

**UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE**

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

ESCUELA DE AGRONOMIA

**“Planificación estratégica y análisis FODA mediante el  
método de INTERPYME en el PROFO “Viento Sur” Provincia  
de Llanquihue X Región”**

Tesis presentada como parte de los  
Requisitos para optar al grado de  
Licenciado en Agronomía

**Verónica Beatriz González Mundaca**

VALDIVIA – CHILE

2005

PROFESOR PATROCINANTE

FIRMA

Juan Lerdón F.  
Ing. Agr., Dr. Agr.

---

PROFESORES INFORMANTES

Maria Angélica Carrasco  
Ing. Agr. M. Sc.

---

Waldo Vera A.  
Ing. Agr.

---

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRARIA

**INDICE DE MATERIAS**

| Capítulo |   | Página |
|----------|---|--------|
| 1        | INTRODUCCIÓN  | 1      |
| 2        | REVISION BIBLIOGRAFICA  | 3      |
| 2.1      | Planificación estratégica   | 3      |
| 2.2      | Definición de planificación estratégica   | 4      |
| 2.2.1    | Etapas de la planificación estratégica  | 6      |
| 2.3      | Interpyme   | 7      |
| 2.3.1    | Fase 1 Interpyme  | 8      |
| 2.3.1.1  | Fase 2 Interpyme  | 8      |
| 2.4      | Análisis FODA   | 9      |
| 2.4.1    | Componentes de un análisis FODA (fortalezas,<br>oportunidades, debilidades, amenazas) | 13     |
| 2.5      | Antecedentes generales de la exportación de quesos                                    | 16     |
| 2.5.1    | Situación nacional  | 18     |
| 2.5.1.1  | Producción industrial de quesos   | 18     |
| 3        | MATERIAL Y METODOS  | 22     |
| 3.1      | Material  | 22     |
| 3.1.1    | Ubicación del estudio   | 22     |
| 3.1.2    | Duración el estudio   | 22     |
| 3.2      | Método de muestreo  | 22     |
| 3.2.1    | Método Interpyme Fase 1   | 23     |

| Capitulo |   | Pagina |
|----------|---|--------|
| 3.2.2    | Observaciones del método  | 27     |
| 3.2.3    | Fase 1 Interpyme preinternacionalización                        | 28     |
| 3.2.4    | Fase 2 Interpyme internacionalización                           | 28     |
| 3.3      | Frecuencia de las sesiones                                      | 29     |
| 4        | PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS                      | 31     |
| 4.1      | Diagnostico administrativo de la organización                   | 31     |
| 4.1.1    | Factores a considerar   | 32     |
| 4.1.2    | Equilibrio actitud-aptitud                                      | 33     |
| 4.1.3    | Implicación del equipo directivo en la decisión exterior        | 35     |
| 4.1.4    | Diagnostico potencial de internacionalización                   | 37     |
| 4.2      | Posición competitiva de la empresa                              | 39     |
| 4.2.1    | La elección del marco de referencia                             | 40     |
| 4.2.2.1  | Análisis de actividades elegidas por la empresa                 | 42     |
| 4.2.2.2  | Selección de la unidad de negocio, mercado y plazo              | 43     |
| 4.3      | Diagnostico de capacidades y recursos, fortalezas y debilidades | 43     |
| 4.3.1    | Diagnostico de capacidades                                      | 45     |
| 4.4      | Análisis de mercado externo                                     | 47     |
| 4.4.1    | Análisis de mercado   | 47     |
| 4.4.2    | Análisis del entorno global                                     | 50     |
| 4.5      | Análisis estratégico  | 52     |
| 4.5.1    | Análisis del sector de actividad                                | 52     |
| 4.6      | El mapa de la competencia                                       | 55     |
| 4.7      | Análisis de las capacidades distintivas                         | 57     |
| 4.7.1    | Análisis de los factores de compra (clientes)                   | 58     |
| 4.8      | Análisis FODA   | 59     |

| Capítulo |  | Página |
|----------|--|--------|
| 4.9      | Estilo estratégico y estrategias genéricas | 61     |
| 4.9.1    | El propósito básico o misión de la empresa | 61     |
| 4.9.9.1  | El análisis trade/off (Weinberg)           | 61     |
| 4.9.2    | Los objetivos de la empresa                | 62     |
| 4.9.3    | El estilo estratégico                      | 63     |
| 4.9.4    | Evaluación y elección estratégico          | 64     |
| 4.9.4.1  | La generación de ideas estratégicas        | 64     |
| 4.9.5    | La realidad de la puesta en marcha         | 65     |
| 5        | CONCLUSIONES                               | 68     |
| 6        | RESUMEN                                    | 70     |
|          | SUMMARY                                    | 72     |
| 7        | BIBLIOGRAFIA                               | 74     |
|          | ANEXOS                                     | 78     |

**INDICE DE CUADROS**

| Cuadro |   | Página |
|--------|---|--------|
| 1      | Componentes de un análisis FODA   | 13     |
| 2      | Producción nacional de leche , recepción en plantas y elaboración industrial de queso y quesillo                        | 19     |
| 3      | Elaboración de quesos por las empresas lecheras en el 2002  | 20     |
| 4      | Instrumentos para un análisis estratégico   | 27     |
| 5      | Distribución de las sesiones  | 30     |
| 6      | Factores a considerar para el diagnostico administrativo de la organización   | 32     |
| 7      | Relación Actitud-Aptitud  | 33     |
| 8      | Evaluación del atractivo y posición competitiva de la empresa en cada actividad   | 42     |
| 9      | Análisis interno de las capacidades y recursos  | 43     |
| 10     | Amenazas y oportunidades del método   | 49     |
| 11     | Análisis de las empresas de la competencia  | 55     |
| 12     | Análisis de los factores de compra  | 58     |
| 13     | Acciones entre las fortalezas con las oportunidades y amenazas y entre las debilidades con las oportunidades y amenazas | 60     |
| 14     | Análisis de Trade/off (Weinberg)  | 62     |
| 15     | Objetivos de la empresa en las actividades a plazo y mercados elegidos  | 63     |
| 16     | Realidad de la puesta en marcha   | 66     |
| 17     | Gestión y política  | 67     |

**INDICE DE FIGURAS**

| Figura |   | Página |
|--------|---|--------|
| 1      | Esquema grafico de la relación Actitud / aptitud                    | 34     |
| 2      | Evaluación de la implicación en la decisión de Internacionalización | 35     |
| 3      | Diagnostico potencial de Internacionalización                       | 37     |
| 4      | Perfil de las capacidades   | 46     |
| 5      | Análisis de mercado para la empresa                                 | 48     |
| 6      | Análisis del entorno global   | 51     |
| 7      | Análisis de regulaciones y normas del sector público                | 53     |
| 8      | Expresión grafica del mapa de la competencia                        | 56     |
| 9      | Elementos del FODA  | 59     |

**INDICE DE ANEXOS**

| Anexo |  | Página |
|-------|--|--------|
| 1     | Mapa geográfico de la ubicación del estudio                        | 79     |
| 2     | Diagnostico Preparación para la exportación                        | 80     |
| 3     | Análisis interno   | 86     |
| 4     | Evaluación del peso de los factores, análisis externo              | 89     |
| 5     | Determinación de los negocios actuales y potenciales de la empresa | 90     |
| 6     | Valoración de mercado para la empresa                              | 91     |
| 7     | Análisis del sector de la actividad                                | 93     |



## AGRADECIMIENTOS

*“ Hay hombres que luchan un día y son buenos.....,hay otros que luchan un año y son mejores..., pero hay quienes que luchan toda la vida: esos son los imprescindibles”*

*Bertolt Brecht.*

Completar esta etapa de mi vida a sido fruto de grandes esfuerzos, y como no decirlo del incondicional apoyo de muchas personas que tengo en mi corazón, y que son justamente a quienes quiero dedicar esta tesis.

En primer lugar a mis padres quienes con todo su amor y comprensión me entendieron en todo momento, y porque no decirlo en mis arrebatos también, gracias por estar conmigo y creer junto a mi en este sueño tan mio, y enseñarme que cuando uno pone corazón en las cosas siempre se reciben hermosos premios y que hay que sembrar para cosechar, gracias viejitos y como es la costumbre “Misión Cumplida”.

A mis hermanitas y sobrina: Mónica, Jessica, Valentina. Que les puedo decir gracias por aguantar todos mis arrebatos y llantos cuando algo no me salía como yo esperaba, también todos sus rezos a la virgencita de Lourdes me sirvieron mucho, les dedico de corazón esta tesis para que no se olviden nunca que todos los sueños son realizables solo depende de nosotros.

A mis abuelitos: Nicolás, Meche, Moni, Waldo. Aunque tres de ustedes no están conmigo ahora también va dedicada a ustedes, que desde el cielo me apoyaron en todo momento y se que están tan felices como yo, los extraño mucho y ahora tengo a mi abuelita moni para regalonearla por todos ustedes.

A mi pololo, amigo, y por sobre todo ( mi media naranja) jajaja. Felipe gracias por estar conmigo, apoyándome en todo y enseñarme todo lo hermoso del amor te amo mucho.

A mis tíos, primos y sobrinos, perdón por no nombrarlos a todos pero la verdad serian muchas hojas. Gracias por estar conmigo y apoyarme siempre que lo necesite, muchos besitos y los quiero mucho.

Finalmente como no nombrar a mis amigos, que siempre estuvieron conmigo, tanto en los estudios como en los carretillos, para ustedes de todo corazón les dedico esta tesis, así como también a los que abandonaron antes este camino también los recuerdo mucho y se las dedico .

Disculpen si me falta alguno pero quería nombrarlos: Yohana, Betty, Belén, Patty, Daniela, Sole, Germán, Coke, Fernando, Claudio, por supuesto los Muerminos. Y muchos mas que quizás no alcancé a nombrar.

*Verito.....*

## 1 INTRODUCCION

La mayoría de las organizaciones realiza un cierto tipo de planificación la cual se ha utilizado durante mucho tiempo. No obstante el denominado "Plan" rara vez incide en las decisiones cotidianas que se toman en la organización.

El gobierno de Chile junto con la Dirección General De Relaciones Económicas Internacionales Promoción de Exportaciones (PROCHILE), desarrolla un programa de iniciación y consolidación de exportación de las Pymes Chilenas, INTERPYME.

Se trata de una nueva herramienta creada por PROCHILE, que utiliza una metodología innovadora especialmente diseñada para las Pymes chilenas, que busca desarrollar la capacidad exportadora de las empresas de este sector que nunca han exportado o que solo lo han hecho esporádicamente.

INTERPYME es un programa de internacionalización para definir mercados exteriores e iniciar una salida organizada a los mercados de exportación, esta dividido en 2 fases: la fase 1 corresponde a la preinternacionalización, donde la empresa desarrolla un diagnostico de preparación para exportar (DPE) y un autodiagnóstico de posición competitiva (APC); la fase 2 corresponde a la internacionalización y aquí la empresa diseña un plan estratégico de exportación y desarrolla un plan operativo.

El programa apunta a mejorar la cultura de negocios de las empresas, con el fin de permitirles un posicionamiento estratégico y permanente en los mercados externos.

La hipótesis de la investigación es: La empresa Alacsa Ltda. ubicada en la provincia de Frutillar está capacitada para la iniciación y consolidación de exportaciones fase 1 "Preinternacionalización". Así como también acceder a mercados extranjeros con su producto.

