

UNIVERSIDAD CATOLICA DE LA SANTISIMA CONCEPCION  
FACULTAD DE INGENIERIA  
INGENIERIA CIVIL INDUSTRIAL



**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPACADORA LOTA SEAFOODS  
S.A.”**

AMARILIS KARINA MUÑOZ BETANCUR.

PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR A TÍTULO DE  
**INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**Profesor Guía:** Sr. Fernando Krausse

**Profesor Informante:** Sr. Mauricio González

Concepción, Octubre 2016.

## **RESUMEN**

Se propuso un plan estratégico para la empresa Empacadora Lota Seafoods S.A.

La compañía Empacadora Lota Seafoods S.A. es una empresa proveedora perteneciente al sector pesquero de la comuna de Lota, cuyo negocio se fundamenta en la elaboración de productos del mar para consumo humano directo.

Se realizaron planeaciones y reuniones con los encargados de la compañía para recabar todo tipo de información relevante para el proyecto que impulsara un desarrollo adecuado de la planificación. Con las reuniones ya en marcha se procedió a diagnosticar el entorno externo e interno, que fueron vitales para ubicar a la empresa de manera precisa en su entorno nacional, regional y competitivo usando herramientas como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, donde se logró identificar que en el macroentorno la Ley de Pesca, tan cuestionada en el país, juega un rol vital en limitar el crecimiento y tiene un impacto más que significativo en las fuerzas competitivas haciendo fuertes a los proveedores, además de definir y establecer claramente una competencia por precios. Continuando con una mirada objetiva de los elementos internos de la organización donde se identificaron sus fortalezas y debilidades, como su imagen de una empresa respetuosa y cumplidora de los requerimientos de los organismos de salud, y su clara falta de una planificación estratégica.

Finalmente, después de los análisis del medio se llegó a la conclusión que la estrategia más adecuada es liderazgo en costos, decisión consecuente y respaldada por el análisis DAFO donde las mejores alternativas van dirigidas a disminuir costos en el corto y largo plazo, que son vitales para competir en una industria cuya base competitiva son los precios, dada las características naturales de los productos del mar y los requerimientos de los clientes. Así, esta planificación estratégica, en la medida que se ejecute con conciencia, paciencia y responsabilidad, logrará, a través del establecimiento de una línea de acción y delimitación de decisiones, ubicar a la empresa en una posición valiosa y de mejores perspectivas de rentabilidad de manera sostenible.

## ABSTRACT

A strategic planning for the baler company Lota Seafoods S.A. was proposed.

Baler company Lota Seafoods S.A. is a supplier company, member of the fisheries sector in Lota, whose business is based on the production of seafood for human consumption.

Planning and meetings with managers of the company were arranged to collect relevant information to the project with the purpose of promote proper planning development. With meetings already in progress, the diagnostic of the external and internal environment started; those were fundamental to place the company specifically in its national, regional and competitive environment using tools such as PESTEL and Porter's five forces, which helped to identify that in the macro-environment the Fisheries Act, deeply criticized in Chile, plays a relevant role in limiting growth and has a more significant impact on the competitive forces giving the providers strength. Besides, it clearly defines and establishes a price competition. From an objective point of view of the organization's internal elements, their strengths and weaknesses were identified: its self-image as a respectful company that fulfils the requirements of health agencies and its lack of strategic planning.

Finally, from the analysis of the environment it can be concluded that the most appropriate strategy is cost leadership; decision which is guaranteed and supported by the DAFO analysis where the best alternatives aim to reduce costs in the short and long term, which are vital to compete in an industry whose competitive basis are prices, due to the natural characteristics of sea products and customer requirements.

Thus, this strategic planning, as far as it applies with awareness, patience and responsibility; through the establishment of a line of action and delimitation of decisions will achieve the company's placement in a valuable position with better prospects for sustainable profitability.

## **AGRADECIMIENTOS**

Culminando esta etapa de estudios, quiero agradecer en primer lugar a mi Dios por su ayuda y su compañía en todo momento, incluso en los momentos de frustración, él ha sido es y será mi apoyo incondicional.

A mi madre, por su infinito esfuerzo, sacrificio y amor hacia sus hijos. No hay palabras que logren expresar todo el agradecimiento que siento por ella. Mis hermanos Felipe y Paulette que son una alegría en mi vida, a pesar de que muchas veces existen diferencias de opinión los amo mucho y somos una pequeña, pero gran familia.

A mi amado pololo Fabián, quien ha sido una bendición estos diez años. Su apoyo, alegría y amor son un pilar fundamental, que espero disfrutar toda mi vida.

Por último, agradecer a mis amigos y hermanos en la fe por su gran ayuda, la que valoro en gran manera y que han sido importantes para el término de esta etapa universitaria.

## INDICE

<b>CAPITULO I. ANTECEDENTES GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1. Resumen proyecto.....	1
1.2. Justificación .....	1
1.3. Objetivo general.....	2
1.4. Objetivos específicos .....	2
1.5. Delimitación.....	3
1.6. Metodología .....	3
<b>CAPITULO II. MARCO TEORICO .....</b>	<b>6</b>
2.1. Descripción de la planeación .....	6
2.2. Planificación estratégica .....	6
2.3. Proceso de la planificación estratégica .....	6
2.4. Misión .....	7
2.5. Visión.....	8
2.6. Análisis del entorno .....	8
2.6.1. Análisis externo.....	9
2.6.1.1. PESTEL .....	9
2.6.1.2. Cinco fuerzas de Porter .....	9
2.6.2. Análisis interno .....	11
2.6.2.1. Cadena de valor.....	11
2.6.3. Análisis FODA.....	12
2.7. Objetivos estratégicos .....	12
2.8. Estrategia.....	13
<b>CAPITULO III. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA EMPACADORA LOTA SEAFOODS S.A.....</b>	<b>14</b>
3.1. Historia.....	14
3.2. Tamaño de la empresa.....	14
3.3. Estructura organizacional.....	15
3.3.1. Organigrama .....	15

3.4.	Productos de la empresa.....	16
3.5.	Clientes .....	16
3.6.	Competidores directos.....	17
3.7.	Proveedores.....	17
<b>CAPITULO IV. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.....</b>		<b>18</b>
4.1.	Análisis externo de la empresa.....	18
4.1.1.	Análisis PESTEL .....	18
4.1.1.1.	Factor político .....	18
4.1.1.2.	Factor económico.....	19
4.1.1.3.	Factor social .....	22
4.1.1.4.	Factor tecnológico.....	23
4.1.1.5.	Factor ecológico.....	24
4.1.1.6.	Factor legal.....	24
4.1.2.	Cinco fuerzas de Porter .....	26
4.2.	Análisis interno de la empresa .....	38
4.2.1.	Cadena de valor.....	38
4.3.	FODA.....	46
4.3.1	Análisis de oportunidades y amenazas.....	47
4.3.2.	Análisis de Fortalezas y Debilidades .....	50
4.3.3.	Matriz DAFO .....	52
<b>CAPITULO V. ESTRATEGIA PARA EMPACADORA LOTA SEAFOODS S.A. ....</b>		<b>53</b>
5.1.	Misión .....	53
5.2.	Visión.....	53
5.3.	Formulación de objetivos estratégicos .....	54
5.3.1.	Perspectiva financiera .....	54
5.3.2.	Perspectiva clientes.....	54
5.3.3.	Perspectiva procesos internos .....	55
5.3.4.	Perspectiva desarrollo y aprendizaje.....	56
5.4.	Estrategia Competitiva de la empresa .....	57
5.5.	Mapa estratégico .....	59
5.6.	Indicadores.....	60

5.6.1.	Perspectiva Financiera .....	60
5.6.2.	Perspectiva Clientes .....	60
5.6.3.	Perspectiva Procesos internos .....	61
5.6.4.	Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje.....	62
<b>CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>64</b>
6.1.	Conclusiones .....	64
6.2.	Recomendaciones .....	65
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>		<b>67</b>

## ANEXOS

ANEXO N° 1: INFORMACION EMPRESA.....	70
ANEXO N° 2: ANALISIS PESTEL.....	71
ANEXO N° 3: METODOLOGIA PORTER.....	72
ANEXO N° 4: CADENA DE VALOR.....	74
ANEXO N° 5: ANALISIS FODA .....	85
ANEXO N° 6: MISION .....	87
ANEXO N° 7: CANTIDAD DE CAPTURAS .....	88
ANEXO N° 8: PRECIO POR TONELADA.....	89

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de planificación estratégica.....	7
Figura 2: Dimensiones definición de negocio.....	8
Figura 3: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	10
Figura 4: Cadena de valor .....	12
Figura 5: Organigrama Empacadora Lota Seafoods S.A.....	15
Figura 6: Precio nominal cobre anual ( $\phi$ /lb) .....	20
Figura 7: Exportaciones (FOB).....	20
Figura 8: Producto Interno Bruto .....	21
Figura 9: Cadena de Valor .....	39
Figura 10: Matriz DAFO.....	52
Figura 11: Mapa estratégico.....	59

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Productos de la empresa .....	16
Tabla N° 2: Proveedor de Empacadora Lota Seafoods S.A. ....	17
Tabla N° 3: Valorización del riesgo de entrada de nuevos competidores.....	28
Tabla N° 4: Valorización de poder de negociación de los proveedores.....	30
Tabla N° 5: Valorización de poder de negociación de los compradores.....	32
Tabla N° 6: Valorización de la amenaza de los sustitutos.....	34
Tabla N° 7: Valorización de la rivalidad de la competencia.....	37
Tabla N° 8: Los diez principales exportadores de pescado y productos pesqueros .....	47

## SIGLARIO

- **CASEN:** Encuesta de Caracterización Socio-Económica Nacional
- **COCHILCO:** Comisión Chilena del Cobre
- **CONFEPACH:** Confederación Nacional de Pescadores Artesanales de Chile
- **CONICYT:** Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica
- **CORFO:** Corporación de Fomento de la Producción
- **DIRECTEMAR:** Dirección Nacional de Territorio Marítimo y Marina Mercante
- **FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
- **FEREPA:** Federación Regional de Sindicatos de Trabajadores Independientes de la Pesca Artesanal
- **FUT:** Fondo de Utilidades Tributarias
- **INE:** Instituto Nacional de Estadística
- **IQF:** Congelación Rápida de Manera individual
- **ODEPA:** Oficina de Estudios y Políticas
- **PIB:** Producto Interno Bruto
- **RENACE:** Red Nacional de Acción Ecológica
- **SERNAPESCA:** Servicio Nacional de Pesca
- **SINIA:** Sistema Nacional de Información Ambiental
- **SOFOFA:** Sociedad de Fomento Fabril

## **CAPITULO I. ANTECEDENTES GENERALES**

### **1.1. Resumen proyecto**

Se realizó una planificación estratégica para la empresa Empacadora Lota Seafoods S.A. con el fin de que la organización logre obtener una ventaja competitiva en el mercado. Esto se logró en primer lugar mediante un diagnóstico de la situación actual de la compañía, analizando los ambientes externos e internos donde se desenvuelve la organización, luego se procedió a la formulación de la misión y visión de la compañía mediante la metodología propuesta por Abell, y se finalizó estableciendo los objetivos estratégicos y la propia estrategia de la compañía, la cual le permitirá obtener como último resultado una ventaja competitiva.

Así, la planificación estratégica permitirá que la organización logre enfocar sus esfuerzos a los objetivos planteados estratégicamente, resolviendo la problemática del funcionamiento diario sin una visión de largo plazo, además de adaptarse a los continuos cambios en un entorno que pareciera cada vez más competitivo y por otro lado aprovechar las oportunidades del análisis del medio, para finalmente obtener lo que gran parte de las organizaciones desea: una ventaja competitiva en el mercado.

### **1.2. Justificación**

Generalmente las medianas y pequeñas empresas en el país carecen de una planificación, no planteándose objetivos y estrategias a largo plazo generando problemas en el proceso de toma de decisiones y como consecuencia en sus procesos administrativos. Empacadora Lota Seafoods S.A. no es la excepción a este caso presentando una administración basada en el “día a día” enfocando todos sus esfuerzos en las actividades operativas, sin una clara visión hacia donde se desea llegar, debiéndose en gran parte a la falta de conocimientos.

De esta forma, la falta de planificación deriva en los problemas de no aprovechamientos de oportunidades de mercado para crecer en ingresos y rentabilidad. No ser capaz de gestionar la disminución de costos de una manera estratégica y no poder proyectar el crecimiento de la empresa, por no contar con un análisis que permita identificar ineficiencias de mercado que aprovechar.

Con esto la empresa Empacadora Lota Seafoods S.A. se ve en la necesidad de proponer una planificación estratégica, pues esta le permitirá según Fred (2003) “ser una empresa más proactiva que reactiva al definir su propio futuro, ya que la empresa tendrá la posibilidad de iniciar e influir en las actividades (en lugar de sólo responder), ejerciendo control en su propio destino”. Así también Armijo (2011) menciona que el desarrollo de una planificación estratégica “apoyará el proceso de toma de decisiones, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios”.

Por lo tanto, al utilizar la planificación estratégica como herramienta fundamental, Empacadora Lota Seafoods logrará ser una empresa coherente con una visión y una buena comprensión de su medio externo; elementos fundamentales para conseguir ser una compañía que compita sosteniblemente en el tiempo.

### **1.3. Objetivo general**

Proponer un plan estratégico para la empresa EMPACADORA LOTA SEAFOODS S.A.

### **1.4. Objetivos específicos**

- Determinar la situación estratégica actual de la compañía, mediante un análisis interno y externo.
- Formular una misión y una visión para la organización.

- Formular objetivos estratégicos y estrategia para la organización, que le permita obtener una ventaja competitiva.

### **1.5. Delimitación**

Se realizó una planificación estratégica que incluyó un mapa estratégico e indicadores, no incluyendo estos su implementación ni control respectivo en la empresa.

El período comprendido para el correcto desarrollo del proyecto en cuestión fue de un semestre académico, siendo unos de los factores más relevantes en ese período la disponibilidad de tiempo y compromiso del personal de la empresa, pues el proyecto requirió de reuniones para una entrega clara y fidedigna de información para posteriores análisis.

### **1.6. Metodología**

La metodología utilizada para la formulación del plan estratégico es la propuesta por los autores Kotler & Keller (2006), con las delimitaciones anteriormente descritas.

- i. Determinar la situación estratégica actual de la compañía, mediante un análisis interno y externo.

En primer lugar se programaron reuniones quincenales con los encargados de la empresa que poseen más de quince años de experiencia en el rubro (gerente general, jefe de producción, jefe de mantención y jefe de control de calidad). En estas reuniones se preguntó todo lo relativo a proveedores como número de ellos, tipo de relación, características de los insumos, etc. Temas concernientes a procesos productivos y actividades importantes y cuestiones alusivas a la administración general como determinación de objetivos, visión y misión, incluyendo la gestión del recurso humano.

Proporcionando parte de la información necesaria para un adecuado diagnóstico del presente de la compañía.

Posteriormente se realizó el análisis externo utilizando dos métodos. El primero fue el propuesto por Aguilar (1967), conocido como PESTEL el cual reunió información de distintos factores del macroentorno (políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales) para su posterior descripción. Se consideró este modelo, ya que considera los elementos del macroentorno que tienen incidencia más significativa en el negocio, además de variables que afectan directamente a las fuerzas que determinan el atractivo de un sector industrial, es decir, que tienen influencia en una o todas las fuerzas de Porter.

El segundo método aplicado fue las cinco fuerzas de Porter (1982), siendo este uno de los métodos más conocidos y utilizados para este diagnóstico, que consistió en el análisis de cinco factores o fuerzas (sustitutos, compradores, proveedores, participantes nuevos y rivalidad de los competidores) que determinaron el atractivo de rentabilidad de la industria. Para el estudio del medio interno de la organización se utilizó el método de la cadena de valor de Michael Porter, que postula que la ventaja competitiva proviene de las actividades, tanto de las primarias como de las secundarias de ésta.

Por último se realizó un análisis FODA, considerando toda la información obtenida de los análisis anteriores y por medio de entrevistas estructuradas, cuya base son preguntas predeterminadas y con un campo de respuestas acotado, aportando simpleza y facilidad al evaluar los temas tratados con el personal de planta de la empresa (gerente general, jefe de producción, jefe de mantención, jefe de control de calidad, supervisores de producción, inspectores de calidad y operarios).

## ii. Formular misión y visión de la organización

Continuaron las reuniones quincenales con el personal de planta (gerente general, jefes de áreas, supervisores de producción e inspectores de calidad) de la empresa consiguiendo información valiosa y complementaria a la información obtenida en el

punto anterior. Luego se redactó la misión y visión de la organización en conjunto a los directivos, considerando que la declaración de la misión respondió a la pregunta esencial ¿Cuál es nuestro negocio?, la respuesta según la metodología de Abell (2011), se encontró definiendo tres dimensiones: Grupos de clientes (¿A quién se está satisfaciendo?), Necesidades del cliente (¿Qué se satisface?) y Competencias distintivas (¿Cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes?). La definición de la visión contestó a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?

- iii. Formular objetivos estratégicos y estrategia de la organización, que le permita obtener una ventaja competitiva.

