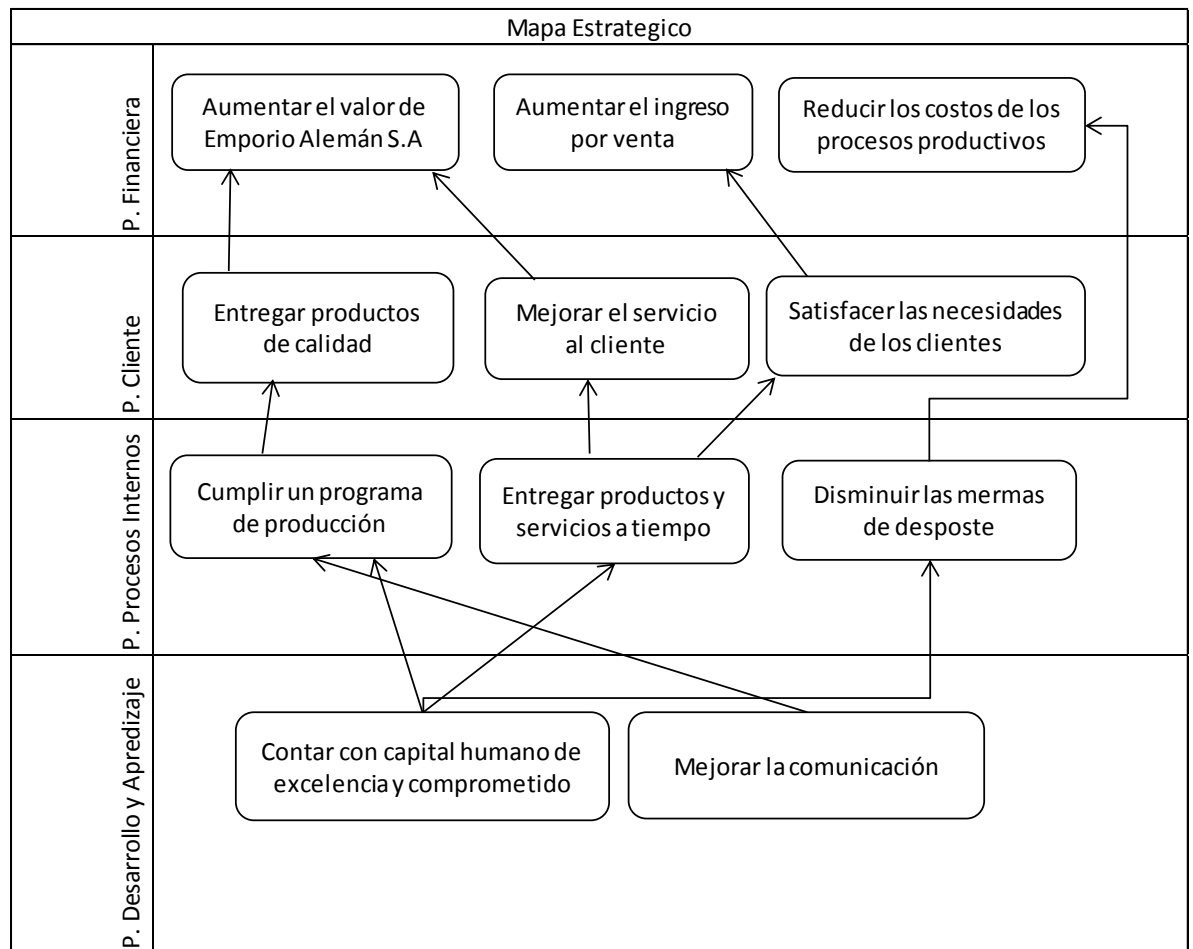
- Controlar las mermas que se producen en el desposte del porcino, que traen grandes pérdidas a la empresa si no son controladas.

#### **5.4 Mapa Estratégico**

En el capítulo anterior se definieron los objetivos estratégicos divididos en cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y desarrollo y aprendizaje, estos serán representados visualmente en un mapa estratégico mediante la serie causa y efecto entre los objetivos. Las fechas dispuestas en el mapa muestran la relación que tiene un objetivo sobre otro, se puede decir que para cumplir la misión se debe cumplir con cada una de los objetivos y de los que influyen sobre ellos.