El siguiente trabajo tiene como objetivo general establecer una Planificación estratégica de la empresa Alacsa Ltda. mediante el método de INTERPYME abarcando solo la fase 1.

Los objetivos específicos, son conocer y analizar los procedimientos referentes a la fase 1 de INTERPYME para ver si la empresa tiene o no potencial de exportación. Realizar una Planificación estratégica y análisis FODA de la empresa con el fin de apoyar su posicionamiento estratégico y permanente en el mercado. Determinar si la empresa puede seguir con la fase 2 de Internacionalización.

## 2 REVISION BIBLIOGRAFICA

### 2.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis y reflexión de decisiones colectivas, entorno al actual y al camino que deben recorrer a futuro las organizaciones e instituciones para adecuarse a los cambios y demandas que les impone el entorno y así lograr el máximo de eficiencia. (MUCHNICK, 1999)

Se podría denominar así a un esfuerzo organizacional disciplinado que tiene por objetivo diseñar estrategias capaces de influir determinante y positivamente en el incremento de resultados globales de la empresa. Decidir acerca de qué hacer hoy día para alcanzar el éxito en el futuro. ( GOODSTEIN, *et al.*, 1998).

Según GOODSTEIN, *et al.*, (1998), el proceso de prever el futuro es muy diferente del planeamiento a largo plazo ; esta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es mas que anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada ; implica la convicción de lo que hacemos ahora pueda influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

Así mismo ORTIZ (1994) señala que el diagnostico estratégico permite apreciar las áreas del negocio que conviene fortalecer, definir la misión, especificar los objetivos, señalar los mecanismos que auguraran un ejercicio competitivo sano y evaluar las estrategias a las que puede acudir para adquirir posiciones de liderazgo. En tal sentido la información , la actualización del conocimiento y las destrezas gerenciales son los puentes que permiten el

avance de las organizaciones porque su interacción da respuestas a las interrogantes ¿dónde estamos? y ¿ a dónde queremos ir?

## **2.2 Definición de planificación estratégica.**

LERDON, (2004), define la planificación estratégica como un proceso y un instrumento que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinadas a acercarse a el y examinar los resultados y las consecuencias de estas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

En relación a lo anterior como el proceso comprende un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento, y como instrumento, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios (LERDON, 2004).

A si mismo BORREL, (2003) define la planificación estratégica como " el proceso de determinación de las metas de la organización y de las estrategias adecuadas para alcanzarlas". La fracción más importante, se dedica a las estrategias antes que a las metas, por que éstas tienden a permanecer invariable durante largos períodos.

De lo anterior el autor define como metas una declaración amplia, y razonablemente inmutable de lo que la organización desea lograr. La Palabra objetivo, para una expresión más específica de un resultado final deseado y que se ha de lograr dentro de un período de tiempo concreto.( hay otros autores que definen inversamente metas y objetivos, por eso la aclaración del autor).(BORREL, 2003)

A su vez señala que las estrategias de las organizaciones cambian en la medida de sus diferencias. Las estrategias son cursos de acción que una organización adopta como medio para alcanzar sus metas (Objetivos para otros autores).(BORREL, 2003)

Desde un punto de vista exclusivamente económico, el fin primordial de la empresa es obtener la máxima rentabilidad (LERDON, 2004). Sin embargo, el análisis de los estados financieros o, más simplemente análisis financiero, constituye un enfoque metodológico para reunir información cuantitativa a nivel de la firma, por lo que resulta ser una fuente de información de gran valor para Complementar el análisis competitivo (HAX y MAJLUF, 1999).

Aunque la planificación estratégica se describe a menudo como formulación de la estrategia, es más exacto definirla como revisión de la estrategia; es decir, como un proceso de toma de decisiones sobre las modificaciones que se han de introducir en las estrategias existentes y no como la formulación de un grupo completo de estrategias (BORREL, 2003).

Las estrategias son planes grandes e importantes. Expresan la dirección que se supone que la organización ha de tomar. No tienen una dimensión de tiempo: existen, hasta que las cambien. (BORREL, 2003).

Según GOODSTEIN, et al., (1998), la planificación estratégica es” El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” .

A su vez LERDON (2004) señala que una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre 3 tipos de fuerzas que responden a su vez a distintos tipos de preguntas:

-La misión de la organización: ¿ Cual es el sentido de la existencia del servicio o institución?.

-Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿ Que es lo que somos capaces de hacer? ¿ Que elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?.

-Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteara el entorno?¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos (LERDON, 2004).

**2.2.1 Etapas de la planificación estratégica.** Según BORREL, (2003), las etapas del proceso de planificación estratégica se resumen en los siguientes cuatro puntos.

1. Información.
2. Estudio
3. Valoración
4. Decisión.

A su vez BORREL, (2003) señala que la etapa de "información" , es el proceso de detección de una amenaza o una oportunidad (FODA) .

El "estudio", es la búsqueda de cursos de acción alternativos que sirvan para resolver el problema creado o para aprovechar la ocasión que se presenta.

La "valoración" consiste en hacer una estimación de las consecuencias de cada una de las alternativas.

La "decisión" es la elección de una de las alternativas ( o no tomar ninguna de ellas, no hacer nada)



Las ideas para nuevas estrategias pueden surgir en cualquier lugar de la organización; todos los miembros pueden tener una " idea brillante" o al menos germen de idea.

### **2.3. Interpyme**

INTERPYME es un programa de internacionalización de empresas para iniciar una salida organizada a los mercados externos, pero además, es una forma de reflexionar sobre la empresa, para poder obtener conclusiones sobre la mejor forma de gestionar la orientación eficaz de la empresa ante los desafíos del mercado. (PROCHILE, 2001 a)

INTERPYME se ha dividido en dos fases, la preinternacionalización y la Internacionalización de la empresa.

Obtener mercados exteriores puede ser importante, incluso fundamental para el futuro de la empresa, pero no es el remedio universal, es solamente una herramienta para mejorar la rentabilidad y supervivencia a plazo de su empresa. De esta manera es aconsejable, antes de iniciar la fase de internacionalización, propiamente tal, someter a la empresa a un examen de sus condiciones, aptitudes, actitudes y potencial de internacionalización y a una revisión de su posición competitiva en los escenarios en que actualmente opera. (PROCHILE, 2001 b)

La primera fase del INTERPYME considera entonces dos partes; un diagnóstico de preparación a la exportación, y la revisión de la posición competitiva de la empresa.

**2.3.1 Fase 1 INTERPYME.** En esta fase la empresa desarrolla un diagnóstico de preparación para exportar (DPE) y un autodiagnóstico de posición competitiva (APC) .(PROCHILE, 2001c).

Lo anterior le permitirá detectar factores tales como el grado de preparación, fortalezas y debilidades de la empresa, la posición que ocupa ésta respecto a su sector y la estrategia más conveniente para relacionarse con el mercado. Tiene una duración de dos meses, durante los cuales se realizan 25 horas de tutoría. (PROCHILE, 2001. c)

Según PROCHILE, (2001c) ayuda a la empresa a realizar un diagnóstico sobre su posición en el mercado y su capacidad de potencial exportador a través de una metodología guiada por un profesional (al que denominamos tutor primera fase) que asiste a la empresa en esta fase del diagnóstico.

A lo largo de la fase primera no se le pedirá ningún documento, balance ni documentación confidencial. En cualquier caso no debe olvidar que el autodiagnóstico lo realiza la propia empresa y que el tutor está obligado a la confidencialidad de cualquier dato, tanto estratégico como operativo, con la única excepción de los datos internos que con carácter confidencial deban entregarse al programa o al tutor de la segunda fase para la ejecución y seguimiento del programa (PROCHILE, 2001. c).

**2.3.1.1 Fase 2 INTERPYME.** Según. PROCHILE, (2001c). Durante esta fase la empresa diseña un plan estratégico de exportación y desarrolla un plan operativo. A través de estos planes se obtiene:

- En primer lugar, la definición de los mercados potenciales para comercializar sus productos en el exterior y,
- En segundo término, establecer los lineamientos necesarios para ejecutar la salida a los mercados internacionales (considerando aspectos como

competencia y segmentación de los clientes, oferta-precio, canales de distribución y promoción, entre otros.)

Esta segunda etapa dura 8 a 10 meses y considera 80 horas de tutoría, además de acciones de promoción en los mercados objetivos de la empresa.

Adicionalmente, en la fase II la empresa -de manera optativa y con financiamiento propio- podrá contratar un colaborador (alumno egresado de carrera universitaria vinculada al comercio exterior), con el fin de trabajar conjuntamente con el tutor e ir conformando al interior de la empresa la instancia encargada de comercio exterior. Pro Chile proveerá a la empresa un listado de candidatos a colaboradores por región. (PROCHILE, 2001. c)

## **2.4 Análisis Foda.**

El análisis FODA (SWOT, en inglés) es un acrónimo que significa: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA, un subconjunto de un análisis de situación más amplio, se usa para evaluar el ajuste entre la estrategia de una organización, sus capacidades internas (es decir, fortalezas y debilidades), y las posibilidades externas (es decir, oportunidades y amenazas). (BOLDRINI,R. 2004).

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (en inglés SWOT: strenghts, weaknesses, oportunities, threats). (LOPEZ, C. 2003).

En el análisis del medio ambiente externo:( amenazas, oportunidades), se deben considerar muchos factores. Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros. . (INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, 2002).

La importancia de revisar las oportunidades, es de vital trascendencia, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior nos puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento. ( INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, 2002).

LOPEZ, (2003) agrega que las oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas

Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en el entorno de la Institución y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer institucional, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpen el quehacer de la empresa.( INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, 2002).

Las amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. ( LOPEZ, 2003)

El Medio ambiente Interno: fortalezas y debilidades las demandas del medio ambiente externo sobre la institución, deben ser cubiertas con los

recursos de la organización. Las fortalezas y debilidades internas varían considerablemente para diferentes instituciones; sin embargo, pueden ser muy bien categorizadas en (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la institución. ( INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, 2002).

Las fortalezas se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa tienen el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás Instituciones.

A su vez LOPEZ, (2003) señala que las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc .

La principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se pueden realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas. ( INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, 2002).

Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (LOPEZ, 20003)

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre

ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

A si mismo BOLDRINI, (2004) señala que se considera a Ken Andrews como el pionero del análisis FODA. En 1971, Andrews fue el primer teórico del análisis en formalmente articular el concepto de ajuste estratégico entre los recursos y capacidades de una empresa y el ambiente externo.

Andrews planteaba que esta metodología era un enfoque completo para determinar una estrategia de nicho- la mejor para que una empresa use sus fortalezas para desarrollar y explotar oportunidades-así como para defender tanto las debilidades y fortalezas de la empresa contra las amenazas.

1. ¿Qué podemos hacer (fortalezas y debilidades)?
2. ¿Qué queremos hacer (valores organizativos e individuales)?
3. ¿Qué pudiéramos hacer (oportunidades externas y amenazas)?
4. ¿Qué esperan los otros que hagamos (expectativas de los miembros de la empresa)?

Por su parte GOMEZ, (1994) señala que corresponde a una metodología específica que permite efectuar una retrospectiva rigurosa de la empresa en términos de sus fortalezas y debilidades. Así como la percepción que se puede llegar a tener del mercado en el cual se está inserto.

En muchas ocasiones las empresas no tienen un diagnóstico cabal de si misma, ni conocimiento adecuado del mercado en el cual participan. A través de esta metodología es posible encontrarlo e intentar orientar los esfuerzos maximizando los beneficios y minimizando los riesgos propios asociados. (GOMEZ, 1994).