Para este último objetivo específico se recopiló toda la información de los objetivos anteriores, como también de las reuniones realizadas. La formulación de los objetivos estratégicos se realizó en base a los resultados que la empresa deseaba lograr, por tanto debieron ser coherentes con la misión, visión y los análisis de los entornos.

Para la generación de la estrategia se utilizó el modelo basado en Porter (1982), teniendo como abanico de opciones tres estrategias genéricas las cuales son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Cabe mencionar que este modelo se basa en el bien y/o servicio.

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

### **2.1. Descripción de la planeación**

De acuerdo a Hax & Majluf (1997), la actividad de planificar conlleva necesariamente un proceso de toma de decisiones. Mientras que para Fred (2003) la planeación modifica los sueños en logros, además de permitir a las empresas considerar factores importantes y centrarse en ellos.

### **2.2. Planificación estratégica**

Son muchos los autores que califican la planificación estratégica como un proceso complejo, pero una herramienta necesaria en el proceso de toma de decisiones. Armijo (2011) menciona que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que da sustento a la toma de decisiones por parte de las organizaciones (con o sin fines de lucro) en torno a las operaciones y actividades que conciernen al día a día y a aquellas que se proyectan hacia el futuro, acordes a la visión desarrollada, considerando la adaptación que deben lograr las organizaciones a los elementos del entorno en que se desenvuelve, para conseguir la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

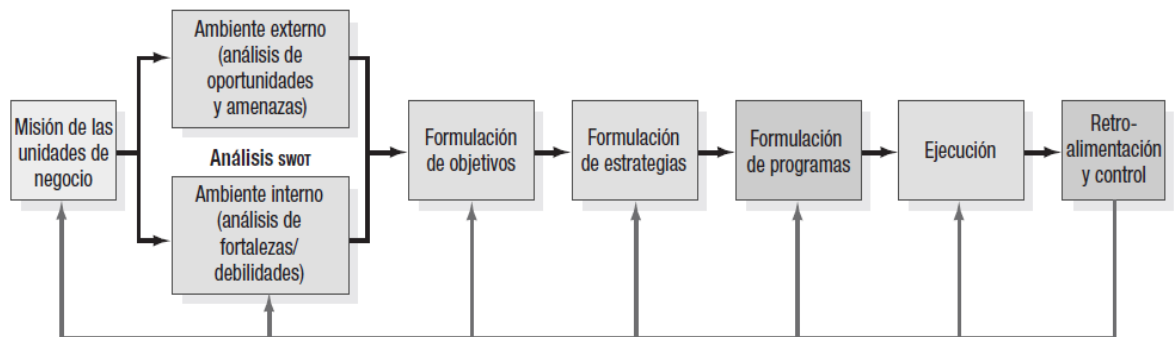
En tanto, para Hax & Majluf (1996), la planificación estratégica involucra un proceso complejo y es un esfuerzo que atañe a toda la organización, que se realiza de manera bien definida y disciplinada, que tiene como fin la especificación de la estrategia de una organización, y su posterior definición y asignación de responsabilidades para su implementación y ejecución.

### **2.3. Proceso de la planificación estratégica**

Varios autores describen un proceso formal de planificación estratégica. Para Hill & Jones (2011), el proceso consta de cinco etapas esenciales: seleccionar la misión y las principales metas corporativas, analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas, analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta, seleccionar

las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas y por último implantar las estrategias.

Para Kotler & Keller (2006), el plan estratégico consta de siete etapas (ver Figura 1), iniciando con la definición de la misión de cada unidad de negocios para luego determinar el presente de la compañía mediante un análisis externo e interno y así continuar con la formulación de objetivos, estrategias y programas, culminando con la ejecución y respectiva retroalimentación y control de todo el proceso.



**Figura 1:** Proceso de planificación estratégica

**Fuente:** Kotler & Keller (2006)

## 2.4. Misión

Para Fred (2003) la misión de cualquier compañía muestra o representa la razón de ser de la empresa, respondiendo a la pregunta esencial ¿Cuál es su negocio?

No obstante, para Hill & Jones (2011), una correcta declaración de la misión debe contener primeramente una clara definición del negocio de la organización, respondiendo estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?. Al intentar responder la primera pregunta se obtienen tres dimensiones o áreas que orientarán la declaración de la misión. La primera es a quién se debe satisfacer (qué clientes), la siguiente es qué se satisface (qué necesita el cliente), y por último, cómo se satisfacen las necesidades de esos

clientes (por medio de habilidades o de competencias distintivas). Las tres dimensiones propuestas por Abell (2011), para definir el negocio de una organización se ilustran en la Figura 2.



**Figura 2:** Dimensiones definición de negocio

**Fuente:** Hill & Jones (2011)

## 2.5. Visión

De acuerdo a Hill & Jones (2011), la visión de una compañía expresa una situación deseada en un futuro, exponiendo a grandes rasgos lo que la organización tratará de alcanzar.

## 2.6. Análisis del entorno

Goodstein, Nolan & Pfeiffer (2001) mencionan lo vital que es para las organizaciones el considerar lo que ocurre en su entorno y las consecuencias que pueden afectarlas.

De acuerdo a Fred (2003), los factores internos (fortalezas y debilidades) junto con los externos (oportunidades y amenazas), proporcionan una base para una correcta declaración

de la misión, establecimientos de objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

### **2.6.1. Análisis externo**

Para Hill & Jones (2011) el propósito fundamental del análisis externo es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas existentes en el medio operativo de la organización, para así lograr influir en estos factores para intentar alcanzar la misión.

De acuerdo a Mintzberg, Quinn & Voyer (1997), un aspecto importante a considerar en la realización de un eficiente análisis del entorno, es hacer un análisis externo antes que un análisis interno, de manera que los encargados de la planificación puedan estudiar el ambiente exterior en forma objetiva.

#### **2.6.1.1. PESTEL**

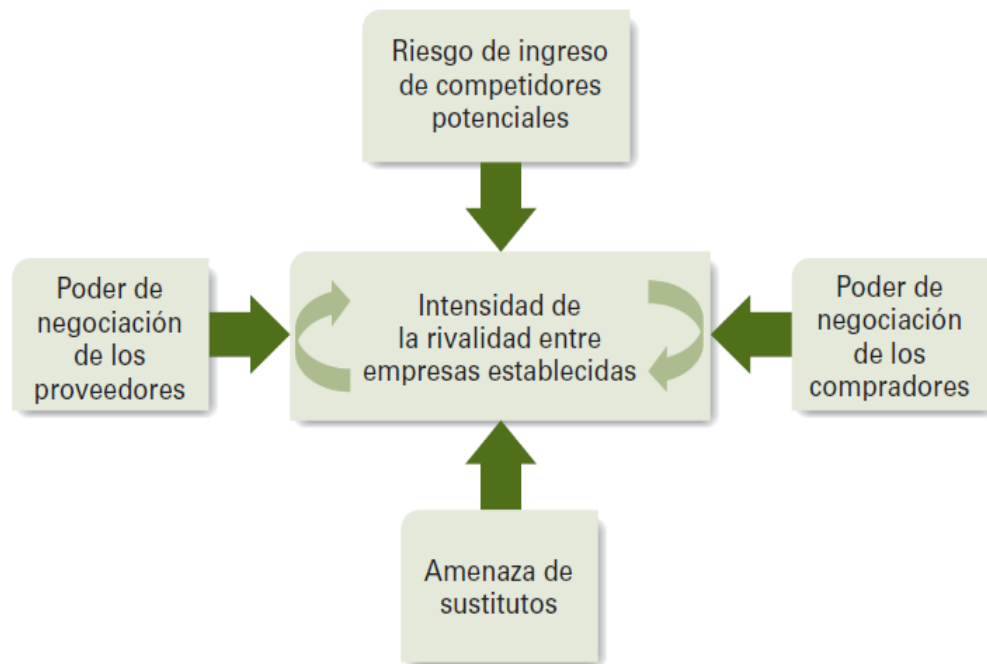
Metodología para el estudio de los factores del macroentorno que afectan a las organizaciones. Martínez & Milla (2005) señalan la importancia de este análisis, ya que permite estudiar el diferente impacto de los factores externos en las instituciones: Factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Estos cuatro factores son de suma importancia en el desempeño del negocio de las organizaciones. Agregando dos componentes adicionales ecológicos y legales para un análisis claro y completo.

#### **2.6.1.2. Cinco fuerzas de Porter**

“La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas” (Porter, 2008).

El análisis del sector industrial propuesto por Porter se ilustra en la Figura 3.



**Figura 3:** Modelo de las cinco fuerzas de Porter

**Fuente:** Hill & Jones (2011)

Descripción de las cinco fuerzas de Porter (2008):

- **Riesgo de ingreso de competidores potenciales:** Los posibles nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.
- **Poder de negociación de los compradores:** Los compradores poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios, lo que por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten.

- **Amenaza de sustitutos:** Un sustituto cumple la misma función o similar que el producto de un sector determinado mediante formas distintas. Estos siempre están presentes, pero a menudo es fácil no percatarse de ellos porque podrían ser muy diferentes del producto del sector.
- **Intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas:** La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

## **2.6.2. Análisis interno**

El análisis interno “Se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización” (Hill & Jones, 2011).

### **2.6.2.1. Cadena de valor**

El concepto cadena de valor hace referencia a la idea de que una organización es una cadena de actividades cuyo objetivo final es la transformación de los insumos en productos o servicios a los que los clientes asignarán un valor. Para hacer efectiva la transformación de los insumos, la cadena de valor considera la participación de dos tipos de actividades (ver Figura 4), las primarias, que realizan la transformación de forma directa de los insumos, y las actividades secundarias que sustentan, apoyan y posibilitan las actividades primarias, para de esta forma obtener el producto o servicio final. (Hill & Jones, 2011).

“Las actividades primarias se relacionan con la elaboración de un producto, su distribución y venta a los compradores y su servicio posterior a la venta. Las actividades de apoyo brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias” (Hitt, Hoskisson & Ireland, 2008).



**Figura 4:** Cadena de valor

**Fuente:** Kotler & Keller (2006)

### 2.6.3. Análisis FODA

El propósito central del análisis FODA es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades. De manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera (Hill & Jones, 2011)

### 2.7. Objetivos estratégicos

Para Armijo (2011) los objetivos estratégicos representan los logros que las organizaciones, entidades públicas o privadas esperan concretar a largo plazo (mayor a un año) y así poder cumplir la misión de forma eficiente y eficaz.

Mientras que para Mintzberg et.al (1997) los objetivos estratégicos representan lo que quieren ser o llegar a ser las organizaciones en algún punto del futuro, dentro de un plazo de un año a cinco años.

## **2.8.Estrategia**

Al mencionar el término estrategia se hace importante contextualizar su significado y su importancia para las organizaciones. Para Fred (2003) “las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa” además indica que “las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.”

Hax & Majluf (1997) indican el rol fundamental que cumple la estrategia en el entorno competitivo donde se devuelven las empresas, ya que esta “resulta necesaria para que las organizaciones logren un equilibrio viable entre su medio externo y sus capacidades internas. El papel de la estrategia no es considerado como una respuesta pasiva a las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo, sino como una adaptación continua y activa de la organización orientadas a satisfacer las exigencias de un entorno cambiante”.

## **CAPITULO III. DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA EMPACADORA LOTA SEAFOODS S.A.**

### **3.1. Historia**

Empacadora Lota Seafoods S.A. ubicada en el parque industrial de la comuna de Lota octava región del Biobío, fue creada en el año 2002 por su actual gerente general Enrique González Salgado. La organización se dedica exclusivamente al procesamiento de productos pesqueros para el consumo humano directo, para ello en un comienzo contaba con dos líneas de producción, una exclusivamente para mariscos y la otra para pescados. Debido a la falta de recursos hidrobiológicos, ya que la organización no es titular de cuota de captura, la empresa decide en el año 2008 tener sólo una línea de producción con una capacidad anual total de 800 toneladas de producto terminado. En el desarrollo de la actividad comercial es importante mencionar que la organización carece de flota pesquera, pues no son armadores sino que compran a pescadores artesanales y/o armadores industriales ocasionales para su posterior venta al mercado local como al extranjero.

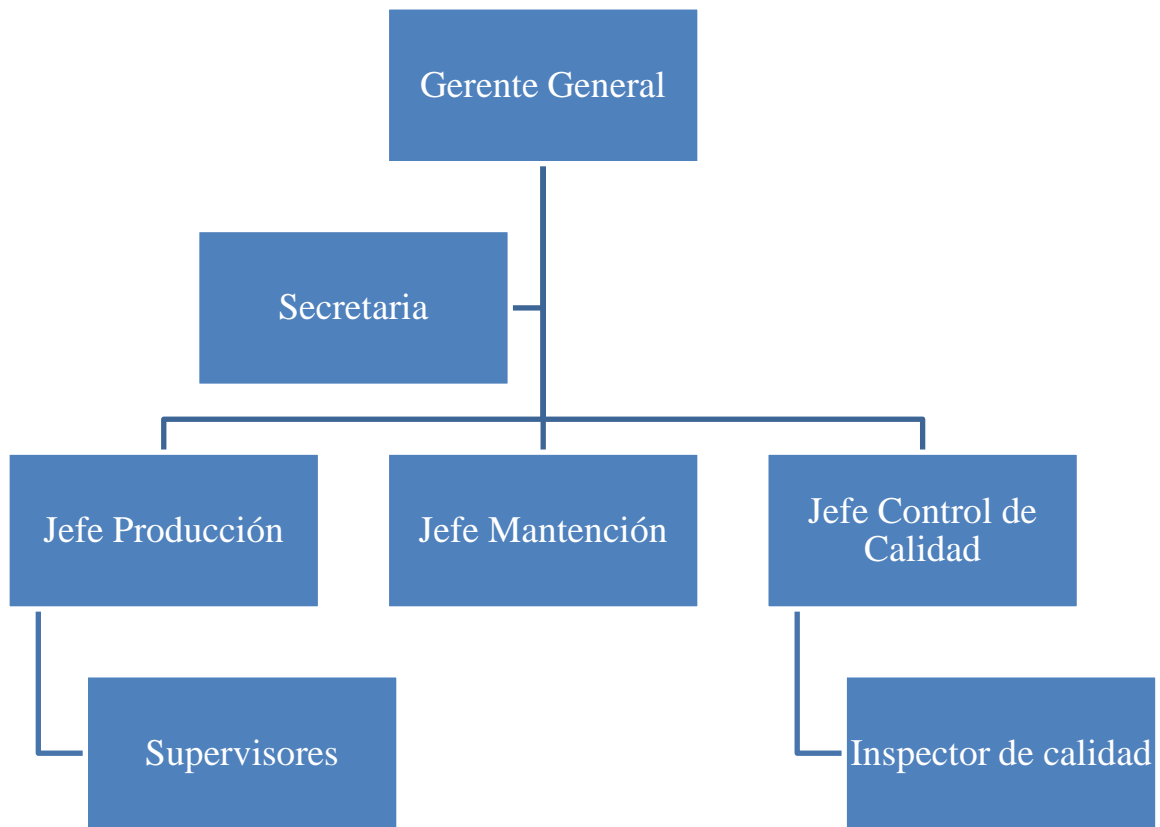
### **3.2. Tamaño de la empresa**

El personal de planta asciende a sesenta trabajadores, lo cual se encuentra en el rango de 51-200 trabajadores para considerarla mediana según la SOFOFA.

### 3.3. Estructura organizacional

Características como responder a un solo superior, y una clara delineación jerárquica simple, definen la estructura que utiliza la empresa para ejecutar sus actividades decisionales como una estructura lineal.

#### 3.3.1. Organigrama



**Figura 5:** Organigrama Empacadora Lota Seafoods S.A.

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.4. Productos de la empresa

La Tabla N° 1 muestra los productos de la empresa, los cuales dependen de los diferentes insumos a utilizar en el proceso productivo.

**Tabla N° 1:** Productos de la empresa

Insumos	Productos finales
<b>Jibia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Filetes, con piel y sin piel</li><li>• Alas</li><li>• Tentáculos</li></ul>
<b>Pejerrey</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Filetes sin piel ni espinas</li></ul>
<b>Albacora</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Filetes individuales sin piel</li></ul>
<b>Reineta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Filetes sin piel ni espinas</li></ul>
<b>Navajuelas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Navajuelas enteras sin hepatopáncreas</li><li>• Navajuelas lenguas</li></ul>
<b>Merluza</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Filetes sin piel ni espinas</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.5. Clientes

Empacadora Lota Seafoods S.A. es una empresa que provee productos elaborados del mar, por tanto sus clientes actúan como intermediarios entre la empresa y los clientes finales. En consecuencia, los clientes de la empresa son:

- Mercado Nacional: Walmart Chile.
- Mercado Internacional: Intermediarios que llegan a destinos como. Corea, Japón, Tailandia, China, España, USA, Canadá, Venezuela, Panamá y Uruguay.