El mapa estratégico ayudara a mejorar la comunicación en el equipo de trabajo, ya que posibilita a cada uno de los miembros entender de forma más clara y sencilla la estrategia de la organización. Además, permite tener una estructura para las reuniones de los gerentes, para poder apreciar de forma más rápida los aspectos exitosos de la estrategia y los que no.

A continuación se muestra el mapa estratégico para Emporio Alemán S.A.



Fuente: Elaboración Propia

### 5.5 Indicadores y metas

Ya fueron definidos la misión, visión y objetivos estratégicos, ahora se establecerán los indicadores y metas para cada objetivo mencionado en el capítulo 5.2, esto permitirá a la empresa medir el desempeño de cada uno y compararlo con la meta.

Varias de las metas que se plantean están relacionadas con el presupuesto para el 2016, para que la planificación quede alineada.

### 5.5.1 Perspectiva financiera

#### ➤ Aumentar el valor de Emporio Alemán S.A

**Indicador:** EBITA

**Descripción:** Son las siglas en Ingles, las que significan beneficio antes de interés, impuesto, depreciación y amortización. Se decidió utilizar este indicador, ya que permite tener valores reales de la ganancia y pérdida de la empresa.

**Unidad:** %

**Frecuencia:** Anual

**Meta:** 20%

#### ➤ Aumentar el ingreso por venta

**Indicador:**  $\sum_{i=0}^n$  Monto de ingreso de ventas

**Descripción:** El indicador corresponde a los ingresos por venta, para verificar si están aumentando las ventas con respecto a años anteriores.

**Unidades:** MM\$

**Frecuencia:** Anual

**Meta:** 2.970.273.016

#### ➤ Reducir los costos de los procesos productivos

**Indicador:**  $\sum_{i=0}^n$  Producidas en despostes en el año

**Descripción:** Con el indicador se medirá la productividad de la planta. En los resultados entregados se verán si se presentó algún tipo de problema con las máquinas, atraso en los procesos o en la entrega de insumos.

**Unidades:** Tonelada

**Frecuencia:** Anual

**Meta:** 33.000 Toneladas

## 5.5.2 Perspectiva de los clientes

### ➤ Entregar productos de calidad

**Indicador:** 1. Productos Defectuosos =  $\frac{\text{Volumen de producción defectuosa}}{\text{Volumen total producido}} * 100$

$$2. \text{Devolución} = \frac{\text{Total devoluciones}}{\text{Total de producción}} * 100$$

**Descripción:** Los indicadores miden la calidad de los productos entregado al cliente, ya que es muy importante mantener un control sobre la calidad. Mientras menos productos defectuosos se tengan, quiere decir que la producción esta correcta y los productos están listos para ser despachados a los clientes a tiempo

**Unidad:** %

**Frecuencia:** Anual

**Meta:** 1. En el año 2015 hubo un 18% de productos defectuosos, se espera que para el 2016 disminuya en un 3%, por lo tanto la meta seria de 15% y se ve alcanzable.

2. Para el segundo indicador también se tomó en cuenta el porcentaje de devoluciones del año 2015 para estimar una meta alcanzable. Por ende la meta para el 2016 es de 2%.

### ➤ Mejorar el servicio al cliente

**Indicador:**  $\sum_{i=0}^n$  Número de reclamos

**Descripción:** Con este indicador se medirá el número de reclamos en un mes, con el fin de ir retroalimentarse e ir mejorando el servicio entregado a los clientes y, de este modo, fidelizarlo.

**Unidad:** 0= bueno; 2= Regular;  $\geq 5$  = malo

**Frecuencia:** Mensual

**Meta:** 0

### ➤ Satisfacer las necesidades de los clientes

**Indicadores:** Satisfacción de los clientes =  $\frac{\sum_{i=0}^n \text{Nota por servicio}}{\text{Total encuesta}}$

**Descripción:** El indicador permitirá medir el promedio de índice de satisfacción de los clientes mediante encuesta, se utilizó este método debido a la dificultad de medir el grado de conformidad de una persona.

En la encuesta se harán preguntas que ayuden a cuantificar el grado de satisfacción de los clientes con respecto al producto entregado.

**Unidad:** 1= Muy Malo y 7= Muy Bueno

**Frecuencia:** Anual

**Meta:**  $\geq 5\%$

### 5.5.3 Perspectivas de los procesos internos

#### ➤ Cumplir programa de producción

**Indicador:** Efectividad en la producción =  $\frac{\text{Volumen producido}}{\text{Volumen programado}} * 100$

**Descripción:** Los indicadores permiten medir el grado de cumplimiento de los programas de producción establecidos, con el fin de ir controlando la efectividad y la producción de la planta.