**2.4.1 Componentes de un análisis FODA.** La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. GARCIA y CANO (2004).

#### **CUADRO 1 Componentes de un análisis FODA**

|          |               |             |
|----------|---------------|-------------|
|          | Positivos     | Negativos   |
| Internos | Fortalezas    | Debilidades |
| Externos | Oportunidades | Amenazas    |

FUENTE: GARCIA, CANO.(2004)

A su vez GARCIA y CANO (2004) señalan que fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) fortalezas; 2) oportunidades; 3) amenazas; y 4) debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las fortalezas y debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las

oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura. (GARCIA, y CANO, M. 2004)

Las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la empresa . Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planificación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. ( INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, 2002)

El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su know how pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida; del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas. (GARCIA, y CANO, 2004)

La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y



liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. (GOMEZ, 1994)

Los ítem pueden incrementarse de acuerdo a las percepciones que se tengan del entorno organizacional por parte de quienes realicen el diagnóstico.

El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación. Por ejemplo, si la población no está satisfecha, esto representa una oportunidad al no haber explotado en su totalidad el potencial de los productos y mercados corrientes. (GARCIA, T; CANO, M. 2004)

Si el análisis del contexto identifica un nuevo producto como necesario, esta sería otra oportunidad. En cambio, si el producto ya llegó a su maduración, esto significa una amenaza para la supervivencia que debe tenerse en cuenta durante el proceso de planeación. (GARCIA, y CANO, 2004)

También se debe señalar que los factores evaluados representan el mismo elemento de la técnica para todas las organizaciones ya que lo que pudiera ser una fortaleza para una, podría ser debilidad para otra de ellas, por ejemplo, ser una compañía pequeña probablemente permitirá tener un enfoque flexible en los clientes (fortaleza), aunque probablemente no tendrá las ventajas de una organización dominante relativas a las economías de escala de una compañía grande que realiza las funciones de fabricación y compra (debilidad). (GARCIA, y CANO. 2004)

Una oportunidad es algo que se puede aprovechar en nuestro beneficio y que bien puede ser una de las debilidades del competidor. También podría ser

perfectamente una oportunidad, un mercado en expansión o la apertura de un nuevo mercado; asimismo, las amenazas son externas a la organización y pueden ser reales o posibles en algún momento en el futuro, esto es, por ejemplo, la posible entrada al mercado de nuevos competidores. (GOMEZ, A. 1994)

## **2.5 Antecedentes generales de la exportación de quesos.**

La producción mundial de quesos de todo tipo, ha crecido sostenidamente durante los últimos 20 años, superando los 13.500.000 t de las cuales el mayor porcentaje se ha generado en el continente europeo, con 7.000.000 de ton. que representan el 46% de la producción total. Dentro de los países europeos destacan Francia con 1.600.000 ton. seguida por Alemania con 1.300.000 ton. En el continente americano, Estados Unidos es el mayor productor con 3.500.000 ton. que representa el 22,7% de la producción mundial. (MANTEROLA, H. 1999).

El consumo de queso a nivel mundial ha ido aumentando a una tasa de 2% anual desde 1980, con consumos de 13 kg./hab/año en Europa, y 11 kg. en USA. Dentro de este incremento, el consumo de quesos especiales ha ido creciendo a una mayor tasa que la de los tradicionales (vacunos), siendo esta tendencia muy marcada en algunos países del África del Norte y del Medio Oriente, que poseen una tradición de consumo de quesos de rumiantes menores. (MANTEROLA, 1999).

La exportación de quesos de todo tipo, a escala mundial ha crecido a una tasa relativamente constante durante el último decenio. Así, el continente europeo exporta alrededor del 2.000.000 de t correspondiente al 82% del total de exportaciones. Dentro de Europa, las mayores exportaciones las registran Holanda y Francia con un 20 y 18,5% del total europeo. Les siguen, Dinamarca,

Italia y España. En el área del Pacífico Sur, los principales exportadores son Australia y Nueva Zelanda. Es importante destacar que en Europa se comercializa alrededor del 60% del total de quesos exportados en el mundo, por lo que los países latinoamericanos que desarrolle estos rubros, deben concentrar parte de la atención en este mercado. (MANTEROLA, H. 1999).

La ganadería bovina nacional está integrada por aproximadamente 3,8 millones de cabezas, de las cuales poco menos de 620 mil son vacas lecheras (INE, 1997). Según estimaciones de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), ESNAOLA, (2003) señala la producción nacional de leche para el año 2002 se estima en 2.170 millones de litros. De este volumen, aproximadamente el 74% (1.605 millones) se procesó en las plantas industriales establecidas en el país, destacando la X Región, donde se elaboró el 66% de la leche recibida por las industrias. (ESNAOLA, 2003)

El volumen de leche que se utiliza en los predios, ya sea en venta directa, consumo, elaboración de quesos en forma artesanal y otros productos lácteos de menor significación, como mantequilla, manjar, etc, ascendería a 500 millones de litros. (ESNAOLA, 2003)

Si se considera un 1,8% de mermas y un uso en alimentación de terneros de aproximadamente 9% (200 millones de litros), se puede estimar que la leche que se destina a consumo humano equivale al 89% de la producción total, esto es, algo menos de 1.900 millones de litros. (ESNAOLA, 2003)

### 2.5.1 Situación Nacional.

La producción nacional de leche se destina a la elaboración de diferentes productos lácteos: leches en polvo, queso, leche fluida, yogur, quesillo y otros. Tradicionalmente la mayor cantidad de leche se destina a la fabricación de leche en polvo, la que hasta hace algunos años ocupaba más del 50% de la leche que llegaba a las plantas. (ESNAOLA, V. 2003)

En los últimos años la elaboración de queso ha crecido con mayor intensidad que la de leche en polvo, convirtiéndose en un fuerte competidor desde el punto de vista de destino de la leche recibida. (ESNAOLA, V. 2003)

En paralelo con un incremento de las exportaciones de este producto. En el año 2001 el balance en el comercio exterior de quesos fue absolutamente equilibrado, con un récord histórico de exportaciones, que llegaron a 3.057 toneladas, y una cifra levemente mayor de importaciones. (ESNAOLA, V. 2003).

Según MANTEROLA (1999), El presidente de la Federación Nacional de Productores de Leche sr. Alamos (FEDELECHE F.G.), Chile presenta un gran potencial para la producción de leche, con la posibilidad de generar riquezas, empleo y divisas para el país.

En Chile existen alrededor de 22.000 productores, de los cuales 13.000 entregan su leche a las plantas industriales y cerca de 9.000 operan en el mercado informal, principalmente en queserías medianas y pequeñas y en venta directa, entre otros (ÁLAMOS, 2002).

2.5.1.1 Producción industrial de quesos: ESNAOLA, (2003) señala que en los últimos diez años, la producción de leche y su recepción en plantas crecieron desde 1993 hasta 1998, para luego mostrar dos años de leve retroceso (1999 y

2000) y aumentar significativamente en 2001, alcanzando su mayor nivel histórico.

En 2002 presentaron una leve caída. El crecimiento global de la recepción en plantas en ese período fue cercano a 58%, lo que arroja una tasa acumulativa anual algo inferior a 4,7%. En el mismo período la elaboración de quesos creció con mayor intensidad, alcanzando a casi 65% (alrededor de 5,1% acumulativo anual), lo que significó que la proporción de leche dedicada a su elaboración llegara a un tercio del total de la leche utilizada por la industria. En el cuadro se muestra la evolución de la producción y recepción nacional de leche y la producción industrial de quesos y quesillos en el período 1993-2002. . (ESNAOLA, V. 2003).

**CUADRO 2 Producción nacional de leche, recepción en plantas y elaboración industrial de quesos y quesillos.**

| Años | Producción nacional de leche (miles L) | Recepción en plantas (miles L) | Elaboración de quesos (t) | Elaboración de quesillos (t) | Utilización de leche (miles L) | Participación de quesos y quesillos (%) |
|------|--|--------------------------------|---------------------------|------------------------------|--------------------------------|---|
| 1993 | 1.650.000                              | 1.121.115                      | 35.835                    | 6.627                        | 391.485                        | 34,9                                    |
| 1994 | 1.750.000                              | 1.235.640                      | 38.569                    | 6.941                        | 420.395                        | 34,0                                    |
| 1995 | 1.850.000                              | 1.357.870                      | 40.816                    | 5.873                        | 437.525                        | 32,2                                    |
| 1996 | 1.924.000                              | 1.406.426                      | 42.177                    | 6.292                        | 453.230                        | 32,2                                    |
| 1997 | 2.050.000                              | 1.496.833                      | 43.712                    | 7.106                        | 472.650                        | 31,6                                    |
| 1998 | 2.080.000                              | 1.530.024                      | 46.528                    | 7.631                        | 503.435                        | 32,9                                    |
| 1999 | 2.050.000                              | 1.469.716                      | 44.777                    | 7.034                        | 482.940                        | 32,9                                    |
| 2000 | 1.990.000                              | 1.447.213                      | 44.718                    | 7.167                        | 483.015                        | 33,4                                    |
| 2001 | 2.190.000                              | 1.636.461                      | 50.417                    | 7.150                        | 539.920                        | 33,0                                    |
| 2002 | 2.170.000                              | 1.605.392                      | 53.075                    | 7.480                        | 568.150                        | 35,4                                    |

FUENTE: CHILE, OFICINA DE ESTUDIOS Y POLITICAS AGRARIAS ODEPA, (2003).

El año 2002 destaca como la temporada de mayor producción histórica de quesos (con más de 53.000 toneladas y cerca de 7.500 toneladas de quesillos), lo que en términos de leche fluida equivale a un 35,4% de la leche procesada por la industria. Esto significa que los quesos ocuparon el segundo lugar como producto lácteo, después de la leche en polvo, cuya producción en el año 2002 llegó a 67.710 toneladas, equivalentes a poco más de 600 millones de litros (alrededor de 37,5% de la recepción total) . (ESNAOLA, V. 2003).

De acuerdo a la información que procesa ODEPA, durante 2002 funcionaron 26 plantas lecheras industriales, pertenecientes a dieciséis empresas que operan entre Santiago y Ancud.. Como se desprende del cuadro 3, trece empresas producen quesos, en dieciséis plantas, y sólo seis de ellas producen quesillos. (ESNAOLA, V. 2003).

### CUADRO 3 Elaboración de quesos por las empresas lecheras en 2002.

| Plantas          | Quesos          |                   | Quesillos   |            |
|------------------|-----------------|-------------------|-------------|------------|
|                  | Producción (kg) | Participación (%) | Prod . (kg) | Partic (%) |
| Colún            | 17.518.396      | 33,0              | 59.160      | 0,8        |
| Soprole          | 10.625.741      | 20,0              | 5.293.972   | 70,8       |
| Cumelén-Mulpulmo | 6.233.278       | 11,7              |             |            |
| Loncoleche       | 4.986.963       | 9,4               |             |            |
| Chilolac         | 3.661.568       | 6,9               |             |            |
| Cafra            | 2.421.850       | 4,6               |             |            |
| Quillayes        | 1.918.621       | 3,6               | 1.452.810   | 19,4       |
| Agrícola Cuiuco  | 1.790.714       | 3,4               |             |            |
| Parmalat         | 1.645.263       | 3,1               |             |            |
| Vitalac          | 926.151         | 1,7               | 535.982     | 7,2        |
| Calán            | 669.405         | 1,3               | 133.517     | 1,8        |
| Lacval           | 564.869         | 1,1               | 4.533       | 0,1        |
| Campo Lindo      | 111.932         | 0,2               |             |            |
| Total            | 53.074.751      | 100,0             | 7.479.974   | 100,0      |

FUENTE: ODEPA, 2003.