### 3.6. Competidores directos

Los principales competidores de Empacadora Lota Seafoods S.A. son:

- Landes: Jibias congeladas
- Pacific Blu (filial de Blumar): Merluzas en todos sus formatos
- Congelados Pacífico: Merluzas y Reinetas
- Pescamar: Navajuelas

### 3.7. Proveedores

Empacadora Lota Seafoods S.A. cuenta con sólo un proveedor, que se desempeña en la pesca artesanal en la provincia de Concepción. Proveedor llamado Raúl Salazar perteneciente a la Federación Regional de Pescadores Artesanales de Chile, FEREPABiobío, que a su vez pertenece a la Confederación Nacional de Federaciones de Pescadores Artesanales de Chile, CONFEPACH. Raúl Salazar provee a la empresa de los insumos principales para la obtención de los productos finales de la empresa, como lo muestra la siguiente Tabla N°2

**Tabla N° 2:** Proveedor de Empacadora Lota Seafoods S.A.

<b>Proveedor</b>	<b>Insumos</b>
<b>Raúl Salazar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jibia</li><li>• Reineta</li><li>• Merluza</li><li>• Navajuelas</li><li>• Pejerrey</li><li>• Albacora</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPITULO IV. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL**

### **4.1. Análisis externo de la empresa**

#### **4.1.1. Análisis PESTEL**

El análisis de cada uno de los factores se logró mediante entrevistas semiestructuradas, es decir, preguntas preparadas con antelación y con un amplio abanico de respuestas, aportando flexibilidad y profundidad en los temas tratados con los encargados de la empresa (gerente general, jefe de producción y jefe de control de calidad). Las preguntas planteadas se obtuvieron del libro Fundamentos de dirección de empresas, Conceptos y habilidades, el cual señala cuestiones centrales y etapas para el análisis PESTEL con preguntas específicas. También se emplearon fuentes de información primarias disponibles en la web. Las preguntas realizadas para el correcto desarrollo del análisis PESTEL se encuentra en el ANEXO N°2.

##### **4.1.1.1. Factor político**

Para este punto es posible observar dos elementos relativamente recientes y que afectan al rubro pesquero en general.

##### **Reforma Tributaria**

La reforma tributaria impulsada por el actual gobierno modifica el sistema tributario de las empresas en el país, implicando un aumento en la tasa de impuestos de primera categoría para las empresas, de un 20% a un 25%, (que será gradualmente desde el 2015 al 2017, empezando en un 22,5% para continuar con un 24% y 25% respectivamente) situación que obligará a una mejor planificación del manejo de los flujos para las empresas.

Esta política también incluye la eliminación del FUT para el año 2017, lo cual significa que las empresas deberán pagar impuestos por el total de las utilidades conseguidas, y no necesariamente de las que hayan retirado.

### **Ley General de Pesca**

Esta ley fue promulgada en el año 2013 bajo el mandato del presidente Sebastián Piñera. La nueva ley de pesca ha sido muy cuestionada, debido a la privatización de los recursos pesqueros del país favoreciendo a las grandes empresas extractoras en desmedro de las pequeñas empresas y pescadores artesanales, principalmente por los parámetros y lineamientos para la explotación de los recursos marítimos, como por ejemplo, las cuotas serán asignadas de acuerdo al promedio de los últimos 3 años extraídos, lo que implica que los que pudieron sobreexplotar los recursos pesqueros mantendrán por ley su poder.

Un elemento extra al descontento ya existente por la ley, y que ha salido a la luz pública es el caso Corpesca, donde la empresa controlada por el Grupo Angelini pagó de manera irregular, a través de asesores y cercanos a parlamentarios, dineros para financiar campañas con el fin de incentivar la aprobación de la ley de pesca.

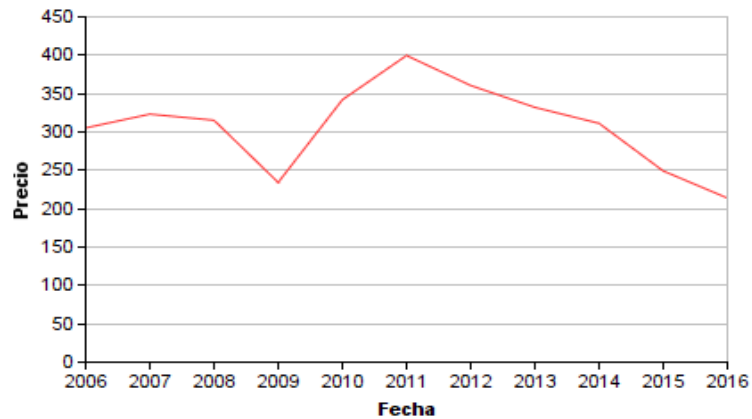
Esta ley puede tener implicancias claras para las empresas que actúan como proveedores de las industrias manufactureras o de transformación de los insumos del mar, pues deben lidiar con una cuota limitada de pesca, debiendo enfrentar incertidumbres y desafíos en cuanto a la administración de estos, complicándose esta tarea en los períodos de escasez del recurso, y posiblemente propiciando el fortalecimiento a largo plazo de un grupo casi selecto de proveedores de los insumos del mar, que son dueños de las mayores cuotas de pesca.

#### **4.1.1.2. Factor económico**

### **Índices económicos**

Datos proporcionados por el Banco Mundial indican que la economía a nivel nacional registró una desaceleración con sólo un 1.9% y 2.1% de crecimiento en los últimos dos

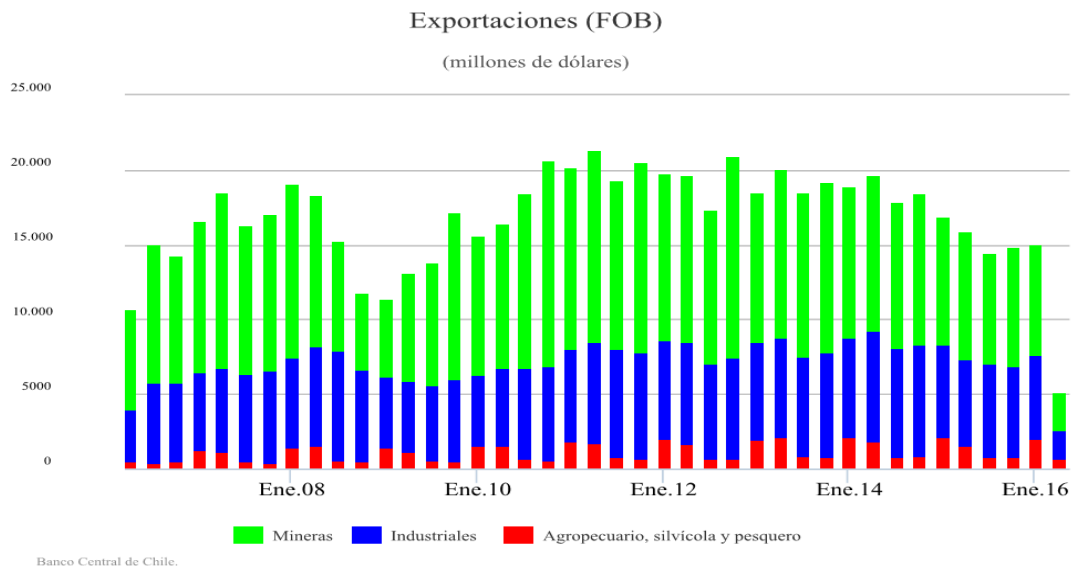
años, debiéndose principalmente a la contracción del sector minero, lo que ha producido una disminución en los precios del cobre, como lo muestra la Figura 6.



**Figura 6:** Precio nominal cobre anual (¢/lb)

**Fuente:** COCHILCO, Ministerio de Minería

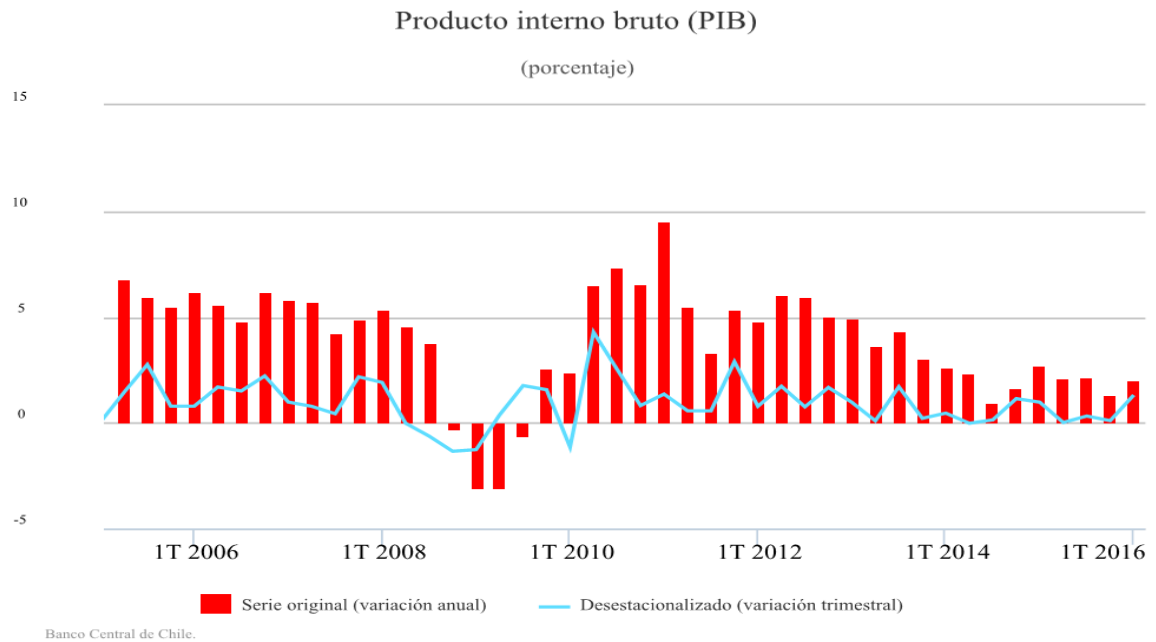
Sumado al alto nivel de comercio exterior en Chile, el cobre representa la mayor proporción del total exportado en el país, reflejado en la Figura 7.



**Figura 7:** Exportaciones (FOB)

**Fuente:** Banco Central de Chile

Con la disminución del precio del cobre, disminuye el valor de las exportaciones, los ingresos y gastos fiscales. Por otro lado disminuyen la cantidad de mineras en operación, lo que incentiva al desempleo y menor consumo. En consecuencia el PIB del país disminuyó (Figura 8).



**Figura 8:** Producto Interno Bruto

**Fuente:** Banco Central de Chile

### **Principales actividades económicas**

En la región del Biobío, donde está insertada la compañía, las empresas se dedican principalmente a actividades relacionadas con el sector forestal, pesquero y energético. Destacando el sector pesquero por su gran incidencia en la ocupación a nivel regional, contando para ello en el 2014 con 731 empresas del rubro, según datos del Servicio de Impuestos Internos, ocupando el segundo lugar a nivel nacional siendo superada sólo por la Región de los Lagos. Además de poseer el 32% del total de la flota pesquera del país.

## **Desempleo**

La región del Biobío posee unos de los índices más altos de desempleo llegando a un 6,2% superando la tasa a nivel país de un 5,8%. Datos proporcionados por el INE para el trimestre Noviembre 2015-Enero 2016 en la provincia de Concepción se encuentran las ciudades de Lota y Coronel ocupando éstas el primer y tercer lugar a nivel nacional con una tasa de desocupación de un 13% y 10,7% respectivamente.

### **4.1.1.3. Factor social**

#### **Nivel educacional**

Es importante considerar para este punto el nivel de capacitación de los trabajadores de las empresas procesadoras de productos pesqueros. En este tipo de industria se necesita relativamente un nivel de formación básica por parte de la mayoría del personal, pues los procesos productivos están ya definidos y estandarizados, requiriendo poco del ingenio humano aplicado a las actividades diarias, situación que calza con el nivel educacional de la región del Biobío, que en su mayoría es básica incompleta alcanzando un 22,5% según la encuesta CASEN 2013, por lo que las empresas del rubro no tienen dificultad para encontrar mano de obra acorde. Esto tiene un lado positivo y negativo. Positivo, pues la población encuentra en estas empresas posibilidades laborales de acuerdo a su nivel de formación, pero a la vez negativo, dado que los sueldos por estas actividades no son altos, realidad corroborada por los datos, que indican que en la región del Biobío el 70% de los trabajadores ganan menos de \$350.000 líquidos, explicado por la formación y los tipos de empleos disponibles en la región.

## **Comportamiento de consumo**

Otro factor a considerar es el comportamiento de consumo interno de carnes versus el de pescados. En Chile el consumo por las proteínas derivadas del mar es muy bajo, alcanzando en promedio sólo 7 kg por persona al año, cifra muy por debajo del promedio mundial que alcanza 17 kg anuales. Todo lo contrario ocurre con las carnes llegando a alcanzar un consumo per cápita de 81.9 kg anuales, siendo las carnes blancas (ave y cerdo) las con mayor incidencia en el consumo total, según datos entregados por INE.

### **4.1.1.4. Factor tecnológico**

Para definir el contexto tecnológico el estudio realizado por CONICYT aporta cifras significativas para comprender la realidad de este en la región. Mencionando una tasa de innovación en las empresas de un 15,8% versus el 23,7% a nivel país, además de una tasa de innovación tecnológica de un 15,5% como la de innovación no tecnológica de un 10,7%, siendo estas cifras inferiores al promedio nacional de un 18,8% y 16,4% respectivamente.

Las empresas en la región y en general han tenido un aumento tecnológico tanto en la conectividad a internet como en las líneas telefónicas. También se observa este incremento en materia de producción contando con instalaciones y maquinarias más sofisticadas tanto para los procesos administrativos y operativos, generándole valor al producto final.

Es importante mencionar la existencia de políticas de gobierno que impulsan la innovación y desarrollo para las empresas, incluyendo la acuicultura, una buena forma de enfrentar la escasez del insumo, además de que proveer asesorías y financiamientos, por medio de entidades como CORFO, Innovación Chilena, Fundación Chile, etc.

#### **4.1.1.5. Factor ecológico**

Conforme a lo proporcionado por SINIA, la región del Biobío está caracterizada por poseer una economía muy ligada a los recursos naturales en sus sectores más dominantes como son el sector pesca, forestal y energético. Siendo estos la principal causa del daño ambiental.

En la provincia de Concepción gran parte del daño ambiental tanto atmosférico como en las aguas se deben a las empresas del rubro pesquero. Datos entregados por RENACE destacan que las instituciones del sector eliminan sus desechos en el mar, principalmente harina de pescado y metales pesados. Respecto a la contaminación atmosférica el mayor impacto se debe al procesamiento de harina de pescado, la cual produce emisiones de gases altamente contaminantes. A medida que el tiempo ha pasado se ha generado consciencia tanto a nivel regional como país, gracias a los medios de comunicación masivos propiciando el malestar general de la población, que a su vez presiona al gobierno para que regule de mejor forma la actividad empresarial y la relación de esta con el medio ambiente.

#### **4.1.1.6. Factor legal**

En lo relativo al contexto legal las grandes y pequeñas empresas deben responder a diferentes entidades que regulan las actividades empresariales en el mar dentro del territorio nacional y/o regional, como:

- i. SERNAPESCA: Cuyo objetivo es velar por el cumplimiento de la normativa sectorial, sanitaria y ambiental que regula la actividad, y proveer las estadísticas oficiales del sector. Este organismo es dependiente del Ministerio de Economía.
- ii. DIRECTEMAR: Organismo de la Armada de Chile que tiene como objetivo cautelar por el cumplimiento de las normativas vigentes, y acuerdo internacionales,

dar seguridad a la navegación y proteger la vida humana en el mar. Este organismo apoya al SERNAPESCA.

- iii. **DIRECCIÓN DEL TRABAJO:** Su misión institucional es velar por el cumplimiento de la legislación laboral, fiscalizando, interpretando, orientando la correcta aplicación de la normativa y promoviendo la capacidad de autorregulación de las partes, en la búsqueda del desarrollo de relaciones de equilibrio entre empleadores y trabajadores. Estas instituciones tiene en común velar por el cumplimiento de las políticas aprobados, las legislaciones vigentes en temas relativos a las cuotas de pesca asignadas, al correcto procedimiento de pesca para no contaminar, al cuidado del personal que extrae los recursos, a quienes los procesan en las empresas de transformación de pescados, y al cumplimiento de normativas y leyes generales sobre el trato a los trabajadores por parte de los empleadores y las empresas.

### **Conclusiones análisis PESTEL**

Se pudo establecer que el factor político restringe el crecimiento al impedir aumentar las ventas, y limita la rentabilidad fortaleciendo el poder de los proveedores. La debilidad de la economía del país afecta el consumo interno, pues al caer el nivel de ingresos lógicamente se consume menos. Las preferencias por el consumo de carnes blancas y rojas, en perjuicio del consumo de pescados constituyen una amenaza a enfrentar, pues interactúa de manera negativa con la debilidad del consumo interno. De esta manera el nivel de consumo de pescados se ve reducido por la disminución del consumo interno y las preferencias por otros tipos de carnes, y la relación sinérgica que se da entre estos.

Por otro lado los programas de incentivos del gobierno relacionados con investigación y desarrollo de acuicultura son elementos que deben ser incorporados en la planificación, pues constituyen fuentes para derribar las barreras de crecimiento que constituyen las leyes gubernamentales respecto a cuotas y vedas de los productos del mar.