**Unidades:** %

**Frecuencia:** Anual

**Meta:** 85%

#### ➤ Entregar productos y servicios a tiempo

**Indicador:** Porcentaje de pedidos entregados =  $\frac{\sum_{i=0}^n \text{cantidad de producto entregado}}{\text{Total de productos solicitados}}$

**Descripción:** Es muy importante mantener la eficiencia y eficacia en la entrega de los productos, por esto se utilizará los dos indicadores mencionados.

**Unidades:** %

**Frecuencia:** Anual

**Meta:** 90%

#### ➤ Disminuir las mermas de despostes

**Indicador:** Mermas de procesos =  $\frac{\sum_{i=0}^n (\text{insumo} - \text{productos obtenidos})}{\sum_{i=0}^n \text{Insumos}} * 100$

**Descripción:** Es muy importante mantener un control en este punto, ya que en el último tiempo no se han mantenido los niveles esperados. Con este indicador se busca mantener un control en las mermas y mejorar las prácticas en la empresa.

**Unidades:** %

**Frecuencia:** Anual

**Meta:** 0.4%

#### **5.5.4 Perspectiva desarrollo y aprendizaje**

➤ **Contar con capital humano de excelencia y comprometido**

**Indicador:**  $\frac{\text{personal calificado}}{\text{Total personal}} * 100$

**Descripción:** Con el indicador se medirá la capacidad y conocimiento que tenga el personal para realizar sus tareas de forma satisfactoria y, de este modo, lograr que muestre un compromiso y cumpla con las tareas propuestas.

**Unidad:** %

**Frecuencia:** Anual

**Meta:** 100%

➤ **Mejorar los servicios de TIC**

**Indicador:** Requerimientos satisfactorios =  $\sum_{i=0}^n$  Número de fallas

**Descripción:** Se realizarán encuestas a los administrativos y vendedores, con preguntas relacionadas a cómo perciben el sistema informático de la empresa.

**Unidad:** 0 = Bueno; 5= Regular;  $\geq 5$  = Malo

**Frecuencia:** Mensual

**Meta:** 0

# **Capítulo N°6**

## **Conclusiones y**

### **Recomendaciones**

En el presente capítulo se darán a conocer las conclusiones obtenidas a lo largo de los meses de investigación y formulación de la planificación estratégica para la empresa Emporio Alemán con las respectivas recomendaciones.

## 6.1 Conclusiones

Una vez concluida la investigación, se pudo determinar la situación actual de la empresa Emporio Alemán S.A y las conclusiones son las siguientes:

- La empresa desde sus inicio, en 1898, no ha establecido un plan estratégico, sin embargo, la producción se ha realizado gracias a la experiencia que ha adquirido gracias a su trayectoria. Se espera que con la estrategia que se plantea en el proyecto se logre superar las metas propuestas.
- Una de las estrategias que Emporio Alemán S.A requiere para cumplir con su objetivo de diferenciación, va orientado al prestigio con que cuenta la empresa, que ha logrado que muchos clientes la prefieran por la calidad de los productos y servicios que entregan a lo largo del tiempo, esta es una de las mayores fortalezas de la empresa en el mercado competitivo.
- El segundo tema es la optimización de los procesos productivos, ya que es importante mantener un control y evaluación del rendimiento de la empresa. Éste se relaciona con la entrega a tiempo de insumos, de forma completa y mejorar los precios, tal que no existan retrasos en la producción ni en la entrega de los pedidos a los clientes. Además, controlar la merma de producción y que no se produzcan quebré de stock, factores que permiten tener mayor compromiso con los clientes.
- Emporio Alemán requiere una planificación estratégica, ya que los recursos no se alineaban a los objetivos que planteaba la empresa, por lo que la planificación permitirá mantener una coherencia con los presupuestos y lo que se quiere lograr.
- También se puede concluir que no se hace uso de las diversas alternativas de publicidad, esto los hace menos competitivos. Además, no existe conciencia de los clientes potenciales que existen dentro del mercado.
- Por último, para que cualquier planificación estratégica sea implementada de forma exitosa, se debe tener el compromiso de los trabajadores con la empresa, ya que cada uno tiene un rol importante en el éxito del plan, es por esta razón, que se debe contar con un clima organizacional que favorezca la participación de los trabajadores. Las personas son las que hacen la diferencia y de ellos depende el

éxito o el fracaso de la implementación de los cambios propuestos. Un cambio de este tipo debe ser impulsado desde la gerencia general y los directivos.