Asimismo, ESNAOLA, (2003) señala que según antecedentes proporcionados por la Asociación de Productores de Queso (Aproqueso), es posible confirmar la fuerte expansión que se registra durante el primer semestre de 2003 en el sector de medianas industrias que no informan sus producciones a ODEPA, como Quesos Puerto Octay, Kumey, Freire, Los Hornos de Panquehue, etc., algunos de los cuales habrían incrementado su elaboración en más de 30%.

### 3. MATERIAL Y METODO

#### 3.1 Material

El material que se utilizó en el estudio se describirá a continuación.

**3.1.1 Ubicación del estudio.** El estudio se realizó en la empresa Alacsa Ltda., ubicada en la provincia de Llanquihue, X Región, donde se trabajó con los asociados mediante el método de Autodiagnóstico Asistido (A.D.A.), metodología que corresponde a la fase 1 de INTERPYME. (Anexo 1)

El estudio se desarrolló en las oficinas de Alacsa Ltda.. ubicada en la ciudad de Frutillar que es donde se realizaron las reuniones con los asociados, para su posterior interpretación.

**3.1.2 Duración del estudio.** La parte práctica se realizó durante el periodo comprendido entre los meses de Noviembre – Diciembre del año 2003 y Marzo-Mayo del año 2004.

#### 3.2 Método

El método utilizado fue el establecido por Interpyme, en donde la alumna participó activamente de las reuniones con los asociados y su posterior colaboración en la interpretación y desarrollo del manual entregado a la empresa Alacsa Ltda.; junto con el tutor encargado don Waldo Vera Ávila .

Los resultados obtenidos de la investigación son parte de dicho manual y corresponden al informe de trabajo entregado a la empresa Alacsa Ltda. Fase I de preinternacionalización verano año 2004.



**3.2.1 Método de INTERPYME Fase 1.** Según ProChile (2001) El enfoque metodológico puede resumirse en las siguientes etapas.

- Plan de formación que ayude a directivos y profesionales a plantearse una visión de mercado en la perspectiva de su propia empresa.
- Enfoque estratégico para poder obtener una visión suficiente de las fuerzas que enmarcan las decisiones en el tiempo respecto al mercado ,el cliente y la empresa.
- Carácter práctico por oposición a un planteamiento formativo teórico y académico.
- Con intervención directa del “propietario” del problema, enriqueciendo el diagnóstico exterior.
- Enfocado hacia la acción, permitiendo a la empresa la toma de decisiones sobre el terreno.
- Asistido por profesionales, tutores homologados para dicho apoyo mediante información específica para poder desarrollar los diferentes aspectos formativos y metodológicos necesarios.

El método combina reuniones privativas de cada empresa con reuniones multi-empresas de discusión y análisis de situaciones. El sistema utilizado es un manual de trabajo el cual esta separado en dos partes, la parte 1 esta formada por un capítulo en el cual se desarrollan temas referentes al Diagnostico y Preparación para la Exportación (DPE).

La parte 2 esta formada por 6 capítulos donde se evalúa la elección del marco de referencia, se hace un diagnostico en cuanto a las capacidades y recursos; Análisis externo del mercado, análisis estratégico, estilo estratégico y estrategias genéricas y por último la evaluación y elección estratégica.

El sistema de usar los cuestionarios de autodiagnóstico permite:

- No tener que repensar, reescribir y reordenar los elementos básicos de trabajo.
- Asegurarse que ningún elemento clave haya quedado olvidado.
- Aprovechar la experiencia y conocimiento de otros profesionales que hayan pasado por la misma situación.

El manual pretende ser una guía de trabajo para el desarrollo conjunto de la reflexión estratégica por la interacción entre el tutor y los directivos implicados en la elaboración del plan.

Explicación e interpretación del Manual de trabajo:

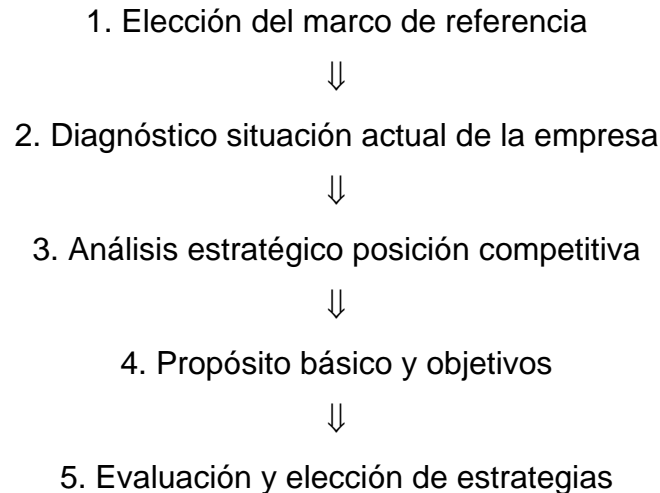
**Parte 1:** Diagnóstico para la Preparación de Exportación.

Capítulo 1: Diagnóstico Preparación para la Exportación (DPE), ayuda a visualizar si la empresa está preparada adecuadamente para dar respuestas a los retos de los mercados externos, además permite encontrar los puntos débiles de su situación actual y establecer si el equilibrio aptitud-actitud es suficiente o si debe reforzarse.

La forma de evaluarlo es respondiendo una serie de preguntas las cuales se les da una puntuación en que 10 equivale a la respuesta en que está más acuerdo y 1 en la medida en que está más en desacuerdo; la puntuación será entonces una mezcla ponderada de las respuestas de cada pregunta.

(Anexo 2).

**Parte 2:** Revisión posición competitiva de la empresa. Los elementos de la revisión de la posición competitiva de la empresa son los siguientes:



Capítulo 2: Elección del Marco de Referencia. La esencia de la reflexión estratégica radica en “focalizar” la atención sobre una “situación” sobre lo que se denominará “marco de referencia” para descubrir en profundidad las fuerzas y los matices que le rodean. Establecer un promedio entre diferentes situaciones (o marcos de referencia) se traduce en una pérdida de foco necesario para analizar el negocio.

Este capítulo por lo tanto nos exigirá 3 pasos sucesivos:

- Determinar el negocio a analizar (actividad estratégica).
- Determinar el Mercado de actuación.
- Precisar el tiempo de análisis.

Capítulo 3: Diagnóstico Capacidades y Recursos. Este capítulo consiste en un análisis interno de la empresa para conocer las fuerzas disponibles y debilidades.

La evaluación de la empresa, el conocimiento de sus fuerzas y debilidades, del equipo y sus recursos, debe permitir conocer las áreas en las que puede ser más eficaz y en las que tiene más que perder. El perfil que se obtenga de la discusión permitirá una buena aproximación a :

- Los recursos humanos, financieros y técnicos.
- Las capacidades directivas.
- Las habilidades de la empresa.
- La cultura de la empresa y su potencial de adaptación al cambio.

(Anexo 3)

Capítulo 4: Análisis externo y de mercado. Este capítulo se refiere al presente de la empresa, además trata de poner en sintonía las características básicas de la empresa con las futuras exigencias del entorno externo en el que esta se desenvolverá.

El análisis externo se divide en dos partes:

1. La parte más cercana (el mercado) porque es el elemento de relación más directa con el que la empresa debe desarrollarse de forma continua.
2. La parte más lejana (entorno global) puesto que si bien la capacidad de intervención de la empresa está más limitada, es la que hace que el conjunto mercado-empresa tenga significado. Su alteración supone la necesidad de ajuste del mercado y de la empresa.

En cada parte se sugieren preguntas de reflexión. No hay que valorarlas sino que lo importante es que la reflexión conduzca a establecer una puntuación en la escala del termómetro.

(Anexo 4)

Capítulo 5: Análisis estratégico. Hacer un análisis estratégico es comprender el funcionamiento del mercado para luego decidir la forma de actuar. Los instrumentos de análisis son “formas de enfocar a dar significado a una realidad desde una perspectiva específica” Para esto los instrumentos de mayor utilidad para una Pyme en el contexto actual son los siguientes:

#### CUADRO 4 Instrumentos para un análisis estratégico

| PERSPECTIVA                    | INSTRUMENTO ELEGIDO                    |
|--------------------------------|--|
| Desde el sector productivo     | Análisis del sector de Actividad       |
| Desde la competencia           | Mapa de la competencia                 |
| Desde la empresa               | Análisis de Capacidades<br>Distintivas |
| Desde el cliente               | Análisis Factores de Compra            |
| Desde el diagnóstico situación | Análisis- Explotación FODA             |

FUENTE: MANUAL INTERPYME FASE I , 2001

Capítulo 6: Estilo estratégico y estrategias genéricas. Toda empresa tiene su “huella particular”. El estilo estratégico proporciona elementos claros sobre la cultura de la empresa, que puede ser uno de los frenos más importantes y limitativos en la construcción de las estrategias de esta.

Capítulo 7: Evaluación y elección estratégica. Este capítulo está dividido en los siguientes pasos:

- Paso 1: Generación de ideas estratégicas.
- Paso 2: Establecimiento de las familias estratégicas.
- Paso 3: Reformación de las familias estratégicas.
- Paso 4: Evaluación de las familias estratégicas.
- Paso 5: Análisis complementariedad/ Incompatibilidad.
- Paso 6: La elección de estrategia.
- La puesta en marcha.
- La realidad de la puesta en marcha.
- Conclusión.

**3.2.2 Observaciones del método.** El sistema de auto-diagnóstico asistido utiliza en gran medida sistemas de “Check-List”. Es conocida la limitación del sistema “de Chequeo”, tanto en su aspecto limitador de discusión como en su imposibilidad de adaptación a cada circunstancia y empresa particular.

En ese sentido pertenece al “arte” de cada tutor formado en esta técnica decidir sobre la validez y aplicabilidad de cada cuestionario y pregunta concreta. (PROCHILE, 2001).

**3.2.3 Fase 1 INTERPYME. Preinternacionalización.** La fase1 esta dividida en dos partes :la primera consiste en un diagnóstico y preparación a la exportación respondiendo a preguntas como: ¿ Esta la empresa preparada para la exportación?, ¿Qué grado de dificultad va a experimentar?, ¿ Qué elementos debe resolver antes?, ¿Es el momento oportuno?. Planteadas estas interrogantes pueden suceder 2 situaciones básicas.

1. La empresa no debe emprender el camino de la internacionalización. Debe utilizar otros caminos o programas de mejora de gestión ( instrumentos CORFO o similares)
2. La empresa puede seguir el paso siguiente.

La segunda parte involucra una revisión y posición competitiva de la empresa respondiendo a preguntas como: ¿Cual es nuestra posición competitiva?, ¿Hacia donde debemos dirigir nuestros esfuerzos?,’Como acertar en el futuro?

La reflexión estratégica sobre la empresa en el marco del mercado se convierte en una exigencia. Para la mayor parte de la Pymes es un ejercicio de reflexión potente, del que normalmente disponen de pocas ocasiones e instrumentos para realizarlos.

Solamente se deberá proceder a la fase 2 de internacionalización de la empresa en el caso que la estrategia exterior ayude al fin principal de la empresa. (PROCHILE, 2001).