En resumen, el análisis del macroentorno permite identificar un mayor número de amenazas que de oportunidades, siendo el relativo a la ley de pesca la más restrictiva para el crecimiento y la rentabilidad. Pero también no se puede pasar por alto de ninguna manera, los incentivos generados por el gobierno, a través de diferentes programas, para el desarrollo e implementación de proyectos acuicultores.

#### **4.1.2. Cinco fuerzas de Porter**

El desarrollo de la metodología se logró mediante entrevistas semiestructuradas; preguntas preparadas con antelación y con un amplio abanico de respuestas, aportando flexibilidad y profundidad en los temas tratados con los encargados de la organización que poseen más de quince años de experiencia en el rubro (gerente general, jefe de producción y jefe de control de calidad). Las preguntas planteadas fueron elaboradas gracias a Harvard Business Review: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, la cual define preguntas típicas para el análisis del sector. Además se utilizaron fuentes de información secundaria en el desarrollo del estudio.

La información obtenida para el análisis de Porter se encuentra en el ANEXO N°3

#### **Riesgo de ingreso de competidores potenciales: (BAJA)**

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja, debido a que las barreras de entrada son altas, lo cual se ha visto reflejado en la casi inexistente apertura de nuevas empresas del rubro, pues no sólo se requiere de una gran inversión, también en gran medida las políticas de gobierno han limitado la entrada a posibles competidores, dificultando el acceso a los recursos del mar y el poco porcentaje de captura que poseen las pymes en el país.

Barreras de entradas, para los potenciales competidores del sector industrial:

- **Requisitos de capital:** Para poder ingresar al sector no sólo se considera la necesidad de invertir grandes sumas de dinero para todo lo que conlleva un correcto funcionamiento del proceso productivo como instalaciones fijas, maquinarias, insumos, capital de trabajo y/o remuneraciones, sino también la menor probabilidad de conseguir el capital por parte de una institución financiera, debido a la inestabilidad e inseguridad del sector pesquero, producto de elementos políticos y gubernamentales que aumentan el riesgo para las entidades financieras en caso de asumir un préstamo, que dadas las características de infraestructura de las empresas del sector industrial pesquero, será de una cantidad no menor.
- **Políticas gubernamentales restrictivas:** Una de las políticas del gobierno que limita el directo ingreso de nuevos competidores al sector es la actual ley de pesca, debido a que en ella se determina el porcentaje de la cuota de captura que tiene cada empresa del rubro, y esta favorece a los grandes empresarios. Esta política restringe la entrada de posibles competidores, pues se verán limitados con la cantidad de insumos extraídos. Por lo que la cantidad a extraer que haría rentable el negocio se limita, posibilitando en cierta medida una rentabilidad muy baja para el negocio, incentivando a posibles inversionistas a preferir otra opción de inversión.

Se realizó también una valorización de los factores más relevantes para el riesgo de ingreso de competidores potenciales, la cual permitió una expresión más concreta del valor relativo de cada fuerza, una conclusión más tangible de cada una de ellas y un punto de referencia sencillo y claro para posibles futuras comparaciones con un nuevo análisis de Porter que la empresa considere pertinente realizar en el futuro, y así determinar la variación del atractivo de rentabilidad de esta industria. La valorización involucró a los encargados de la

organización, apelando a la experiencia de estos para determinar mediante un análisis crítico una calificación fijada de 1 a 4 (1 el factor es muy poco atractivo en la industria y 4 el factor es muy atractivo en la industria), un peso según el impacto percibido en el sector y un valor ponderado para cada factor definido por Porter. La escala para determinar la influencia de cada factor en el atractivo de la industria es: Atractivo Bajo 1.0-2.0, Atractivo Medio 2.1-2.9 y Atractivo Alto 3.0-4.0. Todo el proceso de valorización se ve reflejado en la tabla N°3.

**Tabla N° 3:** Valorización del riesgo de entrada de nuevos competidores

<b>Factor de análisis</b>	<b>Escala</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
Requisitos de capital	Alto	0.30	3.0	0.9
Políticas gubernamentales restrictivas	Alto	0.70	4.0	2.8
<b>Valorización</b>		1		<b>3.7</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Desde el punto de vista del riesgo de entrada de nuevos competidores el atractivo de la industria se podría evaluar como alto, lo cual es concordante con el análisis anterior, ya que el sector presenta fuertes barreras de entrada, debido principalmente por el alto capital y políticas restrictivas del gobierno lo que ha generado grandes impedimentos para el acceso a nuevos competidores, lo cual es favorable para las empresas que están en el sector.

### **Poder de negociación de los proveedores: (ALTO)**

La división del 100% de la cuota de captura en el mar chileno, se divide en un 90% para las grandes empresas, que utilizan estos insumos capturados en sus propios procesos productivos, por lo tanto, es el 10% restante los que actúan como proveedores para las pymes que corresponden en gran parte a pescadores artesanales y/o armadores industriales.

Ahora, ese 10% no está constituido por un número importante de empresas porque muchas de ellas enfrentan importantes costos fijos (mantenimiento de lanchas e instalaciones, gastos en bencina por salida a alta mar, etc.) que hacen imposible su funcionamiento de manera rentable, con pequeñas cuotas de captura, dejando así el 10% de la cuota restante en manos de pocas empresas que funcionan finalmente como proveedoras. En conclusión el poder negociación de los proveedores es alto respecto a la industria, y ello conlleva principalmente a que ellos puedan establecer los precios, transferir los costos a los otros participantes del sector, etc.

Factores claves en el poder de negociación de los proveedores:

- **Costo de cambio de proveedor para las empresas del sector industrial:** En el sector es complejo cambiar de proveedor, debido principalmente a la poca cantidad que hay de proveedores y con insumos limitados. Es importante señalar que cambiar de proveedor no sólo implicará gastos financieros o monetarios, sino también el costo de adquirir pescados que son mayores al precio pagado por estos a los proveedores, como son los costos de búsquedas de nuevos proveedores y de negociación (básicamente realizando un contrato nuevo, fijando precios, porcentajes de cuotas de captura y que pasará con estos en diferentes escenarios posibles) este costo al que se hace referencia es el denominado costo de transacción.
- **No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor:** Los insumos ofrecidos por los proveedores para su posterior transformación no tienen sustitutos, ya que en el sector pesquero lo que se requiere es el pescado, ya que este no es un insumo más de los productos que ofrecen las empresas, es el “insumo”, no hay otro tipo de producto que pudiera utilizarse para mantener la oferta.

El procedimiento para la valorización del poder de negociación de los proveedores es el mismo mencionado para la amenaza de ingreso de nuevos competidores. En la tabla N°4 se muestra el resultado del análisis.

**Tabla N° 4:** Valorización de poder de negociación de los proveedores

<b>Factor de análisis</b>	<b>Escala</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
Costo de cambio de proveedor para las empresas del sector	Alto	0,4	2	0,8
No existe sustituto para lo que ofrece los proveedores	Alto	0,6	1	0,6
<b>Valorización</b>		1		<b>1,4</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Se puede concluir con el valor de 1.4 que el atractivo del sector industrial es más bien bajo, debido al fuerte poder de negociación de los proveedores en el sector industrial, que se traduce en precios altos cobrados por los proveedores, situación que sería distinta si existieran sustitutos para lo que ofrecen los proveedores.

**Poder de negociación de los compradores: (ALTO)**

El poder de negociación de los compradores es alto, debido que existen menos cantidad de clientes (que actúan como intermediarios entre las empresas proveedoras y el consumidor final) de lo que hay de proveedores en el sector industrial, lo que implica que son los intermediarios los que presionan en la disminución de los precios, demandan el mejoramiento de la calidad de los productos o servicios ofrecidos y exigen determinados plazos de entrega.

Factores claves en el poder de negociación de los compradores:

- **Costos por cambiar de proveedor para los clientes:** El costo para los clientes por cambiar de proveedor es bajo, debido a la existencia de pocos clientes en comparación a una mayor cantidad de empresas proveedoras en el rubro, además los insumos ofrecidos tienen poca diferenciación, pues son de características más bien estándar, por lo que encontrar un producto similar, y negociar su adquisición, dada su poca complejidad, no implicará grandes gastos de búsqueda, y negociación de precios, para finalmente concretarlo en un contrato.
  
- **Grandes volúmenes de compra:** Dado a que existen menor cantidad de clientes intermedios que empresas proveedoras, esa pequeña cantidad de clientes compran en gran volumen lo que los convierte en clientes poderosos. Considerando también dentro del análisis que las empresas intermediarias son grandes compañías que trabajan como proveedoras de distintos productos a nivel nacional e internacional, por lo que es lógico pensar que dentro de su estrategia consideren disminuir los costos a través de economías de escala en el abastecimiento y mejorar su posición en la negociación con proveedores comprando volúmenes importantes.
  
- **Información que manejan los clientes:** Los clientes intermedios suelen manejar información valiosa sobre los usuarios finales de las empresas proveedoras, con esto los intermediarios pueden influir fuertemente en las decisiones que estos puedan tomar, debido a su mayor proximidad que implica un conocimiento sobre el cliente final en lo respectivo a gustos, preferencias, disposición a pagar, manejo del mejor canal o formas de ventas apropiadas, etc. elementos que no manejan ni pueden manejar las empresas en su posición de proveedoras.

El procedimiento para la valorización del poder de negociación de los compradores es el mismo mencionado para la amenaza de ingreso de nuevos competidores. En la tabla N°5 se muestra el resultado del análisis.

**Tabla N° 5:** Valorización de poder de negociación de los compradores

<b>Factor de análisis</b>	<b>Escala</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
Costo por cambiar de proveedor para el cliente	Bajo	0.40	1.5	0.60
Grandes volúmenes de compra	Importante volumen	0.40	2.0	0.80
Información que manejan los clientes	Importante	0.20	2.6	0.52
<b>Valorización</b>		1		<b>1.92</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Con una valorización de 1.92 se puede concluir que el atractivo del sector es bajo, ya que las empresas del rubro tienen clientes poderosos que presionan en la disminución de los precios, principalmente por los bajos costos que tienen estos clientes al cambiarse a otro proveedor, los grandes volúmenes de compra y la información que pueden manejar los compradores, pues estos actúan como intermediarios entre las empresas proveedoras y el cliente final.

**Amenaza de sustitutos: (ALTA)**

Los sustitutos del sector satisfacen de forma similar la necesidad que tienen los clientes de una alimentación nutritiva. En este punto se encuentran productos con un alto nivel de proteínas como lo son las carnes blancas y rojas. La amenaza de posibles sustitutos es alta, dada la gran disponibilidad existente en el mercado de estos productos, los bajos costos

para los clientes por cambiar de proveedor y la fuerte relación que existe entre el precio/calidad entre los sustitutos y el producto del sector industrial.

Factores claves en la amenaza de sustitutos:

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** Los clientes pueden acceder con facilidad a los sustitutos más cercanos, con esto la amenaza de que los clientes opten por los sustitutos cercanos aumenta.
  
- **Costo de cambio para el cliente:** El costo para los clientes por cambiarse a los sustitutos es bajo, debido a que en primer lugar los bienes sustitutos tienen una mayor disponibilidad en el mercado (costos de búsqueda escasos) y las diferencias que existen entre los distintos sustitutos y los productos del sector respecto a la satisfacción de la necesidades de los clientes no es mucha, con esto se puede concluir que los costos por cambio de proveedores es bajo para los clientes pues los costos de transacción son bajos.
  
- **Relación precio/calidad:** Los sustitutos presentan una buena relación precio/calidad. Debido a que la oferta de los sustitutos es mayor que el producto del sector, lo cual hace que los precios de los sustitutos disminuyan. Considerando además el amplio rango de la relación precio/calidad presente principalmente en las carnes (principal sustituto) da como resultado una relación “amenazante” para el producto del sector.

El procedimiento para la valorización de la amenaza de los sustitutos es el mismo mencionado para la amenaza de ingreso de nuevos competidores. En la tabla N°6 se muestra el resultado del análisis.

**Tabla N° 6:** Valorización de la amenaza de los sustitutos

<b>Factor de análisis</b>	<b>Escala</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta	0.30	1.6	0.48
Costo de cambio para el cliente	Bajo	0.20	2.0	0.40
Relación precio/calidad	Alta	0.50	1.2	0.60
<b>Valorización</b>		1		<b>1.48</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Con una valorización de 1.48 se puede concluir que el atractivo del sector es bajo, considerando que los compradores tienen un fácil acceso a los sustitutos más cercanos y a un costo de cambio muy bajo. En consecuencia, para las empresas del sector no es bueno que la amenaza de los sustitutos sea alta, ya que disminuirán la rentabilidad del sector principalmente porque estos sustitutos limitan el precio de los productos del sector.

**Rivalidad de la competencia: (ALTA)**

En esta fuerza es posible apreciar que los datos entregados por el lado de la intensidad de la competencia no son favorables para la rentabilidad del sector industrial. Una tasa de crecimiento del sector con una tendencia a la baja, principalmente por la sobreexplotación de los recursos pesqueros lo que conlleva a la disminución de las cantidades de producto para la venta. Por lo otro lado las bajas barreras de salida que están por el lado más humano que técnico/económico facilitan a los rivales ineficientes a irse rápidamente, y mejorar la

rentabilidad del sector, pero es importante mencionar que la tasa de crecimiento tiene una gran incidencia en las barreras de salida. Para comprenderlo se supone una fuerte disminución en la tasa de crecimiento, esta situación desencadenara el cierre de las plantas ineficientes (dado que no podrán funcionar con una cuota tan baja de extracción), como consecuencia se generara un aumento del desempleo en la región y las comunas donde ocurra el cierre, esta situación elevará las barreras de salida por parte de las restricciones gubernamentales y sociales, pues se está ubicado en la región que tiene uno de los índices más altos de desempleo y cuenta con las comunas que tiene los índices más altos de este, presionando a las autoridades comunales y regionales a dificultar la salida de las compañías. Explicando así una intensidad desfavorable para la rentabilidad del sector. Pero, por otro lado la característica muy similar de los productos de cada rival, sumado a la perecibilidad de estos, inclinan la competencia a una basada en precios, situación nada beneficiosa para el sector industrial.

En cuanto a la dependencia de la intensidad de la competencia que tiene la rivalidad para la rentabilidad del sector:

- **Tasa de crecimiento del sector:** Según datos proporcionados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, mundialmente conocida como FAO y del Ministerio de Agricultura, la cantidad de productos extraídos del mar ha disminuido en el último período (como se puede observar en el ANEXO N°7 y N°8) debiéndose principalmente a las vedas y cuotas de captura impuestas por el gobierno por la sobreexplotación de los recursos pesqueros. Así el sector está decreciendo, generando que la competencia sea alta.

Las principales barreras de salidas que se aprecian en el sector son:

- **Barreras emocionales:** Pueden parecer que no son importantes, pero al considerar que una parte importante de las empresas del sector son pymes, y que, por lo tanto,

tiene un valor emocional importante para sus dueños que son emprendedores en gran proporción, el cierre de la empresa no será una decisión fácil de tomar con datos de pérdidas o de rentabilidad negativa simplemente. Considerando además la complejidad laboral de la región, los trabajadores podrían generar más de algún tipo de presión emocional, para no perder su fuente laboral.

- **Restricciones gubernamentales y sociales:** Considerar o proponer la idea de cerrar una planta de procesamiento de pescados en una región predominantemente pesquera y forestal, que además presenta una de los índices más altos de desempleo a nivel nacional, lleva inmediatamente a la conclusión de que las autoridades intervendrán, pero de ninguna manera para facilitar la salida de las empresas ineficientes, sino que, dada la normal y comprensible presión de la gente, para hacer más difícil la salida de las compañías que están funcionando con pérdidas y afectando la rentabilidad del sector.

Ahora, en lo relativo a la base de la competencia:

- **Productos muy similares:** A pesar de que cada rival puede darle un nivel de calidad a sus productos, esta no pasara mucho más allá de las exigencias estándares de los servicios de salud y las distribuidoras para exportar o vender en el país. Esto principalmente por las características naturales del producto y las necesidades de los consumidores, pues los productos del mar son un alimento que las personas preparan a su antojo, es decir, buscan un alimento estándar. De esta forma la línea de productos que ofrece cada empresa es muy similar, que determina a su vez pocos costos de cambio para los clientes.
- **Producto perecible:** Cada empresa ofrece sus productos a un distribuidor por medio de un contrato, no sintiéndose a si presionada a bajar sus precios para vender sus productos que tienen altas probabilidades de rápida descomposición y son sensibles a los más mínimos cambios de temperatura. Pero se debe hacer un

cuidadoso análisis de este elemento, pues a la hora de negociar los precios que se cobraran a lo largo de la duración del contrato, las empresas si sentirán presión por no elevar sus precios dado que los productos del mar perecen con facilidad, y sumado a que los clientes intermedios son poderosos, le será difícil encontrar otra forma de vender los productos que esté produciendo, prefiriendo así asegurar un contrato con un precio atractivo para el cliente.

El procedimiento para la valorización de la rivalidad de competencia es el mismo mencionado para la amenaza de ingreso de nuevos competidores. En la tabla N°7 se muestra el resultado del análisis.