## **6.2 Recomendaciones**

Como se mencionó anteriormente para que una planificación estratégica se realice con éxito depende de cada uno de los trabajadores que componen la organización, que se comprometan de forma activa a cumplir con los objetivos propuestos en el largo plazo, informando claramente las cuales son los planes y objetivos de la empresa, mediante capacitaciones, talleres o seminarios donde se aborden estos temas para obtener resultados exitosos.

Es importante mantener un constante apoyo por parte de la gerencia, se debe notar el fuerte liderazgo, la buena comunicación, participación y fomentar el trabajo en equipo adentro de la empresa. Asimismo, establecer un método de comunicación en el que todos se mantengan informados de lo que está haciendo la empresa, los cambios y se sientan parte de la organización.

Es necesario que la planificación se evalúe todos los años y así ir analizando la evolución y las metas alcanzadas e ir detectando el comportamiento que tiene la competencia. Esto se realiza para estar siempre innovando con las nuevas tendencias que va presentando el entorno.

En las reuniones es importante recordar siempre la misión de la empresa, que es lo que se busca alcanzar, cuales son los objetivos, con el fin de mantenerlos informados, motivar a los empleados y mantener el compromiso.

Es recomendable realizar una retroalimentación mes a mes con los empleados, mostrando los resultados obtenidos, como ha sido el desempeño, reconocer los logros y también su deficiencia, para que ellos vayan mejorando, así también dar a conocer la importancia de cada uno de ellos dentro de la empresa.

## Referencias Bibliográficas

**Banco Mundial.** (2015). Chile panorama general. Octubre 5,2015, de Banco mundial Sitio web: <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

**Canavos, G** (1999). Probabilidad y Estadística, Aplicaciones y Métodos. (4ta ed). México: Editorial McGraw-Hill.

**Espinosa R.** (14 de octubre de 2012). Como definir misión, visión y valores, en la empresa. Recuperado 30 de marzo de 2015 de <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

**Garrido B.** (2006). Dirección estratégica. Madrid: Editorial Mc Graw.

**Hax A., Wilde D.** (2001). El Modelo Delta: un nuevo marco estratégico. Massachusetts Institute of Technology.

**Hernandez, R., Fernandez C. & Baptista M.** (2010). Metodología de la Investigación. (5ta ed). Mexico: McGraw Hill.

**Hill C., Jone G., (2005).** Administración Estratégica: un enfoque integrado. México: Editorial Mc Graw- Hill Interamerican Editores, S.A.

**Instituto Nacional de Estadística.** (2011). Cecinas. Septiembre 24,2015, de INE Sitio web: [http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario\\_de\\_publicaciones/pdf/informe\\_anual\\_cecinas\\_2011.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/informe_anual_cecinas_2011.pdf)

**Jaime Giacomozzi C..** (2014) Mercado Porcino. Septiembre 28, 2015, de ODEPA Ministerio de Agricultura Sitio web: [http://www.odepa.cl/wpcontent/files\\_mf/1416318465Cerdos201411.pdf](http://www.odepa.cl/wpcontent/files_mf/1416318465Cerdos201411.pdf)

**Johnson G., Scholes K.** (2001). Dirección Estratégica (5° ed.). Madrid: Editorial Pearson Educación, S.A.

- Kaplan R., Norton D.** (2008). The execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. España: Editorial Symnetics.
- Kluyver C.** (2001). Pensamiento Estratégico: Una perspectiva para los ejecutivos. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.
- Mintzberg H., Quinn J.** (1993). El proceso estratégico: Concepto, contexto y casos. (2° ed.). México: Editorial Prentice Hall.
- Mintzberg H, Quinn J, Voyer J.** (1997). El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México: Editorial Printice Hall.
- Moreno S.** (30 de noviembre de 2011) ¿Qué es y cómo se realiza un análisis de empresa? Recuperado 10 de Abril de 2015 de <http://www.mirelacion.es/blog/que-es-un-analisis-de-empresa/>
- Porter M.** (1998). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: editorial continental, S.A
- Tamara Flores T.** (2013). Vienesas y mortadela son las más consumidas por los chilenos. Septiembre 25,2015, de La tercera Sitio web: <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2013/07/655-534616-9-vienesas-y-mortadelas-son-las-cecinas-mas-consumidas-por-chilenos.shtml>
- Thompson, Strickland** (2003). Administración estratégica: Textos y casos. (13° ed.). Mexico: Editorial Mc Graw- Hill.