### 3.2.4 Fase II INTERPYME. Internacionalización:

Durante esta fase la empresa diseña un plan estratégico de exportación y desarrolla un plan operativo.

Esta segunda etapa dura 8 a 10 meses y considera 80 horas de tutoría, además de acciones de promoción en los mercados objetivos de la empresa.

Adicionalmente, contempla acciones de promoción en los mercados meta y se divide en dos etapas:

A.- Plan estratégico de exportación (4 meses), que aborda los siguientes temas

- ¿Cuál es el marco estratégico de salida?
- ¿A cuántos mercados debe ir?
- ¿Cómo saber cuál conviene?
- ¿Qué estrategia de acceso es más conveniente?
- ¿Qué información precisa para decidir?

B.- Plan operativo de mercado exterior y su puesta en marcha (6 meses), que aborda los siguientes temas:

- ¿Cómo define y estima el mercado?
- ¿Cómo define el marco competitivo?
- Cliente y segmentación
- Competencia y sector

¿Cómo define el plan de acción de mercado, la oferta, el precio, las condiciones, la distribución, los canales y la promoción?

Para efecto de este estudio solo se trabajara con la Fase 1 de preinternacionalización.

### 3.3 Frecuencia de las sesiones

Normalmente el desarrollo de la fase 1, dura 10 semanas, siendo las reuniones colectivas cada 15 días y realizándose entre ellas las reuniones individuales con la empresa. El orden habitual será el siguiente.

**CUADRO 5 Distribución de las sesiones**

| semana | colectivas        | individuales |
|--------|-------------------|--------------|
| 1      | X                 |              |
| 2      |                   | X            |
| 3      | X                 |              |
| 4      |                   | X            |
| 5      |                   |              |
| 6      | Semana de reserva |              |
| 7      |                   | X            |
| 8      |                   | X            |
| 9      | X                 |              |

FUENTE: ADAPTADO DEL MANUAL INTERPYME FASE I, 2005.



## 4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

### 4.1 Diagnostico administrativo de la organización.

Para efectuar el desarrollo administrativo de la empresa ,se realizó mediante la caracterización de los socios que forman parte de la empresa con el fin de aproximarse de mejor manera en la realización los talleres planificados para llevar a cabo la investigación.

Los talleres se realizaron en conjunto con los asociados y el tutor responsable del programa Interpyme el señor Waldo Vera perteneciente a Pro Chile. En el se analizaron temas como reflexionar sobre su empresa, para poder obtener conclusiones sobre la mejor forma de gestionar la orientación eficaz de esta ante los desafíos del mercado.

Lo anterior permitió detectar factores tales como el grado de preparación, fortalezas y debilidades de la empresa, la posición que ocupa ésta respecto a su sector y la estrategia más conveniente para relacionarse con el mercado.

Permitió también determinar los puntos débiles en la situación actual de la empresa, de manera de poder administrar correcciones para enfrentar el proceso de internacionalización o para reposicionarse en los mercados actuales de la empresa. Este análisis se realizó reflexionando sobre:

- A. Un conjunto de 10 factores.
- B. Equilibrio actitud – aptitud.
- C. Implicación equipo directivo en la decisión exterior.
- D. Diagnóstico potencial de internacionalización.

**4.1.1 Factores a considerar.** La metodología INTERPYME propone considerar y valorar en una escala de 1 a 10, diez factores que se detallan en la tabla siguiente. Los resultados de la reflexión, sobre estos factores en la empresa son los siguientes.

**CUADRO 6 Factores a considerar para el diagnóstico administrativo de la organización**

| Nº    | Factores considerados                     | Valor |
|-------|---|-------|
| 1.    | Motivación de salida al exterior.         | 8,2   |
| 2.    | Operativa internacional                   | 3.7   |
| 3.    | Recursos disponibles                      | 2.4   |
| 4.    | Experiencia acumulada                     | 3.2   |
| 5.    | Producto adecuado                         | 6.4   |
| 6.    | Expectativas adecuadas                    | 7.5   |
| 7.    | Información disponible                    | 6.7   |
| 8.    | Barreras existentes                       | 2.3   |
| 9.    | Capacidad de precios razonables           | 7.3   |
| 10.   | Implicación decidida del equipo directivo | 9.7   |
| TOTAL |   | 57,4  |

La evaluación de los factores, por parte de la empresa, generó una puntuación de 57,4 puntos sobre 100. Con este resultado la apreciación sobre el potencial de internacionalización es media. A esta puntuación media

contribuye el hecho de que varios factores fueron calificados de manera deficiente, como la existencia de barreras; la disponibilidad de recursos, la carencia de experiencia y la carencia en la operativa internacional. No obstante esto, existen factores bien evaluados de la empresa.

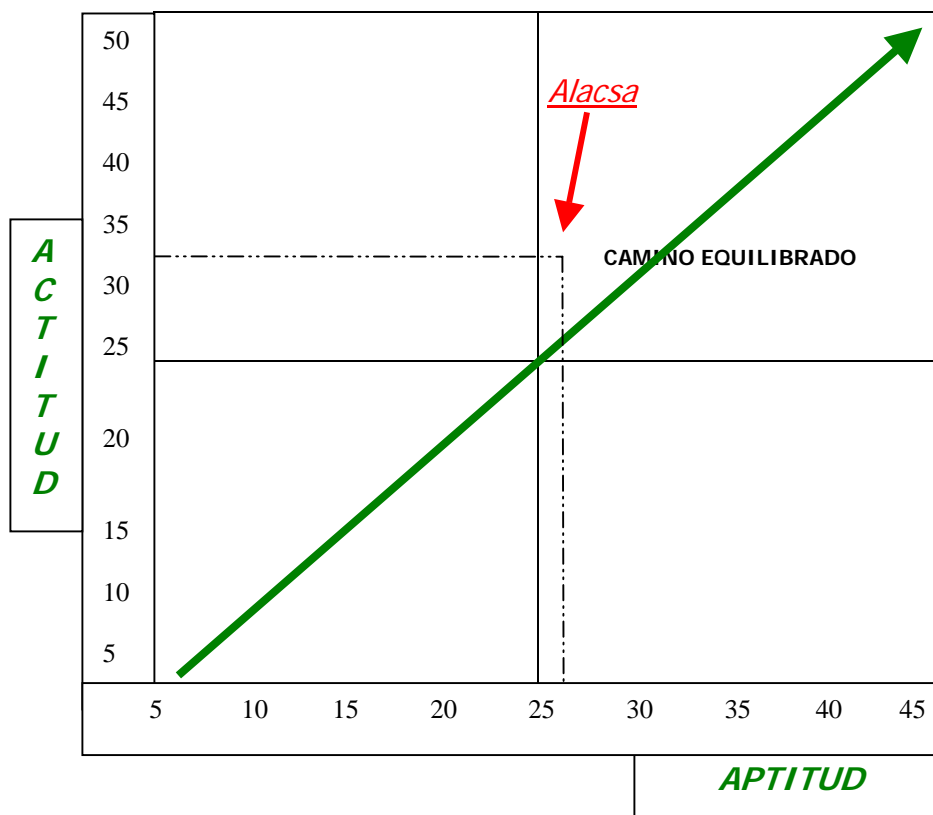
Son aquellos factores con mayores calificaciones y que dicen relación con la actitud (motivación, decisión, expectativas) y aptitudes.

Como reflexión para esta evaluación, es conveniente examinar y tomar acciones respecto de los factores que fueron evaluados de manera no satisfactoria. En todo caso, algunos de estos factores pueden ser corregidos contratando capacidades y gestiones de financiamiento.(VERA, W. 2004).

**4.1.2 Equilibrio actitud – aptitud.** Este análisis se realiza con los factores antes evaluados y consiste en agruparlos en factores que dependen más de las personas, su voluntad, motivación (actitud) y en otros que dan cuenta de las capacidades y recursos con que cuenta la empresa (aptitud).

#### **CUADRO 7 Relación actitud-aptitud**

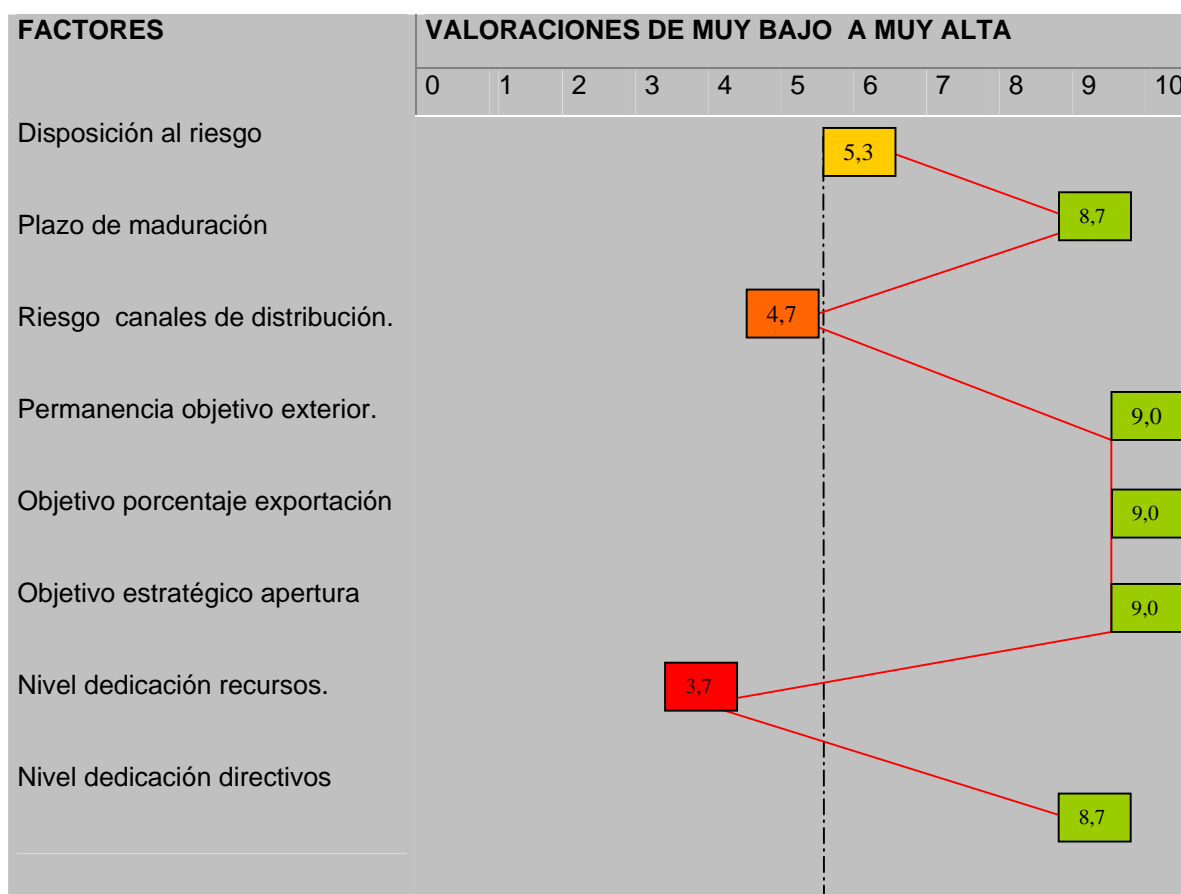
| ACTITUD                 |       | APTITUD                      |       |
|-------------------------|-------|------------------------------|-------|
| FACTORES                | VALOR | FACTORES                     | VALOR |
| Motivación              | 8,2   | Recursos disponibles         | 2,4   |
| Operativa internacional | 3,7   | Producto adecuado            | 6,4   |
| Experiencia acumulada   | 3,2   | Información disponible       | 6,7   |
| Expectativas adecuadas  | 7,5   | Barreras existentes          | 2,3   |
| Implicación directivos  | 9,7   | Capacidad precios razonables | 7,3   |
| Total eje actitud       | 32,3  | Total eje aptitud            | 25,1  |



**FIGURA 1** Esquema gráfico de la relación actitud-aptitud

Se aprecia un cierto desequilibrio entre la actitud y aptitud. Es necesario prestar atención a los recursos disponibles para la internacionalización; la operativa internacional; a las barreras existentes y a la falta de experiencia. En general se apreció una buena disposición de la empresa a la internacionalización; pero se deben corregir factores que tienen que ver con la aptitud.