**Tabla N° 7:** Valorización de la rivalidad de la competencia

<b>Factor de análisis</b>	<b>Escala</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor</b>
Tasa de crecimiento	Alta	0.30	3.5	1.05
Barreras de salidas	Media	0.20	2.0	0.40
Base de la competencia	Por Precios	0.50	1.0	0.50
<b>Valorización</b>		1		<b>1.95</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Del valor obtenido de 1.95 se puede concluir que el atractivo del sector es más bien bajo. Esto se debe a la fuerte rivalidad existente en la competencia por precios en las empresas del sector, coincidiendo con la intensidad de la competencia, la cual potencia la alta rivalidad en el sector industrial.

## **Conclusiones análisis de las Cinco fuerzas de Porter**

Se concluye que la rentabilidad del sector industrial no es atractiva, debido a la competencia por precios en que está envuelto el sector y además a la ley de pesca que limita el crecimiento y fortalece a los proveedores. Es importante mencionar que la implementación de un proyecto acuicultor puede generar la transformación del sector aumentando los insumos disponibles y permitiendo el crecimiento por esto mismo, generando una transformación positiva para la rentabilidad del sector.

### **4.2. Análisis interno de la empresa**

#### **4.2.1. Cadena de valor**

El desarrollo de esta metodología se consiguió a través de entrevistas estructuradas, es decir, preguntas predeterminadas y con un campo de respuestas acotado, aportando simpleza y facilidad al evaluar los temas tratados con el personal de planta de la empresa (gerente general, jefe de producción, jefe de mantención, jefe de control de calidad, supervisores de producción e inspectores de calidad). Las preguntas fueron elaboradas gracias al artículo de investigación: Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmecánicas de Olavarría, el cual presenta preguntas estructuradas ya definidas para un correcto análisis de las actividades de la empresa. Las preguntas realizadas para el desarrollo de la cadena de valor de Michael Porter se encuentra en el ANEXO N°4

A continuación se presenta la Figura 9 que esquematiza las actividades en la cadena de valor de Michael Porter:

<b>ACTIV. DE APOYO</b>	<b>Infraestructura de la empresa</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La administración general plantea objetivos generales y específicos por área.</li> <li>-La administración de calidad crea un programa de aseguramiento de calidad.</li> <li>-El área financiera administra los recursos para las áreas y controla la evolución de las ventas, evaluando las oportunidades de crecimiento para el negocio.</li> </ul>				
	<b>Administración de recursos humanos</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Búsqueda del personal, contratación a plazo fijo y por temporadas e inducción.</li> <li>-El pago de las remuneraciones es efectuado por el gerente de la empresa.</li> </ul>				
	<b>Desarrollo tecnológico</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de controles a la llegada de los insumos.</li> <li>-Existencia de página web y línea telefónica para hacer o recibir pedidos.</li> </ul>					
<b>Abastecimiento</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Compras de insumos mediante contratos preestablecidos.</li> <li>-Planificación de compras de maquinarias en caso necesario.</li> </ul>					
<b>Logística Interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística externa</b>	<b>Marketing y ventas</b>	<b>Servicios</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Llegada de los insumos a la empresa.</li> <li>-Chequear el estado de los productos.</li> <li>-Descarga de la materia prima en buen estado.</li> <li>-Entrega de los insumos en mal estado al proveedor.</li> <li>-Almacenamiento de los insumos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Limpieza del insumo</li> <li>-Control de los requerimientos de los clientes.</li> <li>-Ubicar productos</li> <li>-Enfriamiento del producto.</li> <li>-Glaseado</li> <li>-Supervisión de normas sanitarias.</li> <li>-Pesaje y envasado del producto.</li> <li>-Etiquetación de los productos terminados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Procesamiento de pedidos.</li> <li>-Almacenamiento de productos terminados.</li> <li>-Despacho de productos terminados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contacto con el cliente por página web.</li> <li>-Contacto y ventas realizadas por el dueño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Devolución o descuento de productos defectuosos.</li> </ul>	
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>					

**Figura 9:** Cadena de Valor

**Fuente:** Elaboración propia

### **Actividades de Apoyo:**

#### **Infraestructura de la empresa:**

Entre las actividades que realiza la empresa se encuentran administración general, planeación, finanzas y administración de calidad.

- **Planteamiento de objetivos:** La administración general plantea el objetivo general y los específicos por área, en reuniones con el gerente general y los jefes de cada área, para así llevar un control y los avances de los objetivos.
- **Creación de un programa de aseguramiento de calidad:** Respecto a la calidad la empresa se preocupa constantemente para que los productos ofrecidos cumplan con la normativa exigida, para ello se creó un programa de aseguramiento de calidad identificando los peligros y puntos críticos de control para todo el proceso productivo, considerando fundamental la recepción de los insumos, el proceso de congelación y empaque para que el insumo se conserve lo mejor posible.
- **Administración de recursos:** El área financiera administra los recursos para las diferentes áreas, controlando la evolución de las ventas y evaluando las oportunidades de crecimiento para el negocio.

#### **Administración de recursos humanos:**

- **Búsqueda de personal:** Recursos humanos se encarga de la búsqueda de personal por medio de anuncios en bolsas de trabajo de la provincia de Concepción.
- **Contratación de personal:** La organización trabaja con sesenta personas como personal fijo y para temporadas altas, la empresa contrata personal operativo extra. En materia de la contratación de personal administrativo la empresa se limita a personas con estudios técnicos y la contratación de personal operativo la empresa

contrata personas con algún grado de experiencia en el rubro, con excepción de los fileteros que deben ser personas especializadas en su función.

- **Inducciones al personal contratado:** A los nuevos empleados, ya sea de planta o por temporadas se les realiza una inducción para familiarizarse con la empresa, sus políticas y procedimientos. Además de capacitaciones respecto al correcto manejo de los procedimientos y la prevención de los riesgos existentes.
- **Pago de remuneraciones:** El gerente general (dueño de la empresa) es el encargado de realizar los pagos correspondientes a cada empleado.

### **Desarrollo tecnológico:**

Dentro de las actividades que ayudan a mejorar el producto y el proceso se encuentran acciones como:

- **Creación y desarrollo de controles de calidad:** Controles a la llegada de los insumos, durante y al término del proceso, desarrollando nuevos canales de contacto con los clientes y consumidores (página web); verificando la ejecución de los sistemas de control para el proceso productivo.

### **Abastecimiento:**

- **Compras de insumos mediante contratos preestablecidos:** El gerente de la empresa es la persona encargada de todas las compras para el correcto funcionamiento de la empresa. Las compras de los insumos (pescados) se realizan por medio de contratos preestablecidos a largo plazo, fijando los precios y cantidades requeridas.

- **Planificación de compras de maquinarias en caso necesario:** La compra de maquinarias primeramente se planifica, debido al alto nivel de inversión que requieren en su mayoría. Esta planificación en la compra se debe a la existencia de un encargado de mantención de las maquinarias, informando oportunamente si existiera la necesidad de comprar alguna maquinaria.

### **Actividades Primarias:**

#### **Logística interna:**

- **Llegada de los insumos a la empresa:** La organización está en conocimiento previo de la llegada de materia prima a la empresa, por ende al llegar los insumos por medio de camiones refrigerados o aislados térmicamente de los proveedores, los inspectores de calidad ya están en el lugar designado para la descarga.
- **Chequear el estado de los productos:** Los inspectores de calidad son los encargados de chequear el estado de los insumos requeridos y de aceptar o rechazar la descarga.
- **Descarga de la materia prima en buen estado:** Al cumplir la materia prima todas las especificaciones (principalmente la temperatura del insumo no debe superar los 4°C) comienza la descarga de las bandejas en forma manual con ayuda del personal de la empresa.
- **Entrega de los insumos en mal estado al proveedor:** Al no cumplir los insumos con los requerimientos necesarios, se rechaza su descarga y se devuelven al proveedor, generando una queja por escrito.

- **Almacenamiento de los insumos:** La materia prima es almacenada en pallets en una cámara de frío, un máximo de cinco días si es que no existiera capacidad para procesarla inmediatamente.

### **Operaciones:**

Empacadora Lota Seafoods S.A. tiene una continua preocupación en cada uno de sus procesos productivos, lo cual se ha visto reflejado en capacitaciones para el personal tanto en la correcta manipulación de los insumos como para el eficiente uso de las maquinarias.

Entre las actividades que agregan valor al producto final encuentran:

- **Limpieza del insumo (pescado):** Se procede a limpiar el pescado quitando cola, cabeza y vísceras, para posteriormente obtener un filete, tronco o eviscerado de acuerdo a los pedidos de los clientes. Sólo se retira la piel y las espinas, además de desparasitar los filetes de pescado en caso que los clientes lo soliciten.
- **Control de los requerimientos de los clientes:** Se controla la temperatura en la etapa de fileteado, no debiendo superar los 5°C. También se supervisa el trabajo del personal en la etapa de corte del pescado para que este cumpla con los requerimientos del cliente.
- **Ubicar productos:** Los productos se ubican rápida e individualmente en bandejas de dimensiones 61x23x42, técnica conocida como IQF, que evita que en el proceso de congelado los filetes se peguen entre sí, lo cual hace que el proceso sea más eficiente y hallan menos mermas. El tiempo de duración máximo del proceso es de media hora por bandejas.

- **Enfriamiento del producto:** Los productos se ingresan a un túnel de frío para lograr una temperatura de  $-18^{\circ}\text{C}$ . El tiempo que los productos estén en el túnel puede variar, pero están en un rango de 3 a 18 horas dependiendo el tipo de producto.
- **Glaseado:** Se glasea el producto, proceso que consiste en sumergir el producto en aguas a temperaturas entre  $0^{\circ}\text{C}$  a  $-5^{\circ}\text{C}$ , para así mantener y conservar el producto en excelentes condiciones para los clientes.
- **Supervisión de normas sanitarias:** Se supervisa y evalúa el cumplimiento de las normas exigidas como temperaturas adecuadas e inexistencia de contaminación cruzada, debido al mal lavado de los insumos.
- **Pesaje y envasado del producto:** Se pesan las cantidades requeridas por los clientes. Este proceso es de mucha importancia, ya que cualquier error puede traer graves consecuencias con los clientes y legales. Los productos se envasan en forma manual en bolsas selladas por medio del calor de una máquina.
- **Etiquetación de los productos terminados:** Por último se etiquetan los productos con todas las características exigidas por el Servicio Nacional de Pesca (tipo de producto, origen, n° de autorización planta, fecha de elaboración, fecha de vencimiento, código o lote o guía interna, peso neto y n° resolución sanitaria).

### Logística externa:

- **Procesamiento de pedidos:** El gerente general es el encargado de las ventas nacionales e internacionales, por lo tanto es él quien se encarga del procesamiento de los pedidos y la respectiva programación de los tiempos y tipos de productos a procesar, según los requerimientos de los clientes.

- **Almacenamiento de productos terminados:** Los productos terminados se almacenan en una cámara de refrigeración a una temperatura de -18°C para una adecuada conservación mientras se espera su despacho. El tiempo máximo que pueden estar los productos esperando ser despachados es de 24 meses.
- **Despacho de productos terminados:** El gerente general es el encargado de comunicarse con los clientes para el despacho de los productos terminados. Los productos son despachados con ayuda del personal de apoyo de la empresa en camiones de los clientes, siendo esta actividad supervisada por el inspector de calidad. La distribución de los productos terminados queda en manos de los clientes, ya que estos actúan como intermediarios entre los proveedores y el cliente final.

#### **Marketing y ventas:**

- **Contacto con el cliente por página web:** Empacadora Lota Seafoods S.A. tiene hace aproximadamente 3 meses página web, en la cual se puede encontrar la historia de la empresa, productos ofrecidos con su ficha técnica y toda la información de contacto para los potenciales clientes.
- **Contacto y ventas realizadas por el dueño:** El dueño de la empresa se encarga de contactar a empresas para ofrecer sus distintos productos.

#### **Servicio post-venta:**

- **Devolución o descuento de productos defectuosos:** La organización se preocupa de entregar un producto de calidad y en las condiciones óptimas, ante cualquier falla en el sellado, envasado, rotulación y/o despacho, la empresa se hace cargo dando una pronta solución, ya sea con la devolución del producto defectuoso o haciendo un descuento, dependiendo del tipo de error.

### **Conclusiones análisis de la Cadena de valor**

Tal como lo indica su nombre, la Ventaja Competitiva en Costos busca ordenar las actividades de una empresa de forma tal, que permita que esta obtenga un costo menor que otras firmas participantes de una industria en la producción de un determinado bien o servicio. Las actividades que podrían explotarse mejor para lograr un posicionamiento en costos sería el **abastecimiento**, para obtener insumo a un costo menor. Esto se lograría a largo plazo con la implementación del proyecto acuicultor. Otra actividad a explotar sería **operaciones**, pues en la transformación del insumo pez a un filete adecuado a ciertos criterios, está básicamente su valor central, y la diferencia principal de un pez extraído del mar y vendido inmediatamente en el mercado.

### **4.3. FODA**

El desarrollo de la metodología se logró mediante la recopilación de toda la información obtenida en el análisis externo e interno y también por medio de entrevistas estructuradas, cuya base son preguntas predeterminadas y con un campo de respuestas acotado, aportando simpleza y facilidad al evaluar los temas tratados con el personal de planta de la empresa (gerente general, jefe de producción, jefe de mantención, jefe de control de calidad, supervisores de producción, inspectores de calidad y trabajadores). Las preguntas fueron elaboradas gracias al libro Dirección de Marketing (Kotler & Keller), el cual plantea factores claves para el desarrollo de un análisis FODA.

Las preguntas realizadas para el desarrollo del análisis FODA se encuentran en el ANEXO N°5.

### 4.3.1 Análisis de oportunidades y amenazas

#### Oportunidades:

- **Políticas de gobierno:** Enfocadas en incentivar, impulsar y desarrollar el sector empresarial a través de la investigación y desarrollo, y en lo relacionado al sector pesquero específicamente en la acuicultura con importantes aportes financieros y de conocimiento por parte de instituciones diversas (CORFO, Innovación Chilena, etc.).
- **Aumento de la demanda de los productos pesqueros en el mercado extranjero:** En los últimos años el consumo per cápita a nivel mundial ha ido en aumento según cifras de la FAO, de un consumo medio de 9.9 kg en la década de los sesenta para alcanzar en el año 2012 un 19.2 kg. Este aumento de la demanda y de la oferta de los productos del mar para países ya posicionados y con experiencia es muy favorecedor, como es el caso de Chile que posee una infraestructura ya establecida siendo a nivel mundial el sexto país con mayores exportaciones como lo muestra la tabla N° 8. Así este aumento de la demanda de los productos del mar es una gran oportunidad de crecimiento para el sector.

**Tabla N° 8:** Los diez principales exportadores de pescado y productos pesqueros

EXPORTADORES	2002	2012	IPM
	(millones de USD)	(millones de USD)	(porcentaje)
China	4 485	18 228	15,1
Noruega	3 569	8 912	9,6
Tailandia	3 698	8 079	8,1
Viet Nam	2 037	6 278	11,9
Estados Unidos de América	3 260	5 753	5,8
Chile	1 867	4 386	8,9
Canadá	3 044	4 213	3,3
Dinamarca	2 872	4 139	3,7
España	1 889	3 927	7,6
Países Bajos	1 803	3 874	7,9
SUBTOTAL 10 PRINCIPALES	28 525	67 788	9,0
SUBTOTAL RESTO DEL MUNDO	29 776	61 319	7,5
TOTAL MUNDIAL	58 301	129 107	8,3

**Fuente:** El estado mundial de la pesca y la acuicultura, FAO

➤ **Los tratados de Libre Comercio de Chile:** Chile es uno de los países más abiertos a comerciar con el extranjero, sean estos países vecinos o tan lejanos como en otros continentes, como es el caso de China o Estados Unidos, esto se grafica en la cantidad de tratados que tiene el país y que se presentan a continuación:

- ✓ Tratado de Libre Comercio Chile - Tailandia
- ✓ Tratado de Libre Comercio Chile - Hong Kong
- ✓ Tratado de Libre Comercio Chile - Vietnam
- ✓ Tratado de Libre Comercio Chile - Malasia
- ✓ Tratado de Libre Comercio Chile - Turquía
- ✓ Tratado de Libre Comercio Chile - Australia
- ✓ Tratado de Libre Comercio Chile - Panamá
- ✓ Tratado de Libre Comercio Chile - China
- ✓ Tratado de Libre Comercio Chile - Estados Unidos
- ✓ Tratado de Libre Comercio Chile - Canadá
- ✓ Tratado de Libre Comercio Chile - México
- ✓ Tratado de Libre Comercio Chile - Corea
- ✓ Tratado de Libre Comercio Chile - Centro América
- ✓ Tratado de Libre Comercio Chile - EFTA
- ✓ Acuerdo de Libre Comercio Chile - Perú
- ✓ Acuerdo de Libre Comercio Chile – Colombia

Los tratados constituyen una clara oportunidad para los productos chilenos en los países con los cuales se mantiene un tratado, pues entrega ventajas en comparación con los mismos productos o sustitutos que puedan exportar a esos países otras naciones, principalmente en lo referente a precios, explicado por los aranceles sobre las importaciones que tienen los países. Para dar un ejemplo, el tratado con China, primero busca potenciar los sectores agrícolas, ganaderos, forestales y pesqueros, para así diversificar la matriz exportadora que tiene una gran y peligrosa dependencia del cobre, y segundo, China eliminó los aranceles para algunos productos pesqueros inmediatamente

firmado el tratado el 18 de noviembre del 2005, para otros productos la eliminación fue paulatina. Pero, en resumen el tratado contemplaba que en un plazo no mayor a 5 años, el 48% de los productos quedaría sin arancel, y el otro 52% en un plazo máximo de 10 años. Así, esto entrega una ventaja para entrar al mercado más grande del mundo con productos sanos, como lo son los pesqueros, siendo estos especialmente valorados en un mercado que tiene problemas para alimentar a su población de forma sana por el explosivo crecimiento que han tenido en los últimos años, que ha exigido la instalación de plantas eléctricas de carbón que han generado gran contaminación en sus recursos naturales.