**Anexo N°1**

**Encuesta dirigida a los  
clientes**



## Encuesta dirigida a los clientes de la empresa

La encuesta tiene como objetivo medir el grado de satisfacción de los clientes respecto a los servicios entregados por Emporio Alemán, con el fin de poder detectar las áreas de mejora.

**Indicaciones:** por Favor contestas las siguientes preguntas, esperando su más sinceras respuestas, ya que servirá de ayuda para mejorar el servicio entregado por la empresa.

**De las siguientes preguntas que se presentan a continuación escoja una opción.**

1. En general, ¿Cuál es el grado de satisfacción del servicio de solicitud y despacho de pedidos?

- Completamente satisfecho       Satisfecho       Insatisfecho

2. ¿Los pedidos son entregados a tiempo?

- Siempre       Casi Siempre       Nunca

3. ¿Cómo considera la atención del vendedor?

- Buena       Regular       Mala

4. Usted cree que el precio que paga por los productos es

- Alto       Normal       Bajo

5. ¿Qué importancia tienen para su negocio los productos de Emporio Alemán en comparación a los de la competencia?

- Importante       Poco importante       No es importante

6. ¿Qué aspecto es más valioso para usted?

- |                          |                            |
|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Economía                   |
| <input type="checkbox"/> | Calidad de los productos   |
| <input type="checkbox"/> | Promoción                  |
| <input type="checkbox"/> | Relación cliente- vendedor |
| <input type="checkbox"/> | Marca                      |

7. Alguna recomendación o reclamo que le gustaría mencionar a Emporio Alemán S.A para mejorar el servicio entregado.

---

---

---

---

---

---

# **Anexo N°2**

## **Cuestionario aplicado a los directivos de la empresa**

CUESTIONARIO  
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Nombre:

Cargo:

A continuación le presento un cuestionario de once preguntas, el cual deberá responder de forma clara y concisa. La información reunida será utilizada para construir un diagnóstico organizacional de la empresa Emporio Alemán. Gracias por su tiempo y la información brindada.

1. ¿Qué función desempeña en la empresa?

---

---

---

---

2. ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?

---

3. En su opinión ¿cuáles son las tres fortalezas más importantes que posee la empresa? (entendiéndose por fortalezas a los aspectos internos positivos).

---

---

---

4. En su opinión ¿cuáles son las tres debilidades más importantes que posee la empresa? (entendiéndose por debilidades a los aspectos internos negativos).

---

---

---

5. En su opinión ¿cuáles son las tres oportunidades más importantes que posee la empresa? (entendiéndose por oportunidades aquellos aspectos externos positivos que pueden entregar valor a la empresa)

---

---

---

6. En su opinión ¿cuáles son las tres amenazas más importantes que posee la empresa? (entendiéndose por amenazas a los aspectos externos negativos).

---

---

---

7. ¿Cuál es el mercado objetivo de su empresa? (entendiéndose por mercado objetivo al público al que llega)

---

8. ¿Cuáles considera que son los principales competidores de la empresa?

---

9. ¿Cuáles son los principales proveedores de la empresa?

---

10. ¿Cuáles de las siguientes estrategias según su opinión son las más importantes?

- a) Producto de calidad
- b) Producto diferenciado
- c) Servicio de excelencia
- d) Tiempos de entrega
- e) Otros

11. ¿Cómo considera el ambiente laboral?

- a) Bueno
- b) Regular
- c) Malo

### **Aplicación de la encuesta**

El objetivo de aplicar la encuesta a los directivos es para poder obtener información de primera fuente con respecto a su perspectiva frente a la empresa y poder detectar cuales consideran ellos que son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la empresa. La encuesta fue aplicada a 15 directivo entre ellos se encuentra el gerente general, contabilidad, procesos, informático, entre otros en un plazo de una semana.

Luego de haber recopilado y procesado la información se ocupó para elaborar el análisis interno de la organización y en general para poder realizar la planificación estratégica. Fue de gran utilidad, ya que se pudo detectar las opiniones de los trabajadores.