**4.1.3 Implicación equipo directivo en la decisión exterior.** En esta empresa la propiedad y el equipo directivo están constituidos básicamente por las mismas personas. Al equipo directivo se agrega la gerencia. El análisis evalúa que y cuanto riesgo y esfuerzo está dispuesto a admitir el equipo directivo y propiedad de la empresa en la internacionalización. Esta evaluación, se realizó midiendo 8 factores indicando según la valoración dada respecto de cada factor , que se señalan en la figura siguiente. (El resultado es el promedio del trabajo de 3 grupos).



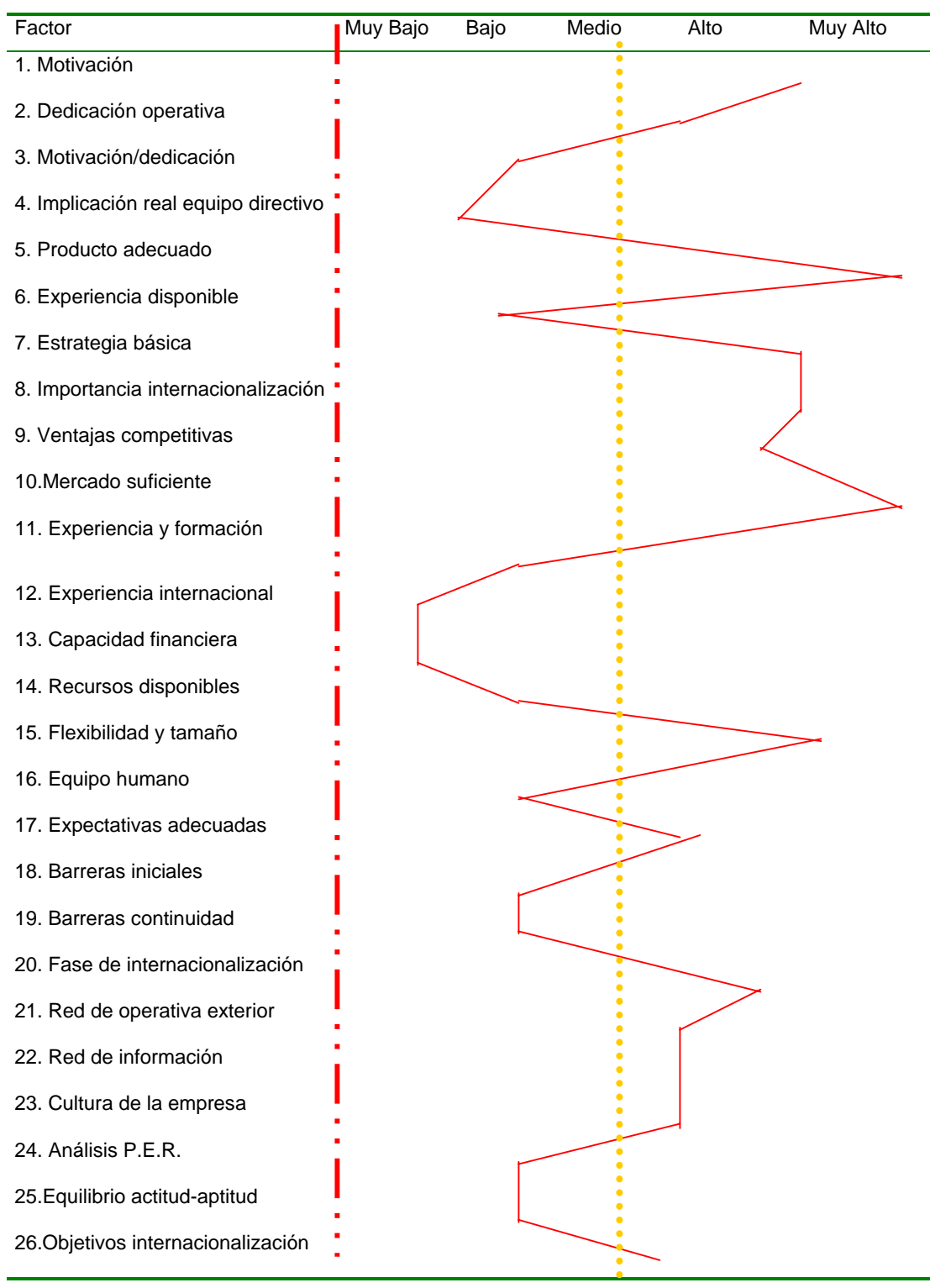
**FIGURA 2 Evaluación de la implicación en la decisión de Internacionalización.**

La evaluación hecha por los directivos y socios de la empresa muestra una alta implicación en la decisión de internacionalización. Ello es visible en la alta ponderación que se le ha asignado a la permanencia del objetivo de internacionalización, a la alta contribución en materia de negocio y carácter estratégico que se espera de la internacionalización.

No obstante esta actitud se opone con una baja exposición al riesgo y con un deficiente nivel de recursos que se estaría en condiciones de aplicar al esfuerzo de internacionalización.

Es preciso revisar esta carencia, dado que es clave para poder llevar a cabo el anhelo de internacionalización de la empresa. Junto a esto es preciso, resolver o proyectar la carencia en materia de infraestructura propia de proceso, dado que esto es un sustento básico de autonomía, control de procesos y calidad del producto que se desea exportar.(VERA, W. 2004).

#### 4.1.4. Diagnóstico Potencial de Internacionalización.



**FIGURA 3** Diagnostico potencial de Internacionalizacion.

De acuerdo al análisis anterior la empresa presenta un potencial aún reducido de internacionalización. De 26 factores evaluados 10 se puntuaron como bajos o muy bajos. Se debe prestar atención para la corrección de estos factores, ya que pueden ser críticos para el esfuerzo de internacionalización. Entre estos últimos, destacan como factores críticos, un déficit en materia de capacidad financiera, recursos humanos, desequilibrios en materia de motivación/dedicación y actitud/aptitud. Otros factores con déficit podrían ser corregidos con competencias externas.

En materia de recursos disponibles es necesario identificar la cuantía, calificación y dedicación de los recursos (principalmente humanos) que son necesarios para el esfuerzo de internacionalización.

Se estima necesario integrar a la empresa a recursos humanos que apoyen la gestión para la internacionalización. Deberá evaluarse en la Fase II de INTERPyME este aspecto relativo a los recursos humanos adicionales para la internacionalización.

Con lo anterior, la propiedad y directivos de la empresa deberán establecer las prioridades para el desarrollo futuro de la empresa y evaluar si es el momento la internacionalización de la empresa, o si se requiere de la consolidación y fortalecimiento de otros aspectos y estrategias de la empresa.



## 4.2 Posición Competitiva de la Empresa

La revisión de la posición competitiva de la empresa es, fundamentalmente un instrumento de reflexión sobre la situación de esta frente al mercado y la competencia para orientar la mejor decisión actual del negocio para el futuro.(PROCHILE, 2001)

La gestión de la estrategia competitiva de una empresa debe ser entendida como un proceso de artesanía. Las estrategias se desarrollan sobre la base de la experiencia directiva, su sensibilidad hacia los cambios en el mercado y el entorno y lo que aprenden por su operativa en el mercado.

La empresa PyME tiene absorbidas sus energías en la lucha diaria del mercado. Actúa y reacciona, rara vez planifica. Tomar distancia y perspectiva y contemplarse en el marco competitivo ayuda a tomar decisiones que afectan al futuro de la empresa. Puede y debe hacerse por la empresa; es así un autodiagnóstico. El valor de la reflexión estratégica es muy elevado, con independencia de que la INTERNACIONALIZACION sea el camino adecuado para la empresa.

Esta segunda parte de la fase I de INTERPyME se estructura en seis capítulos.

- Elección del marco de referencia.
- Diagnóstico de capacidades y recursos.
- Análisis externo y de mercado.
- Análisis estratégico.
- Estilo estratégico y estrategias genéricas.
- Evaluación y elección estratégica.

**4.2.1 La elección del marco de referencia.** El propósito fué determinar los negocios actuales y potenciales que tiene o podría tener la empresa, realizar una análisis comparativo de algunos negocios seleccionados por la empresa, desde el punto de vista del atractivo de la actividad y de la posición competitiva de la empresa en esas actividades; y finalmente hacer la elección de la unidad de negocio, su mercado y plazo de referencia que se analizará, prioritariamente, por el resto de la FASE I.

(Anexo 5) Determinación de los negocios actuales y potenciales de la empresa.

El análisis anterior revela que la empresa posee un negocio actual de importancia y que le genera el 100% de sus ingresos, este es la comercialización de quesos finos, que fabrican con leche de los asociados en plantas de procesos donde se paga la maquila.

El destino del producto de esta actividad son hoteles, restaurantes, distribuidoras, no así el destino a particulares, en que la tendencia será a una pérdida de importancia. Como potencial destino de la producción y comercialización de quesos finos, se tienen a los supermercados en el mercado nacional y la exportación.

Un negocio, que también los directivos y socios concideran , es la producción y venta de leche fresca a la agroindustria láctea. En realidad esta es una actividad y negocio tradicional de los socios considerados individualmente, que podría transitar hacia una venta asociada o el destino previsto, de abastecer a la empresa ALACSA para la producción de quesos finos.

Hasta el presente una parte del volumen producido por los socios se ha transformado en quesos finos en plantas de procesos maquiladas para este efecto, por parte de su empresa ALACSA.

Una actividad y negocio potencial que vislumbran los directivos y propiedad es contar con su propia planta agroindustrial láctea, para la producción de quesos finos para la empresa y al mismo tiempo con la posibilidad de prestar servicios de maquila a otras industrias, otros productores de leche diferentes a los asociados. Al momento de ejecutar el programa INTERPyME, la empresa trabajaba sobre un proyecto de planta y se evaluaban alternativas de financiamiento.

La necesidad de una planta propia o un proceso de fabricación, bajo el estricto dominio de la empresa, es clave para la internacionalización y exportación de productos. La sola alternativa de maquila para la producción y exportación de este producto deja a la empresa con una alta vulnerabilidad para enfrentar las exigencias de los mercados externos. La vulnerabilidad viene por el lado de la seguridad de la oportunidad, volúmenes, calidad, fabricación de acuerdo a las especificaciones del producto, que un proceso de maquila no está en condiciones de garantizar.

La empresa ha dado importancia, como una actividad y negocio potencial, al “expertise” o “know how” en materia de fabricación y comercialización de quesos finos, que se podría poner a disposición de particulares.