### **Amenazas:**

- **La ley general de pesca:** Su papel es importante en la influencia que tiene en las fuerzas económicas que afectan a la rentabilidad, en este caso, en el poder de los proveedores en el análisis del sector industrial. Ciertamente, dada las limitaciones de los diferentes tipos de pescados necesarios para los procesos productivos, es claro que la situación sería compleja, pero sin lugar a dudas, no tanto si a las grandes empresas no se les hubiera asignado por ley un mayor porcentaje de las cuotas, teniendo un efecto al alza en los precios que deben ofrecer el resto de las empresas que extraen lo que se les asigno, a empresas compradoras que utilizan el pescado como insumo, lo que les afecta en sus costos y oferta posible.
  
- **Sustitutos de amplia disponibilidad:** La carne roja y blanca tiene una función prácticamente igual en la capacidad de satisfacción de la necesidad de alimentación, pero su ventaja es que están mucho más ampliamente distribuidos (por lo menos en el mercado nacional, en el extranjero dada la mayor demanda es más intensa, pero también compite con los mismos sustitutos), lo que les otorga una ventaja a la hora decidir la compra el cliente.

- **Menor demanda de productos del mar en Chile en comparación con los sustitutos.** El consumo de pescado en Chile no supera los 7 kilos per cápita (octubre 2011), mientras que por ejemplo el de carnes es de 81,9 kilos per cápita. Así, dada la menor demanda del producto es difícil crecer para la empresa, sumado a la poca intervención del Estado para incentivar el consumo de pescado, a pesar de ser mucho más sana.

#### **4.3.2. Análisis de Fortalezas y Debilidades**

##### **Fortalezas:**

- **Responsabilidad en el cumplimiento de la normativa sanitaria:** Este punto es muy importante, primero porque le da reputación a la empresa por parte de los clientes y de las instituciones sanitarias, y por último cualquier proyecto de expansión en que pretenda embarcarse la compañía se le facilitará, debido que posee un comportamiento intachable delante de las instituciones reguladoras, elemento muy importante en este sector industrial.
- **Alta calidad de los productos ofrecidos:** La alta calidad en los productos ofrecidos por la empresa, ha sido fundamental para lograr una buena relación y comunicación con sus clientes, ya que estos son el eje principal en el negocio, para ello existe un constante feedback entre la empresa y sus clientes aportando información valiosa sobre los productos ofrecidos y puntos a mejorar. La buena relación con los clientes es uno de los factores que ha permitido mantener a clientes importantes durante un largo período de tiempo.
- **Desarrollo de un buen clima laboral y compromiso por parte del personal:** Un buen desarrollo en el clima laboral y el gran compromiso que ha demostrado el personal de la planta ha tenido como consecuencia tener un bajo nivel de rotación

del personal de planta, demostrando estabilidad para sus trabajadores generando a su vez un mejor clima laboral, además de favorecer a la compañía en costos administrativos y de capacitación.

### **Debilidades:**

- **Ausencia de una planificación estratégica:** Esto conlleva a la falta de dirección y rumbo claro de la organización, pudiendo tomar decisiones erradas que no coincidan con lo que la empresa desee.
  
- **Falta de organización en la contratación del personal extra:** En temporadas altas la empresa contrata personal extra para suplir las necesidades de sus clientes, en muchas ocasiones este personal se encuentra con falta de información y organización respecto a las funciones a cumplir en sus turnos de trabajo.
  
- **Falta de comunicación entre la alta gerencia, y el resto de la organización sobre los planes de la empresa:** Es una fuente de motivación que se está ignorando. En la medida que los trabajadores estén informados sobre el porqué de las capacitaciones, de los cambios en la manera de trabajar y otros, se sentirán primero parte importante de los planes de la compañía, pero al mismo tiempo comprenderán sus funciones en el todo, dándole un sentido y satisfacción superior a sus actividades, constituyéndose así en una forma de motivación que contribuirá a un mayor y mejor calidad en el esfuerzo de estos.

### 4.3.3. Matriz DAFO

Análisis DAFO	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p><u>Estrategia FO</u></p> <p>Aprovechar políticas de gobierno como el desarrollo de la acuicultura a través del buen historial en el cumplimiento de la normativa y así en el largo plazo abarcar nuevos mercados.</p>	<p><u>Estrategia FA</u></p> <p>Disminuir las mermas con un manejo eficiente de los limitados insumos, por medio de un personal de años de labor en la empresa.</p>
Debilidades	<p><u>Estrategia DO</u></p> <p>Establecer como política de la empresa la realización de una planificación estratégica a largo plazo por parte de la dirección de la empresa y el establecimiento de mecanismos que aseguren su implementación y control. Esta planificación debe incorporar las oportunidades que presentan las facilidades a la acuicultura que presenta el gobierno y/o el aumento de la demandan mundial.</p>	<p><u>Estrategia DA</u></p> <p>Implementar una política de planificación, evitando las amenazas, por medio de seguimientos a la eficiencia del proveedor (disminuir costos por mermas y falta de calidad)</p>

**Figura 10:** Matriz DAFO

**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPITULO V. ESTRATEGIA PARA EMPACADORA LOTA SEAFOODS S.A.**

### **5.1. Misión**

*Somos una empresa proveedora de productos del mar, dirigida a empresas nacionales e internacionales, las cuales distribuyen y comercializan nuestros productos, caracterizándonos por la calidad y precios competitivos en relación con nuestros competidores.*

### **5.2. Visión**

*Ser una empresa reconocida y valorada en la región del Biobío, como líder en calidad, eficiencia, cumplimiento de las normativas sanitarias y responsabilidad social en la oferta de productos del mar, siendo nuestros clientes el centro de atención principal, ofreciéndoles una gama de los mejores productos a precios bajos, por medio del desarrollo e inversión en planes para mejorar la eficiencia y aumentar la oferta, logrando así facilitar el acceso a una alimentación sana.*

### 5.3. Formulación de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos fueron formulados con la ayuda de los encargados de la empresa, dividiendo estos objetivos según perspectivas financieras, clientes, procesos internos y desarrollo y aprendizaje, lo cual ayudó a la realización de un mapa estratégico de la empresa.

#### 5.3.1. Perspectiva financiera

- **Reducir los costos:** Para la utilidad, en una competencia basada en precios, es de vital importancia la reducción de los costos mediante una correcta gestión de estos y no solamente por el recorte de gastos. Que la empresa produzca parte de sus insumos contribuirá a la reducción de los costos, al eliminar el margen que obtiene el proveedor y al mejorar la posición de negociación de los precios de los insumos.
- **Aumentar los ingresos por ventas:** El incremento de la cartera de clientes y la satisfacción de estos, son elementos fundamentales para un aumento de los ingresos, además el proyecto a largo plazo como lo es el acuicultor aumentaría los ingresos por ventas al aumentar la oferta por los productos.

#### 5.3.2. Perspectiva clientes

- **Entregar productos de calidad:** Los clientes exigen productos de calidad, sobre todo tratándose de productos de directo consumo humano, por lo tanto la calidad de los productos de la empresa no deberían tener defectos, es decir, los productos terminados deben tener la estética correspondiente y cumplir con las normas sanitarias respecto de la calidad.

- **Satisfacción de los clientes:** La organización debe preocuparse cada vez más por las necesidades de sus clientes, ya que estas cambian continuamente y es de suma importancia conocerlas para que la empresa identifique sus debilidades y fortalezas y logre transformar sus flaquezas en fortalezas en el menor lapso de tiempo posible, en vista a que es el cliente y su satisfacción uno de los elementos vitales para un negocio exitoso y de renombre.
- **Incrementar cartera de clientes:** La empresa busca hacer crecer el negocio a largo plazo, por lo que el aumento del número de clientes resulta posible, pues en el largo plazo la empresa contaría con una planta acuicultora que favorecería una mayor cantidad de insumos y como consecuencia más productos terminados a nuevos clientes.

### 5.3.3. Perspectiva procesos internos

- **Entregar pedidos a tiempo:** Es importante para la reputación de la empresa mantener una entrega de los pedidos en el tiempo que los clientes lo solicitan, para ello la organización se debe preocupar de disponer de la materia prima adecuada para los pedidos de los clientes y no atrasar las entregas por la falta de materia prima, lo cual lleva a tener pedidos atrasados e incompletos y como consecuencia debilita la retención de los clientes y la obtención de posibles nuevos clientes.
- **Reducir mermas de productos:** La compañía debe disminuir las mermas de productos, ya que estas generan pérdidas económicas para la empresa y de insumos (considerando que los insumos son tan limitados e importantes en el proceso productivo). Por lo tanto la compañía por medio de los trabajadores debe optimizar sus insumos, para lograr un proceso eficiente.

#### 5.3.4. Perspectiva desarrollo y aprendizaje

- **Mejorar la comunicación interna:** Cada uno de los empleados de la organización debe disponer de la información necesaria, oportuna y fiable para una mejora en el desarrollo de los procesos, tanto para los empleados administrativos como los operativos, diferenciando el tipo de información requerida en los cargos de la empresa. También debe existir una instancia donde los empleados puedan expresar sus opiniones y requerimientos, con la finalidad de que estos se sientan parte de la organización y mejoren los procesos de forma continua.
  
- **Capacitar al personal:** Es relevante mantener al personal capacitado en los actuales y nuevos procedimientos, con ello mejorando las habilidades y conocimientos de los trabajadores para el apoyo a la estrategia. Adquiriendo conocimientos en acuicultura, en las políticas de gobierno e instituciones respectivas, investigando el negocio acuicultor y analizando su factibilidad. Esto es importante antes de pensar en una inversión.

#### 5.4. Estrategia Competitiva de la empresa

Para Porter la estrategia competitiva es la “creación de una posición única y valiosa al interior de un sector industrial, que incluye un diferente conjunto de actividades y que tiene que ser sostenible en el tiempo”. La estrategia elegida, a través de las actividades, busca lograr esa posición única y valiosa a la que hace referencia Porter. Se consideraron los análisis internos y externos para definir las mejores actividades a realizar para, a través de la estrategia conseguir la posición deseada. Entre los elementos que más destacan para poder superar y lograr una rentabilidad superior, están la ley de pesca y su consecuente limitación de los insumos, el poder de los proveedores y la competencia del sector industrial basada en los precios, pero también las oportunidades que se están presentando, como los incentivos del gobierno para la acuicultura, considerada por varios países e instituciones la solución a la sobreexplotación y escasez de los recursos marítimos.

La estrategia competitiva seleccionada es el **liderazgo en costos** por las siguientes razones:

- **Los requerimientos del cliente intermedio:** Los clientes buscan un producto estándar, de características más bien básicas, para luego ellos encargarse de poseer una marca propia en su posterior distribución y comercialización por lo que no necesitan ni requieren el desarrollo de características diferentes, dejando así al sector industrial en una competencia por precios.
- **Los requerimientos del cliente final:** Estos clientes usan el producto según sus propias necesidades, siendo los pescados partes de un menú que ellos deciden principalmente como acompañamiento. Por lo que no es factible una diferenciación, es decir, darle al producto características especiales que pudieran permitir consecuentemente cobrar un precio más alto.

Considerando que los resultados de la estrategia nunca son inmediatos, sino que serán producto de la interacción de esta con las estrategias de los rivales, y las fuerzas externas del sector industrial y del macroentorno, para derivar así en la consecución de una ventaja

competitiva o no. Por eso, dado el horizonte de tiempo, es natural considerar que la implementación de la estrategia tendrá también un horizonte de tiempo en que se aplicarán los planes que buscan implementar la estrategia. Así, la estrategia elegida se implementará de la siguiente forma:

**Tema estratégico I: Actividades operacionales para lograr una eficiencia en los costos**

- El mantener y desarrollar la eficiencia en costos que la empresa ha logrado en el tiempo.
- Desarrollar, implementar planes y capacitaciones para aprovechar mejor los limitados insumos, disminuyendo las mermas por mal manejo de los pescados que se procesan, recortando los costos, y logrando vender un mayor porcentaje del total de pescados recibidos.

El propósito es mejorar la posición de costos de la empresa, pues la competencia en precios exige un mejor manejo de estos para tener mejor rentabilidad.

**Tema estratégico II: Posicionarse y perfilarse para enfrentar y aprovechar elementos del entorno.**

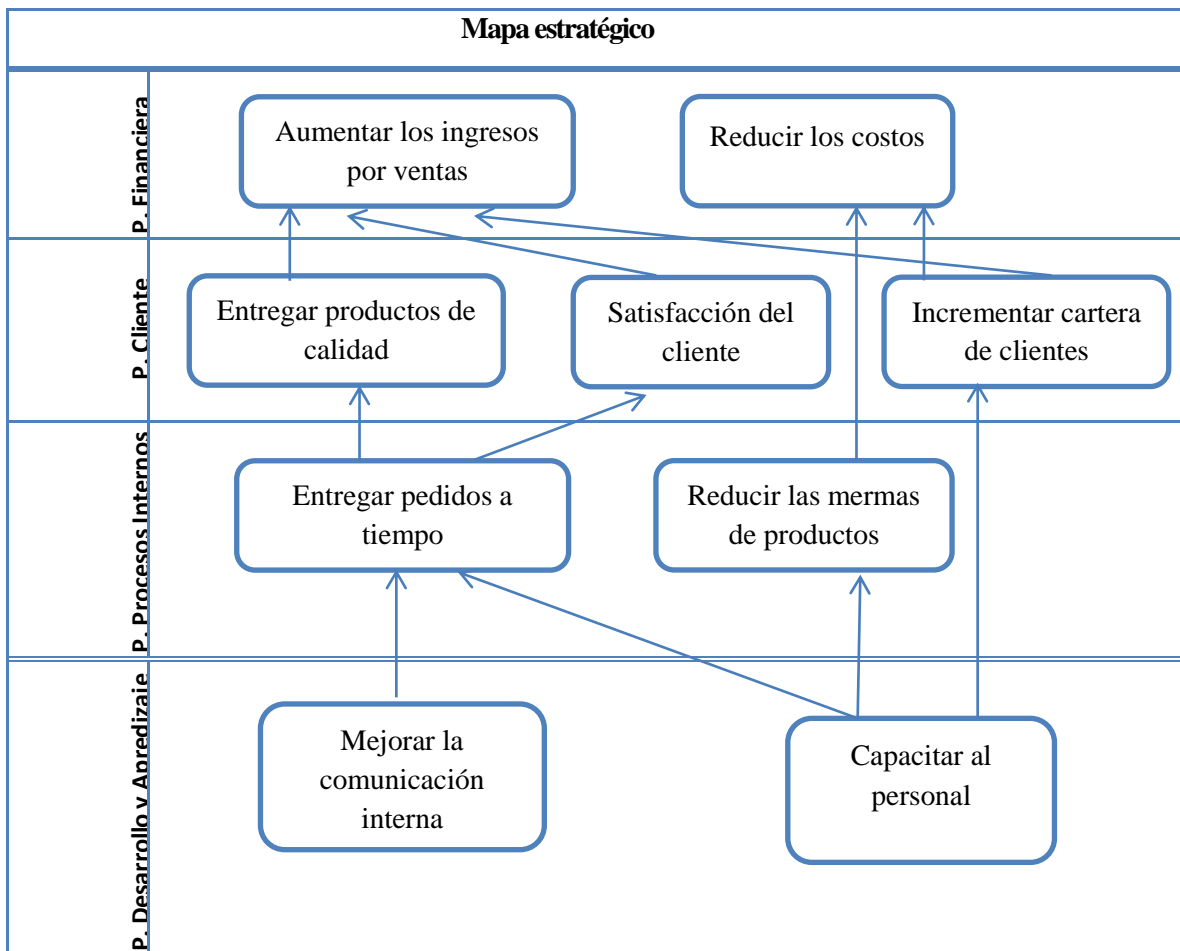
- Estudio, desarrollo e implementación de un plan para incluir dentro de las operaciones de la empresa una planta acuicultora.