Es necesario consignar finalmente, que esta empresa, es apoyada por CORFO, con un instrumento PROFO, que se encuentra en su cuarto año de aplicación y que deberá negociar la continuidad de este apoyo . Así los financiamiento que tiene actualmente ALACSA, proviene del subsidio CORFO, aportes de los socios e ingresos procedentes de las ventas de Quesos Finos.

4.2.2.1 Análisis de actividades elegidas por la empresa. Se trata con este análisis evaluar el atractivo de la actividad y la posición competitiva de la empresa en cada una de las actividades que la empresa ha seleccionado para analizar.

Actividades escogidas para analizar

1. Comercialización de quesos finos.
2. Agroindustria láctea.

**CUADRO 8 Evaluación del atractivo y posición competitiva de la empresa en cada actividad.**

| <i>Criterio de Atractivo</i>    | <i>Act.1</i> | <i>Act.2</i> | <i>Criterio Posicion</i>   | <i>Act. 1</i> | <i>Act. 2</i> |
|---------------------------------|--------------|--------------|----------------------------|---------------|---------------|
| Tasa de crecimiento posible     | 10           | 10           | Cuota de Mercado posible   | 7             | s/v           |
| Cuota Lideres de Mercado        | 8            | 8            | Equilibrio calidad-precio  | 10            |               |
| Sensibilidad al precio          | 7            | 8            | Adecuación medios product. | 2             |               |
| Estabilidad tecnológica         | 4            | 6            | % capacidad utilizada      | 10            |               |
| Barreras de entrada             | 5            | 6            | Dominio Marketing          | 8             |               |
| Potencial Internacional         | 10           | 8            | Calidad distribución       | 4             |               |
| Posibilidad Desarrollo gama     | 10           | 5            | Cobertura Geográfica       | 4             |               |
| Seg. Aprovechamiento estacional | 6            | 8            | Rentabilidad               | 1             |               |
| Estacionalidad                  | 5            | 7            | Imagen externa             | 7             |               |
| Origen Valor añadido            | 10           | 10           | Potencial I+D              | 7             |               |
| TOTALES                         | 75           | 76           | TOTALES                    | 60            | -1            |

Los directivos y socios no tuvieron referencias para estimar la posición competitiva, ya que, se argumentó; aún no hay planta.

El atractivo de las dos actividades, para la empresa es prácticamente igual. En realidad en esas puntuaciones se deberá ver la estricta complementariedad de ambas actividades.

Esto queda de manifiesto en la posición competitiva, en que los directivos y socios de la empresa califican muy pobremente el factor “adecuación de los medios productivos”, que tiene que ver con la carencia de una planta propia.

Llama también la atención, que en cuanto posición competitiva de la empresa, en la venta de quesos finos, se califique la rentabilidad como negativa o muy modesta.

Esto es necesario apreciarlo, como los resultados que está teniendo el negocio en el momento actual y en el momento actual de la empresa. Los volúmenes y ventas que se han producido, al parecer de los socios, son insuficientes para generar resultados atractivos, aún cuando el negocio es técnicamente rentable. Aquí se aprecia también el problema de la planta de proceso propia.

4.2.2.2. Selección de la unidad de negocio, mercado y plazo. Para los efectos de los análisis sucesivos en la Fase I de INTERPyME, la empresa determinó seleccionar la actividad “Comercialización de quesos finos”, en el “Mercado nacional” en un “Plazo de 2 años”. (Anexo 6) Valoración de mercado para la empresa.

### 4.3 Diagnóstico de Capacidades y Recursos. Fortalezas y Debilidades.

**CUADRO 9 Analisis interno de las capacidades y recursos**

| CAPACIDADES Y RECURSOS                | PESO | VALOR | RESULTADO | ¿F/D? |
|---------------------------------------|------|-------|-----------|-------|
| <b>ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN</b>       |      |       |           |       |
| Estilo Directivo                      | 1.0  | 0.0   | 0.0       |       |
| Estructura Organizativa               | 8.0  | -0.4  | -3.2      | D     |
| Motivación                            | 2.0  | 0.6   | 1.2       |       |
| Cultura de Empresa                    | 7.5  | 0.3   | 2.3       |       |
| Capacidad y Habilidad                 | 7.0  | 0.6   | 4.2       | F     |
| Capacidad Colaboración Externa        | 1.0  | 0.8   | 0.8       |       |
| Comunicación Externa                  | 1.0  | 1.1   | 1.1       |       |
| Imagen de Empresa                     | 6.5  | 1.3   | 8.5       | F     |
| <b>RECURSOS HUMANOS</b>               |      |       |           |       |
| Recursos Humanos                      | 4.0  | 0.1   | 0.4       |       |
| Clima Social                          | 2.5  | 0.9   | 2.3       |       |
| Flexibilidad Organizativa             | 1.0  | -0.4  | -0.4      |       |
| Poder y Estructuras Informales        | 1.0  | 0.4   | 0.4       |       |
| <b>ADMINISTRACIÓN Y CONTROL</b>       |      |       |           |       |
| Administración y contabilidad         | 3.0  | 0.2   | 0.6       |       |
| Organización y Control Gestión        | 8.5  | 0.8   | 6.8       | F     |
| Tratamiento de Información            | 1.0  | 0.5   | 0.5       |       |
| <b>CAPACIDAD Y GESTIÓN FINANCIERA</b> |      |       |           |       |
| Gestión financiera                    | 9.5  | 0.1   | 1.0       |       |
| Capacidad financiera                  | 10.0 | -0.6  | -6.0      | D     |
| Márgenes y rentabilidad               | 1.0  | 1.2   | 1.2       |       |
| Capacidad atracción socios            | 1.0  | -0.1  | -0.1      |       |
| <b>CALIDAD DE INNOVACIÓN</b>          |      |       |           |       |
| Area de calidad                       | 1.0  | 0.9   | 0.9       |       |
| Innovación I+D)                       | 1.0  | 0.7   | 0.7       |       |
| Tecnología                            | 9.0  | 0.7   | 5.6       | F     |
| <b>PRODUCCION</b>                     |      |       |           |       |
| Organización productiva               | 5.5  | -0.7  | -3.9      | D     |
| Acopios y producción                  | 1.0  | -1.1  | -1.1      |       |
| Costos                                | 1.0  | -0.3  | -0.3      |       |
| Almacén y expediciones                | 1.0  | 0.4   | 0.4       |       |
| <b>MARKETING – COMERCIALIZACIÓN</b>   |      |       |           |       |
| Area Marketing                        | 1.0  | 0.6   | 0.6       |       |
| Sistema Información mercado           | 6.0  | 0.9   | 5.4       | F     |
| Política de productos                 | 1.0  | 1.2   | 1.2       |       |
| Política de precios                   | 1.0  | 1.0   | 1.0       |       |
| Distribución y canales                | 5.0  | -0.6  | -3.0      | D     |
| Comunicación y promoción              | 4.5  | 0.8   | 3.6       | F     |
| Comercio Virtual – internet           | 1.5  | -0.8  | -1.2      |       |
| <b>CALIDAD SERVICIO CLIENTE</b>       |      |       |           |       |
| Calidad servicio cliente              | 3.5  | 0.9   | 3.2       | F     |

Este diagnóstico se realiza mediante el análisis interno, que explicita las capacidades, recursos actuales y potenciales de la empresa. Permite obtener una visión global sobre el grado en que los recursos utilizados y las

capacidades disponibles, son adecuados y si están correctamente utilizados. Para este análisis se evaluaron 34 factores. El resultado del trabajo se presenta en la tabla anterior.

El análisis anterior ejecutado para la empresa, ha permitido localizar fortalezas y debilidades. Entre las primeras y que corresponden a aquellas evaluadas con mayores puntajes positivos, destacan:

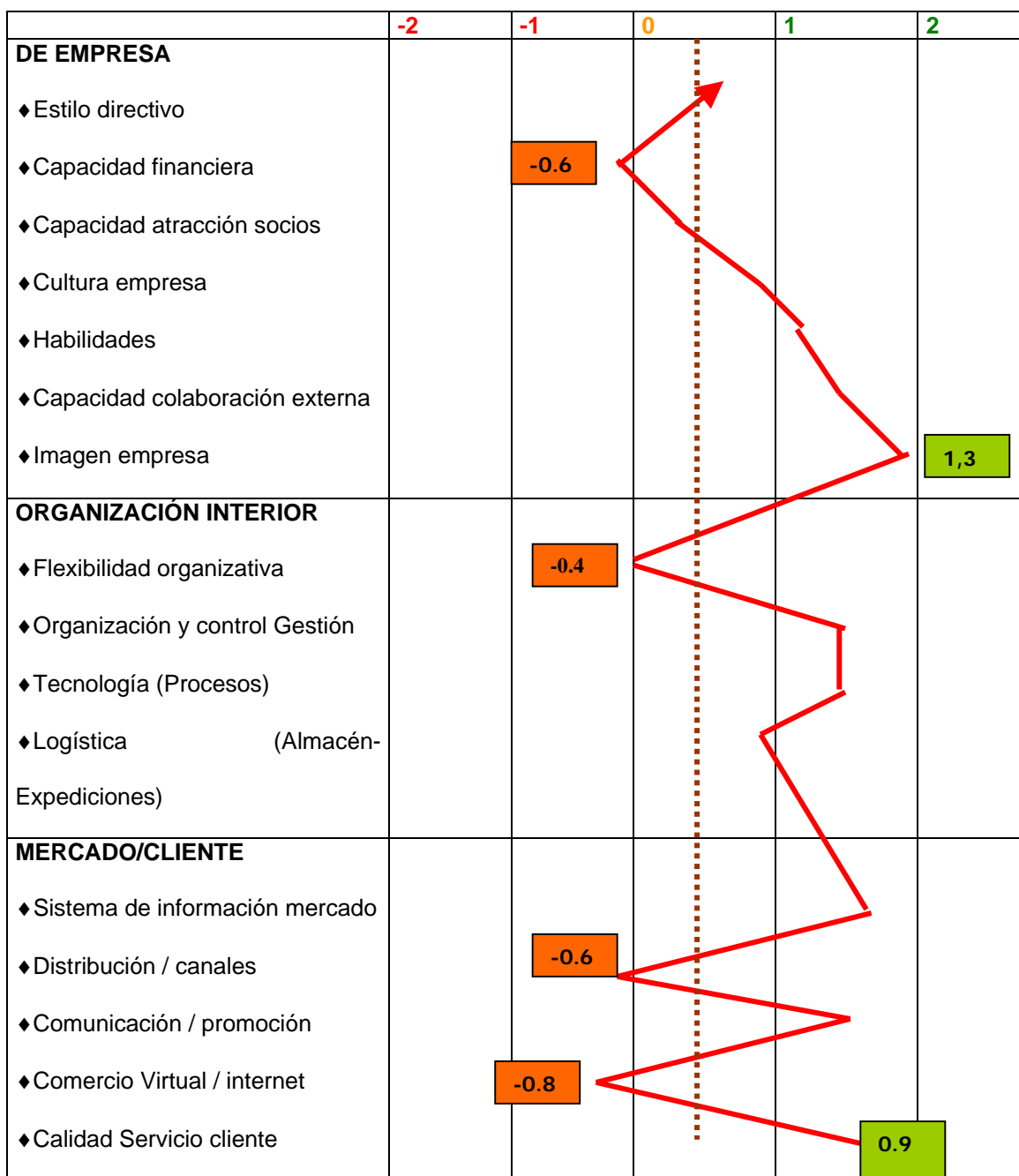
- Imagen empresa.
- Organización y Control Gestión.
- Tecnología.(1)
- Sistema de información de mercado.
- Comunicación y promoción.
- Calidad servicio al cliente.