El propósito de este plan es vital para poder crecer y enfrentarse mejor a las fuerzas competitivas, y así obtener una rentabilidad por sobre el promedio del sector con la estrategia. La implementación de una planta acuicultora permitirá incrementar la oferta de productos del mar, hoy en día limitado por la ley de pesca, permitiendo ofrecer más productos y aprovechar el aumento de la demanda que hay en países en donde se exporta a través de los intermediarios. Por otro lado, la diversificación de la fuente de insumos a través de un proyecto acuicultor permitirá enfrentar mejor el alto poder que tiene el

proveedor de los insumos, favoreciendo la obtención de mejores precios de estos, y así poner al mercado productos a precios bajos y competitivos.

### 5.5. Mapa estratégico

Anteriormente se definieron los objetivos estratégicos divididos en cuatro perspectivas, que serán representados en el siguiente mapa estratégico que permitirá visualizar y clarificar las responsabilidades de cada miembro de la organización y el compromiso con la estrategia.



**Figura 11:** Mapa estratégico

**Fuente:** Elaboración propia

## 5.6.Indicadores

### 5.6.1. Perspectiva Financiera

➤ **Aumentar los ingresos por ventas:**

Indicador: *monto acumulado de ingreso por ventas(\$)*

Descripción: El indicador monto de ingreso por ventas permitirá verificar si los ingresos efectivamente han aumentado en un período de tiempo y si se ha cumplido el objetivo planteado.

Frecuencia: Anual.

➤ **Reducir los costos:**

Indicador: *monto total de costos (\$)*

Descripción: El indicador monto total de costos medirá las variaciones en los costos operativos para verificar si han disminuido de acuerdo al objetivo planteado.

Frecuencia: Anual.

### 5.6.2. Perspectiva Clientes

➤ **Entregar productos de calidad:**

Indicador 1: *Nº de reclamos de clientes*

Indicador 2:  $\frac{\text{Total devoluciones de productos defectuosos}}{\text{total producción}} * 100$

Descripción: Los indicadores medirán la calidad percibida por los clientes de la empresa, la cual debería ser “productos cero defectos”. Ayudando también a mantener un control sobre la calidad del producto final.

Frecuencia: Anual.

➤ **Satisfacción del cliente**

Indicador:  $\sum_{i=0}^n \left( \frac{\text{Contacto de clientes que expresaron satisfacción}}{\text{Total de contactos de clientes}} \right) * 100$

Descripción: Este indicador es de gran relevancia para el negocio, es por ello que se evaluará de forma trimestral. El indicador medirá el grado de satisfacción de los clientes, de acuerdo a sus expectativas; proporcionando un feedback sobre el desempeño de la empresa.

Frecuencia: Trimestral

➤ **Incrementar cartera de clientes:**

Indicador:  $\left( \frac{\text{Nuevos clientes en el período actual}}{\text{Clientes en el período anterior}} \right) * 100$

Descripción: Este indicador permitirá verificar la tasa con que la empresa atrae o gana nuevos clientes respecto al año anterior.

Frecuencia: Anual

### 5.6.3. Perspectiva Procesos internos

➤ **Entregar pedidos a tiempo:**

Indicador:  $\frac{\sum_{i=0}^n \text{cantidad de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos solicitados}} * 100$

Descripción: Este indicador permitirá controlar la cantidad de pedidos que cumplen con las fechas estipuladas de entrega, evaluando así la eficiencia de los procesos internos.

Frecuencia: Anual

➤ **Reducir las mermas de productos**

Indicador: 
$$\frac{\sum_{i=0}^n (\text{insumos} - \text{producto obtenido})}{\text{Total insumos}} * 100$$

Descripción: En términos simples, este indicador permitirá evaluar qué porcentaje del insumo que entra al proceso productivo, se pierde en el proceso de transformación del insumo. Esto es importante, dada la característica limitada de este.

Frecuencia: Anual

#### 5.6.4. Perspectiva Desarrollo y Aprendizaje

➤ **Capacitar al personal:**

Indicador 1: 
$$\left( \frac{\text{horas capacitaciones}}{\text{Horas laborales}} \right) * 100$$

Indicador 2: 
$$\left( \frac{\text{Números de empleados que aprobaron capacitación}}{\text{Total de empleados que realizaron la capacitación}} \right) * 100$$

Descripción: Los indicadores medirán, primero la relación entre las horas que los trabajadores desempeñan sus actividades y las que se dedican a capacitarlos para que mejoren su desempeño en esas horas productivas. Lo segundo, permitirá comprobar la eficacia de las horas de capacitación, para evaluar su modificación, cantidad de inversión de dinero o tiempo, nuevas formas de capacitarlos, etc.

Frecuencia: Semestral

➤ **Mejorar la comunicación interna:**

Indicador: 
$$\frac{\sum_{i=0}^n \text{Cantidad de empleados que recuerdan los objetivos}}{\text{Total de empleados}} * 100$$

Descripción: Si un mayor porcentaje de trabajadores recuerdan los objetivos y/o pueden explicarlos o describirlos, permite deducir que la gerencia está llevando a

cabo un buen trabajo o programa de comunicación, que es vital para la motivación y la comprensión de personal operativo de su función en la organización, pero de una manera que impulse su trabajo, al sentir que tiene una meta que puede observar, y que es alcanzable.

Frecuencia: Trimestral

## **CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1. Conclusiones**

Finalmente, y como conclusión se pudo establecer lo siguiente:

- A pesar de lograr ser una empresa rentable y con años de trayectoria en esta condición, Empacadora Lota Seafoods S.A. ignora de manera peligrosa las poderosas fuerzas del macroentorno y del sector industrial en que opera, y que la afectan de manera clara en la rentabilidad del sector y la propia.
- Externamente, la ley de pesca, el poder de los proveedores y la competencia basada en precios son elementos a considerar en la planificación con especial atención, pues su influencia en la rentabilidad obliga a posicionarse mejor con respecto a estas. Por otro lado, los incentivos y políticas gubernamentales relativas a la acuicultura, además de las tendencias con respecto a este tipo de manejo de recursos del mar, es una oportunidad que no se debe dejar pasar ni ignorar, pues ofrece una oportunidad de crecimiento y posicionamiento sustentable y positivo para la rentabilidad.
- Internamente, mejorar y aprovechar la eficiencia conseguida en los procesos de manejo y transformación del pescado, la buena imagen e historial delante de las instituciones medioambientales y de salud es importante para la estrategia. Por otra parte, mejorar la infraestructura como actividad y mejorar la forma de abastecimiento también son necesarias para una estrategia exitosa.
- Con lo anteriormente expuesto, se hace urgente no sólo el desarrollo y la implementación de una planificación estratégica, sino la implementación de esta como política de la empresa, haciendo trascendente su existencia en la empresa.
- Finalmente, los análisis dan como resultado la elección de una estrategia de liderazgo en costos como la más acertada, esto por la naturaleza de los productos del mar y las necesidades y uso de estos productos por los clientes. Esta estrategia constituirá a largo plazo una ventaja competitiva en la medida que logre (dada la

competencia por precios que se logró identificar) disminuir sus costos, por la eficiencia y mejoras en los procesos productivos, además de posicionarse mejor contra la ley de pesca a través de la acuicultura, elemento que disminuirá el poder de los proveedores y bajará los costos de los insumos, además de poder aumentar la oferta de productos del mar y crecer en ingresos, alcanzando los mercados en crecimiento en el extranjero, cuya demanda es mucho mayor a la del país, así a largo plazo, podrá ofrecer una mayor cantidad de productos a precios fuertemente competitivos a sus clientes, y aumentar su rentabilidad por dos focos, la caída de los costos en su abastecimiento y producción, y aumento de ingresos por la mayor cantidad de ventas, ubicándose así en una posición valiosa y sustentable.

## **6.2. Recomendaciones**

- Cada miembro de la organización juega un papel fundamental para una exitosa implementación de la planificación estratégica, es por ello que se recomienda integrar a todos los miembros independientemente de los roles que jueguen dentro de la empresa. Por tanto en las reuniones los encargados de la empresa deberían informar la misión, objetivos, metas y tareas para el logro de la implementación de la estrategia.
- Además es importante informar a los empleados semestralmente el avance hacia la consecución de los objetivos y metas para felicitarlos por los logros y reorientarlos si fuese necesario. Elemento importante para la motivación del personal, pues da significado a su trabajo.
- En esta misma línea también es fundamental que el personal administrativo genere e impulse instancias para que el personal operativo entregue sugerencias e ideas que contribuyan a la eficiencia en el logro de la estrategia, no hacerlo sería ignorar el conocimiento que obtienen producto de la experiencia y manejo cotidiano de las actividades productivas.

- Por último se recomienda un mapa estratégico como base para la realización de un Balanced Scorecard, ya que esta herramienta le permitirá a la empresa visualizar con claridad y vincular todos los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas involucrando a todos sus empleados, que podrán obtener mayor claridad y compromiso con la estrategia de la compañía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Armijo M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. ILPES.

Fundación SOL. Documento de trabajo área salarios y desigualdad (2015). Los verdaderos sueldos de Chile: Panorama actual del valor del trabajo usando la nueva encuesta suplementaria de ingresos.

Fred D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Prentice Hall.

Gobierno de Chile. Ministerio de Hacienda, Subsecretaría de Hacienda (2015). Reforma Tributaria: Diseño, implementación y posibles simplificaciones. Chile

Gobierno de Chile. Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, departamento de análisis sectorial (2014). Informe sectorial de pesca y acuicultura.

Gobierno de Chile. Ministerio de Agricultura, oficina de estudios y políticas agrarias (2013). Sector pesquero y acuícola. Santiago, Chile.

Gobierno de Chile. Ministerio de Agricultura, oficina de estudios y políticas agrarias (2014). Sector pesquero: Evolución de sus desembarques, uso y exportación en las últimas décadas. Santiago, Chile.

Gobierno de Chile. Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (2010). Región del Biobío: Diagnóstico de las capacidades y oportunidades de desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación. Santiago, Chile.

Gobierno de Chile. Ministerio de Educación, Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (2015). Ciencia y Tecnología para el Desarrollo de las Regiones: Avances y resultados de los centros Regionales creados por CONICYT y los Gobiernos Regionales. Santiago, Chile.

Gobierno de Chile y Unión Europea (2007) Los sectores pesca y acuicultura en Chile. Capacidades de investigación y áreas de desarrollo científico-tecnológico. Chile.

- Gobierno de Chile. Ministerio de Economía Fomento y Turismo (2014). Productividad laboral por tamaño y sector, periodo 2005-2012. Santiago, Chile.
- Gobierno de Chile (2014). Plan región del Biobío 2010-2014 del gobierno del Presidente Sebastián Piñera. Chile.
- Goodstein L., Nolan T. & Pfeiffer J., (2001). Planeación estratégica aplicada: Como desarrollar un plan que realmente funcione. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Hax A. & Majluf N. (1997). Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Hax A. & Majluf N. (1996). Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. Chile: Editorial Dolmen.
- Hill C. & Jones G. (2011). Administración estratégica: un enfoque integrado. México: Editorial Cengage Learning.
- Hitt M., Ireland R.D. & Hoskisson R. (2008). Administración estratégica: Competitividad y globalización, conceptos y casos. México: Editorial Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2016). Boletín informativo: Indicador de Actividad Económica Regional. Chile.
- Instituto Nacional de Estadísticas (2016). Boletín de empleo: Encuesta Nacional del Empleo Noviembre 2015- Enero 2016, Región Biobío. Edición n° 71. Chile.
- Instituto Nacional de Estadísticas. Departamento de estadísticas agropecuarias (2011). Enfoque estadístico: Producción y consumo de carne 2010. Santiago, Chile.
- Kaplan R. & Norton D. (2008). The execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. España: Editorial Symnetics.
- Kotler P. & Keller K. (2005). Dirección de marketing. México: Editorial Pearson Educación.

Kotler P. (2002). Dirección de Marketing: conceptos esenciales. México: Editorial Pearson Educación.

Meyers C. (2015). Análisis económico de la región del Biobío: Nuevas propuestas para mejorar el rendimiento económico de la región. Tesis de Pregrado, Universidad de Chile, Santiago. Chile.

Mintzberg H., Quinn J. & Voyer J. (1997). El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México: Editorial Printice Hall.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2014). El estado mundial de la pesca y la acuicultura, oportunidades y desafíos. Roma.

Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Editorial Díaz de Santos.

Porter M. (2008). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (trigésima octava, reimpresión). México: Editorial Patria.

Porter M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.

Programa Chile Sustentable (2004). Impactos ambientales en Chile: Desafíos para la sustentabilidad.

## ANEXO N° 1: INFORMACION EMPRESA

### Datos de la empresa:

1. Empresa: \_\_\_\_\_

2. Dirección: \_\_\_\_\_

3. Cantidad de empleados: \_\_\_\_\_

4. ¿Desde qué año comenzó a operar la empresa? \_\_\_\_\_

### Información general de la empresa:

5. Productos o servicios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Principales clientes: \_\_\_\_\_

7. Breve descripción de los cargos de cada área funcional: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Breve descripción del proceso productivo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO N° 2: ANALISIS PESTEL<sup>1</sup>

Para cada uno de los factores del análisis PESTEL las preguntas tuvieron la misma base considerando los diferentes factores por separados.

1. La evolución (política/económica/social/tecnológica/legal) ¿Puede tener incidencia significativa en los resultados de la empresa?

---

---

2. Del marco (político/económico/social/tecnológico/legal) ¿Qué variables pueden tener una mayor incidencia sobre sus resultados?

---

---

3. ¿Qué evolución puede esperar de los factores (políticos/ económicos/ sociales/ tecnológicos/ legal) estratégicos en el plazo del análisis?

---

---

---

---

<sup>1</sup> Para el análisis PESTEL las preguntas se obtuvieron del libro Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas, el cual señala cuestiones centrales y etapas para este análisis con preguntas específicas.

## ANEXO N° 3: METODOLOGIA PORTER<sup>2</sup>

### Defina el sector pertinente:

1. ¿Qué productos hay en el sector? ¿Cuáles son parte de un sector distinto?

---

---

2. ¿Cuál es el alcance geográfico de la competencia?

---

### Identifique los participantes y segméntelos en grupos, cuando sea lo adecuado:

3. ¿Quiénes son los compradores y grupos de compradores?

---

---

4. ¿Quiénes son proveedores y grupos de proveedores?

---

---

---

<sup>2</sup> Las preguntas planteadas se elaboraron gracias a Harvard Business Review: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, la cual define preguntas típicas para el análisis del sector.

5. ¿Quiénes son los competidores?

---

---

6. ¿Quiénes son los sustitutos?

---

---

7. ¿Quiénes son los posibles entrantes?

---

---

## ANEXO N° 4: CADENA DE VALOR<sup>3</sup>

Logística de entrada:

1. ¿Están definidos y establecidos los controles de insumos y materias primas recepcionados? \_\_\_\_\_

2. De ser afirmativo, ¿de qué manera se realizan los controles?

Visual genérico  Precio unitario  Por muestreo  Cualitativo  Cuantitativo  Otro

3. ¿Se mantienen registros de los controles aplicados? \_\_\_\_\_

4. ¿Existe un área definida para el almacenamiento de las materias primas? \_\_\_\_\_

5. En caso afirmativo, ¿se encuentra debidamente gestionada? \_\_\_\_\_

6. ¿Existe inventario de insumos y materias primas? \_\_\_\_\_

7. ¿Se controla permanentemente la disponibilidad de MP, materiales, insumos; para que su falta no provoque interrupciones en la producción? \_\_\_\_\_

---

<sup>3</sup> Las preguntas fueron elaboradas gracias al artículo de investigación: Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmecánicas de Olavarría, el cual presenta preguntas estructuradas ya definidas para un correcto análisis de las actividades de la empresa.

8. De ser afirmativo, ¿qué sistema utiliza para el control de existencias?

Administración de inventarios  Software específico  Excel  Información contable  Otro

9. ¿Ha clasificado sus existencias, por ejemplo con el método ABC, para darle un tratamiento más adecuado a las mismas? \_\_\_\_\_

**Operaciones:**

10. ¿La línea de producción diseñada optimiza los tiempos de fabricación? \_\_\_\_\_

11. ¿Utiliza técnicas específicas para la planeación y programación de la producción? \_\_\_\_\_

12. ¿Las instalaciones, máquinas y equipos existentes son fácilmente adaptables para satisfacer cambios en la demanda? \_\_\_\_\_

13. ¿Se realizan controles o inspecciones durante la realización del producto?

14. En caso afirmativo, ¿quién realiza esas inspecciones y qué tipo de inspecciones o controles se realizan? \_\_\_\_\_

15. ¿Existen registros de las inspecciones o controles realizados? \_\_\_\_\_

16. ¿Tiene detectado en dónde se manifiestan desperdicios? (entendiendo por desperdicios a todo aquello que no agrega valor al producto) \_\_\_\_\_

17. ¿Existen registros de los desperdicios o desechos? \_\_\_\_\_

18. ¿Se formulan e implementan planes de mantenimiento correctivo, preventivo o predictivo?

---

19. ¿Las tareas de mantenimiento se realizan con personal propio o por terceros?

---

20. ¿Hay un registro de las acciones de mantenimiento?

---

**Logística de salida:**

21. ¿Posee inventario de productos terminados? \_\_\_\_\_

22. ¿Existe un área de productos terminados debidamente identificada y gestionada?

---

23. ¿Se utilizan procedimientos o instrucciones documentadas para asegurar que los productos terminados se manipulan, almacenan y entregan correctamente?

---

24. ¿Se dispone de un seguro para los productos terminados almacenados?

---

25. ¿Se han perdido ventas por falta de stock de productos terminados?

---

26. ¿El transporte de los productos terminados se realiza por medios propios o contratados? ¿Con qué criterios toma la decisión de brindar el servicio por medios propios o por terceros? \_\_\_\_\_

---

---

### **Marketing y ventas**

27. ¿Tiene identificado el mercado al que se orienta? \_\_\_\_\_

28. ¿Tiene identificados a los clientes de la organización? \_\_\_\_\_

29. ¿Posee un registro actualizado de los clientes? \_\_\_\_\_

30. ¿Se han identificado necesidades y expectativas generales de los clientes? \_\_\_\_\_

31. ¿Se informan tales necesidades y expectativas a las demás áreas de la empresa? \_\_\_\_\_

32. ¿De qué forma se relaciona con los clientes?

Contacto directo  Canales comerciales  terceros  Otra

33. ¿Se celebran periódicamente reuniones con el cliente que permiten trabajar junto a él para conocer mejor sus expectativas, problemas, etc.? \_\_\_\_\_

34. ¿Se ha definido al responsable de contactar con el cliente según la información que le solicite?  
\_\_\_\_\_

35. ¿Exporta? \_\_\_\_\_

36. En caso afirmativo, ¿qué productos? \_\_\_\_\_

37. ¿A qué mercados exporta? \_\_\_\_\_

38. Si no exporta, ¿lo considera posible en el futuro? \_\_\_\_\_

39. En caso afirmativo, ¿por qué considera posible realizar exportaciones?

Lo hace  la competencia  Calidad de producto  El precio lo permite  tiene ofertas  Existe demanda  Otro

40. ¿Realiza publicidad de la empresa a través de algún medio o herramienta de comunicación? \_\_\_\_\_

41. ¿Tiene página web? \_\_\_\_\_

42. ¿Realiza ventas de sus productos/servicios a través de la página web? \_\_\_\_\_

### **Servicio**

43. ¿La empresa presta servicios posventa? \_\_\_\_\_

44. ¿Sus productos/servicios tienen garantía formal? \_\_\_\_\_

45. ¿Se atienden todos los reclamos del cliente? \_\_\_\_\_

46. ¿Se solucionan todos los reclamos del cliente? \_\_\_\_\_

47. ¿Se tiene un registro de los reclamos que se plantean? \_\_\_\_\_

48. ¿Está definido lo que es un producto/servicio no conforme? \_\_\_\_\_

49. ¿La empresa responde ante fallas en los productos? \_\_\_\_\_

50. ¿Se dedica tiempo y recursos para estudiar por qué se ha producido un defecto en el producto? \_\_\_\_\_

51. ¿Mide la satisfacción del cliente? \_\_\_\_\_

52. En caso afirmativo, ¿qué sistema utiliza para medir la satisfacción del cliente?

Entrevista personal  Entrevistas telefónicas  Encuestas  Otra

53. ¿Se emprenden acciones de mejora frente a la insatisfacción del cliente? \_\_\_\_\_

### Recursos humanos

54. ¿Existe una política de Recursos Humanos en la organización? \_\_\_\_\_

55. En caso afirmativo, ¿es conocida por todo el personal? \_\_\_\_\_

56. ¿Realiza actividades de reclutamiento y selección de personal? \_\_\_\_\_

57. En caso afirmativo, ¿qué medios utiliza para realizar el reclutamiento del personal?

Reclutamiento interno  Medios  Recomendación interna o de terceros  Otro

58. ¿Se ha analizado y definido el perfil del puesto de trabajo requerido para llevar a cabo la selección del personal? \_\_\_\_\_

59. ¿Cómo selecciona a su personal?

Entrevista personal  Empresas Especializadas  Recomendación interna o de terceros  Otro

60. ¿Cuáles son los criterios de selección?

Antecedentes laborales  Nivel de formación  Sin conocimientos  Conocimientos Previos  Otro

61. ¿Se realiza una formación inicial, por mínima que sea, cuando se incorpora personal nuevo? \_\_\_\_\_
62. ¿Existe un plan de formación global, que satisfaga la formación continua del personal? \_\_\_\_\_
63. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño para conocer el grado de formación de los empleados en sus puestos de trabajo? \_\_\_\_\_
64. A lo largo de este año, ¿se han llevado a cabo cursos de capacitación? \_\_\_\_\_
65. En caso afirmativo, ¿en qué temas se ha capacitado a sus empleados? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
66. ¿Los empleados tienen autonomía para resolver problemas que se presenten en su puesto de trabajo? \_\_\_\_\_
67. ¿Los empleados tienen participación en la toma de decisiones? \_\_\_\_\_
68. ¿Se realizan periódicamente mediciones de la satisfacción del personal? \_\_\_\_\_
69. ¿Se fomenta el trabajo en equipo? \_\_\_\_\_
70. ¿El personal tiene conocimiento de cuáles son sus funciones y responsabilidades? \_\_\_\_\_
71. ¿Existen canales de comunicación con la dirección? \_\_\_\_\_
72. ¿Se dispone de medios de comunicación internos? \_\_\_\_\_
73. En caso afirmativo, ¿cuáles?
- Cartelera  Reuniones  Comunicación informal  Intranet  Otro

## Adquisición

74. ¿La empresa tiene definida una política de compras? \_\_\_\_\_
75. ¿Cuenta con un proceso o procedimiento de compras definido? \_\_\_\_\_
76. ¿Existe dificultad para la adquisición de los insumos o materia prima? \_\_\_\_\_
77. En caso afirmativo, ¿qué tipo de medidas se toman al respecto? \_\_\_\_\_
78. Las peticiones de compra, ¿se revisan y aprueban antes de su envío por algún responsable? \_\_\_\_\_
79. ¿tiene registro de sus proveedores? \_\_\_\_\_
80. ¿Los evalúa? \_\_\_\_\_
81. ¿Cuáles son los criterios que utiliza?

Precio <input type="checkbox"/>	Calidad del prod/serv. <input type="checkbox"/>	Cumplimiento plazo entrega <input type="checkbox"/>	Velocidad de respuesta <input type="checkbox"/>
Atención cliente <input type="checkbox"/>	Tecnología <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>	

80. ¿Se mantienen reuniones con los proveedores para comentar su nivel de servicio? \_\_\_\_\_
81. ¿En general los proveedores cumplen con los requisitos que se les pide? \_\_\_\_\_

## Infraestructura

82. ¿La empresa tiene definido un organigrama? \_\_\_\_\_
83. ¿Están definidas por escrito las funciones y responsabilidades del personal? \_\_\_\_\_
84. ¿Existen objetivos claros y explícitos en la empresa? \_\_\_\_\_

85. ¿Hay una preocupación por el mantenimiento de la imagen de la empresa? \_\_\_\_\_
86. ¿La organización efectúa algún tipo de predicción sobre el comportamiento futuro de las ventas de sus productos? \_\_\_\_\_
87. ¿Posee la empresa un plan de inversión en el que se incluya, entre otros, la renovación de vehículos, la remodelación o ampliación de instalaciones, la sustitución total o parcial de su sistema informático, etc.? \_\_\_\_\_
88. ¿En los últimos 12 meses la empresa ha realizado inversiones? \_\_\_\_\_
89. ¿Existe una política de calidad? \_\_\_\_\_
90. En caso afirmativo, ¿está documentada y explicitada? \_\_\_\_\_
91. ¿Es conocida y compartida por todos los miembros de la organización? \_\_\_\_\_
92. ¿La empresa cuenta con certificación de calidad para algún producto o proceso? \_\_\_\_\_
93. En caso afirmativo, ¿con qué certificación cuenta? \_\_\_\_\_
94. ¿Tiene o ha tenido alguna necesidad de acreditar la existencia de un sistema de calidad para posibilitar la venta de uno o más productos/servicios, o mejorar su posicionamiento? \_\_\_\_\_
95. ¿Se encuentran identificados y relevados los procesos principales y sus puntos de control?  
\_\_\_\_\_
96. ¿Se realizan auditorías internas? \_\_\_\_\_
97. ¿Existe un registro de los resultados de las auditorías internas? \_\_\_\_\_
98. Las condiciones de higiene, limpieza general y orden, ¿son adecuadas para el desarrollo de la actividad? \_\_\_\_\_
99. ¿Los empleados tienen participación en el mantenimiento del orden e higiene de sus puestos de trabajo? \_\_\_\_\_

100. ¿Existe un área definida y debidamente equipada para ser utilizada por el personal en los momentos de descanso? \_\_\_\_\_

101. ¿Dispone la organización de un sistema de prevención de riesgos laborales y de seguridad? \_\_\_\_\_

102. ¿Se realizan registros de los accidentes ocurridos en la empresa? \_\_\_\_\_

103. ¿Se utilizan EPP adecuados para las tareas a realizar? \_\_\_\_\_

104. ¿Su empresa genera algún impacto en el medio ambiente? \_\_\_\_\_

105. En caso afirmativo, ¿qué tipo de impacto genera? \_\_\_\_\_

106. En caso afirmativo, ¿aplica acciones correctivas para disminuir el impacto ambiental?

---

---

### Desarrollo tecnológico

107. ¿En los últimos dos años su empresa ha realizado innovaciones?

108. En caso afirmativo, ¿en qué?

Productos  Servicios  Procesos productivos  Gestión organizacional  Otra

109. Si su respuesta es no, ¿por qué motivos no ha introducido innovaciones?

- a. Dificultad para conseguir financiamiento
- b. Costos muy elevados
- c. Falta de personal calificado
- d. No le interesa
- e. Periodo de retorno de la inversión demasiado largo
- f. Otros:



## ANEXO N° 5: ANALISIS FODA<sup>4</sup>

Marque con una X según corresponda

	<b>Valoración</b>				
	<b>Fortaleza principal</b>	<b>Fortaleza secundaria</b>	<b>Neutral</b>	<b>Debilidad principal</b>	<b>Debilidad secundaria</b>
<b>Marketing</b>					
Reputación de la empresa					
Participación de mercado					
Calidad del producto					
Calidad del servicio					
Eficacia del precio					
Eficacia de la distribución					
Eficacia de la promoción					
Eficacia de la fuerza de ventas					
Eficacia de la innovación					
Alcance geográfico					

<sup>4</sup> Cada factor fue planteado gracias al libro Dirección de Marketing de los autores Kotler & Keller, el cual plantea factores claves para el desarrollo de un análisis FODA.

	<b>Valoración</b>				
	<b>Fortaleza principal</b>	<b>Fortaleza secundaria</b>	<b>Neutral</b>	<b>Debilidad principal</b>	<b>Debilidad secundaria</b>
<b>Finanzas</b>					
Costo y disposición de capital					
Flujo de efectivo					
Estabilidad financiera					
<b>Producción</b>					
Instalaciones					
Economías de escala					
Capacidad					
Dedicación de mano de obra capacitada					
Capacidad para cumplir plazos					
Habilidades técnicas de fabricación					
<b>Organización</b>					
Líderes visionarios y capacitados					
Dedicación de empleados					
Orientación emprendedora					
Flexibilidad o capacidad de respuesta					

## ANEXO N° 6: MISION<sup>5</sup>

### Definición del negocio:

1. ¿A quién se está satisfaciendo? (Grupos de clientes)

---

---

2. ¿Qué se satisface? (Necesidades de los clientes)

---

---

---

3. ¿Cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes?

---

---

---

---

<sup>5</sup> La elaboración de las preguntas para la declaración de la misión se obtuvieron a través de la metodología de Abell en el libro Administración estratégica: Un enfoque integrado de los autores Hill & Jones.

## ANEXO N° 7: CANTIDAD DE CAPTURAS

### Fish, crustaceans, molluscs, etc A-1 Poissons, crustacés, mollusques, etc (c) Peces, crustáceos, moluscos, etc

Country or area Pays ou zone País o área	2003		2004		2005		2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	t	F	t	F	t	F	t	F	t	F	t	F	t	F	t	F	t	F	t	F
China (1)	14 347 274	F	14 464 803	F	14 588 940	F	14 631 018	F	14 659 036	14 791 163	14 919 596	15 414 830	15 768 630	16 167 443						
Indonesia	4 583 771		4 605 435		4 683 866		4 794 418		5 034 624	4 995 477	5 099 708	5 374 621	5 701 440	5 813 800						
USA	4 938 956		4 959 826		4 892 967		4 852 284		4 767 596	4 349 853	4 222 052	4 425 961	5 153 452	5 128 381						
India	3 712 149		3 391 009		3 691 362		3 844 837		3 859 293	4 099 227	4 066 756	4 689 316	4 311 132	4 862 861						
Peru	6 086 060		9 604 527		9 388 488		7 017 491		7 210 544	7 394 538	6 914 452	4 261 091	8 248 482	4 841 524						
Russian Fed	3 281 510		2 941 805		3 197 738		3 284 306		3 475 883	3 383 724	3 826 129	4 069 879	4 254 877	4 331 398						
Japan	4 688 179		4 337 300		4 334 346		4 337 677		4 297 897	4 311 188	4 104 878	4 065 850	3 775 545	3 644 328						
Myanmar	1 343 860		1 586 600		1 732 250		2 006 790		2 235 580	2 493 750	2 766 940	3 063 210	3 332 979	3 579 250						
Viet Nam	1 856 005		1 940 034		1 987 900		2 026 600		2 074 500	2 136 400	2 280 500	2 414 400	2 514 300	2 622 200						
<b>Chile</b>	<b>3 612 048</b>		<b>4 926 808</b>		<b>4 328 315</b>		<b>4 160 741</b>		<b>3 819 303</b>	<b>3 554 816</b>	<b>3 453 786</b>	<b>2 679 742</b>	<b>3 063 467</b>	<b>2 572 881</b>						
Philippines	2 165 890		2 211 375		2 269 738		2 319 120		2 499 695	2 561 337	2 602 589	2 611 768	2 363 228	2 322 850						
Norway	2 548 803		2 524 377		2 392 594		2 256 448		2 380 425	2 431 371	2 532 754	2 680 186	2 282 608	2 150 555						
Thailand	2 849 670		2 839 669		2 814 295		2 698 803		2 304 951	1 873 432	1 870 702	1 810 620	1 835 126	1 834 573						
Korea Rep	1 656 600		1 580 669		1 646 539		1 758 683		1 869 884	1 956 566	1 858 572	1 733 311	1 748 153	1 670 385						
Mexico	1 357 303		1 261 555		1 319 316		1 363 499		1 469 838	1 581 750	1 613 809	1 526 504	1 566 063	1 575 409						
Bangladesh	1 141 241		1 187 274		1 333 866		1 436 496		1 494 199	1 557 754	1 821 579	1 726 586	1 600 918	1 535 715						
Malaysia	1 287 084		1 335 764		1 214 183		1 286 478		1 385 703	1 398 375	1 397 683	1 433 377	1 378 799	1 477 281						
Iceland	1 986 539		1 733 702		1 664 657		1 327 079		1 399 190	1 284 034	1 141 869	1 060 641	1 138 462	1 449 587						
Morocco	918 643		918 151		1 026 395		876 878		879 469	997 127	1 165 062	1 136 240	958 907	1 171 496						
Spain	888 696		811 012		853 366		960 357		819 268	919 939	927 382	971 212	1 004 965	930 018						

## ANEXO N° 8: PRECIO POR TONELADA

Cuadro 9. Exportaciones pesqueras chilenas									
Año	Extractivo			Acuicultura			Exportación total		
	Volumen miles ton	Valor millones USD FOB	USD / ton	Volumen miles ton	Valor millones USD FOB	USD / ton	Volumen miles ton	Valor millones USD FOB	USD / ton
2001	867	914	1,055	275	947	3,448	1,142	1,861	1,630
2002	866	1,030	1,189	346	930	2,687	1,212	1,959	1,616
2003	941	986	1,048	352	1,260	3,577	1,293	2,246	1,737
2004	882	998	1,131	431	1,582	3,670	1,313	2,579	1,964
2005	1.104	1.193	1.081	487	1.888	3.873	1.591	3.081	1.937
2006	891	1.256	1.410	500	2.427	4.850	1.391	3.683	2.648
2007	873	1.333	1.527	540	2.494	4.616	1.413	3.827	2.708
2008	757	1.402	1.852	599	2.709	4.522	1.356	4.111	3.031
2009	937	1.461	1.559	499	2.338	4.688	1.436	3.799	2.645
2010	581	1.264	2.177	408	2.314	5.670	989	3.578	3.618
2011	639	1.401	2.192	537	3.296	6.135	1.177	4.697	3.992
2012	603	1.300	2.155	656	3.264	4.973	1.260	4.564	3.623
2012 (*)	553	1.175	2.123	591	2.990	5.060	1.144	4.165	3.640
2013 (*)	510	1.216	2.385	654	3.578	5.475	1.163	4.793	4.121
Variación 2013/2012 (*)	-7,9%	3,5%	12,3%	10,6%	19,7%	8,2%	1,6%	15,1%	13,2%

*Fuente:* elaborado por Odepa, con datos Sernapesca, Subpesca y Aduanas.

(\*) Acumulado a noviembre de cada año.