Las debilidades detectadas en orden de importancia son:

- Capacidad financiera.
- Organización productiva.
- Estructura organizativa.
- Distribución y canales.

**4.3.1 Diagnóstico de capacidades.** Las capacidades son los atributos que tiene una empresa para poder responder con facilidad y rapidez a las oportunidades que ofrece el mercado. Las capacidades normalmente no tiene relación directa ni con el tamaño de la empresa ni con el nivel de recursos de que se dispone.

El diagnóstico realizado tomó los factores antes evaluados que están relacionados a las capacidades. En la tabla siguiente se presentan los resultados de la evaluación.



**FIGURA 4 Perfil de las Capacidades**

El análisis efectuado, determinó que existen capacidades bien evaluadas, como la imagen de empresa, calidad de servicio a clientes, sistema de información de mercados, capacidad de colaboración externa, organización y control de gestión, tecnología y comunicación y promoción.



Sin embargo, se admitió que existe déficit en materia de comercio virtual, distribución y canales, flexibilidad organizativa y capacidad financiera. Tal vez algunos de estos factores con déficit no tengan mucha importancia, sean de fácil corrección; pero se debiera prestar atención preferente a los temas de capacidad financiera y flexibilidad organizativa, factores que pueden ser determinantes para el esfuerzo, permanencia de la internacionalización y de competitividad en los mercados actuales.

#### **4.4 Análisis de mercado externo.**

El análisis del entorno busca comprender la naturaleza de las influencias externas sobre la empresa, estimar su probabilidad, plazo de actuación e incidencia para cuantificar y relativizar posteriormente la cuantía del impacto o impactos que todas y cada una de ellas tendrán sobre la evolución de la empresa. (ALVARADO, L. 2004)

En el entorno exterior puede estar las claves de posibles éxitos de la empresa. De esta manera conocerlo es un requisito previo para prever la evolución de la empresa y posicionarla correctamente. La capacidad de adecuar los recursos y capacidades de la empresa al cambio en el entorno , representa para la misma una elección estratégica fundamental.

El propósito de este análisis fué posicionar a la empresa y el negocio que se analiza frente a diferentes dimensiones y componentes de mercado y descubrir las oportunidades y amenazas que provienen del mercado y del entorno más mediato a la empresa.

**4.4.1 Análisis de mercado.** Este análisis se realizó sobre 13 factores vinculados al mercado. Frente a estos factores se analizó la situación del sector

al que pertenece la empresa y la posición de la propia empresa. En la tabla siguiente se muestra el resultado de la reflexión.

| FACTORES                          | EVALUACION       |           |             |           |                  |
|-----------------------------------|------------------|-----------|-------------|-----------|------------------|
|                                   | 1<br>muy<br>bajo | 2<br>bajo | 3<br>normal | 4<br>alto | 5<br>mul<br>alto |
| Tamaño de mercado                 |                  |           |             | 3.8       |                  |
| Estructura de mercado             |                  |           | 3.0         |           |                  |
| Evolución de mercado              |                  |           |             | 4.0       |                  |
| Cuota de mercado                  | 1.0              |           |             |           |                  |
| Segmentación de mercado           |                  | 2.0       |             |           |                  |
| Evolución de la oferta sectorial  |                  |           | 3.0         |           |                  |
| Grado Internacionalización        |                  | 2.0       |             |           |                  |
| Clima competitivo                 |                  |           | 3.5         |           |                  |
| Proveedores                       |                  |           |             | 4.0       |                  |
| Canales de distribución           |                  |           |             | 3.5       |                  |
| Posición frente al cliente        |                  |           |             | 3.5       |                  |
| Factores y motivaciones de compra |                  |           |             | 4.0       |                  |
| Enfoque de mercado                |                  |           |             | 4.0       |                  |

**FIGURA 5 Análisis de Mercado para la Empresa.**

Otro análisis similar se ha efectuó para determinar las oportunidades y amenazas del mercado para la empresa. Para esto se asignó una medición de peso para cada factor, que implica la importancia que Ud. le atribuye a cada factor en el negocio que se analiza para su empresa.

Esta medición de peso se hizo entre 1 y 10 significando el número mayor la mayor importancia del factor. Así mismo se tomó el valor que se asignó a cada factor analizado y que está expresado en la tabla anterior. Con estos elementos se determinó las oportunidades y amenazas de mercado. Las oportunidades la constituyen aquellos factores valorados positivamente y las amenazas aquellos factores valores negativamente. En la tabla siguiente se muestra los resultados alcanzados.

### CUADRO 10 Amenazas y Oportunidades del Mercado

| FACTORES                          | MEDICION PESO / FACTOR MERCADO |       |               |             |         |
|-----------------------------------|--------------------------------|-------|---------------|-------------|---------|
|                                   | PESO                           | VALOR | TOTAL EMPRESA | OPORTUNIDAD | AMENAZA |
| Tamaño de mercado                 | 7                              | 0,8   | 5,6           | √           |         |
| Estructura de mercado             | 2                              | 0     | 0             |             |         |
| Evolución de mercado              | 10                             | 1     | 10            | √           |         |
| Cuota de mercado                  | 1                              | -2    | -2            |             | x       |
| Segmentación de mercado           | 1                              | -1    | -1            |             | x       |
| Evolución de la oferta sectorial  | 8                              | 0     | 0             |             |         |
| Grado Internacionalización        | 3                              | -1    | -3            |             | x       |
| Clima competitivo                 | 4                              | 0,5   | 2             | √           |         |
| Proveedores                       | 1                              | 1     | 1             |             |         |
| Canales de distribución           | 1                              | 0,5   | 0,5           |             |         |
| Posición frente al cliente        | 5                              | 0,5   | 2,5           | √           |         |
| Factores y motivaciones de compra | 9                              | 1     | 9             | √           |         |
| Enfoque de mercado                | 6                              | 1     | 6             | √           |         |

En el ejercicio anterior se identificaron para la empresa las siguientes oportunidades (✓).

- Evolución de mercado.
- Factores y motivaciones de compra.
- Enfoque de mercado.
- Tamaño de mercado.
- Posición frente a clientes.

En cuanto a amenazas (X), estas se relacionan a

- La segmentación de mercados.
- Grado de internacionalización.
- Cuota de mercado.

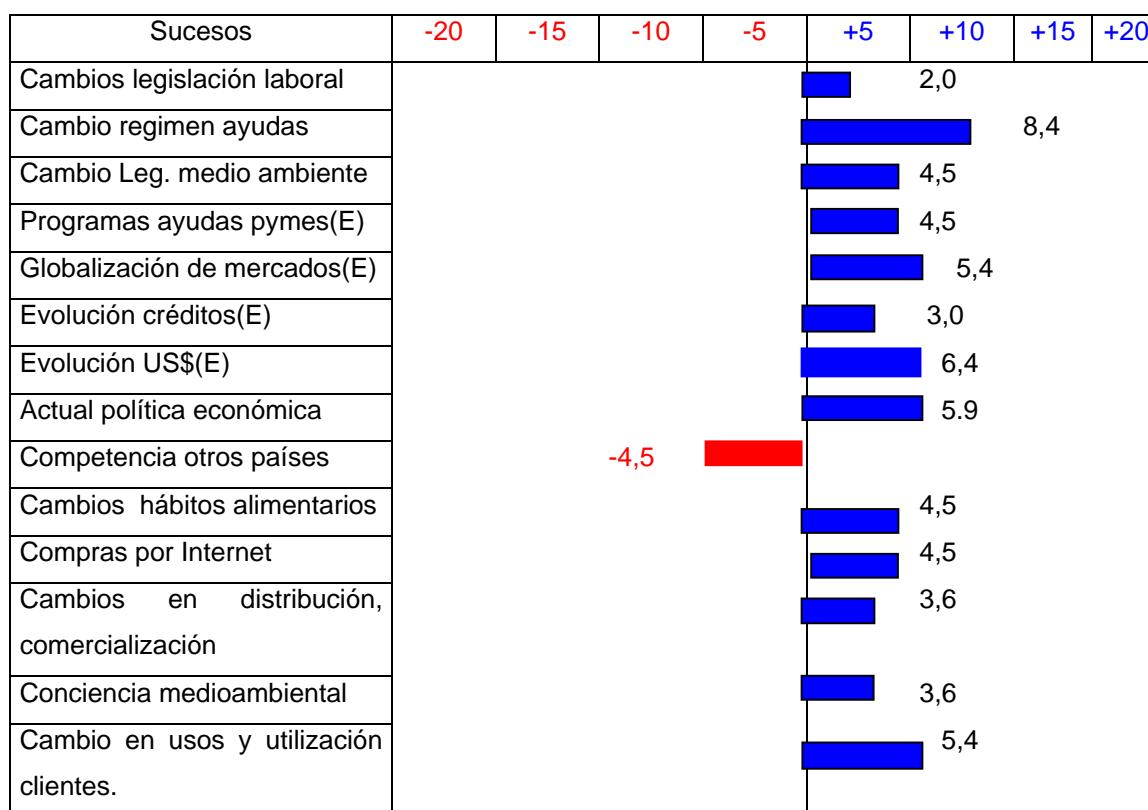
**4.4.2 Analisis del entorno global.** La interpretación de las señales de “lo que está más allá del mercado”, la decisión de actuar y la acción efectiva, es lo que distingue con normalidad a la empresas que fracasan de las que son exitosas.

El entorno está lleno de oportunidades y de amenazas. Es necesario aprender a reconocerlas antes de que estén demasiados próximas y sean oportunidades que se dejen pasar o amenazas que conmuevan, resientan o eliminen la empresa.(BOWLIN, O; MARTIN, J. SCOTT, D. 1982).

El análisis de los sucesos del entorno que fueron analizados y que pueden tener efectos sobre la empresa, se basaron en tres dimensiones que relacionan el suceso con su empresa: El IMPACTO sobre la rentabilidad; la PROBABILIDAD que el suceso ocurra y el PERIODO de OCURRENCIA (corto, mediano y largo plazo). La conjugación de estas tres dimensiones es el efecto que se han estimado sobre la empresa de los sucesos del entorno global.

El análisis efectuado del entorno se basó en sucesos de orden jurídico - político, económico, social y tecnológico.

Los resultados de este ejercicio se presentan en la figura siguiente. De este análisis los empresarios, determinaron para su empresa que el entorno global, en el período de análisis le presenta las siguientes oportunidades y amenazas.



**FIGURA 6 Analisis del Entorno Global**

De acuerdo al análisis la mayor parte de los elementos o sucesos del entorno global representan oportunidades para la empresa (barras azules con alto valor para las oportunidades y rojas para las amenazas). Destacan entre estos sucesos, como oportunidades en el análisis; el Regimen de ayudas a las pymes, evolución del US\$, la globalización de los mercados, los cambios en los usos y utilización de los productos por parte de los clientes. A ello se suma otro

conjunto de elementos favorables del entorno para la actividad, de acuerdo al análisis.

La amenaza solo está representada por la Competencia de Otros Países. que puede estimular las importaciones y por tanto perjudicar el eje de la estabilidad y el eje del valor del sector.

#### **4.5 Análisis estratégico**

El objetivo del análisis estratégico es comprender el funcionamiento del mercado para luego decidir la actuación de la empresa. Para este se trabajó sobre lo siguiente:

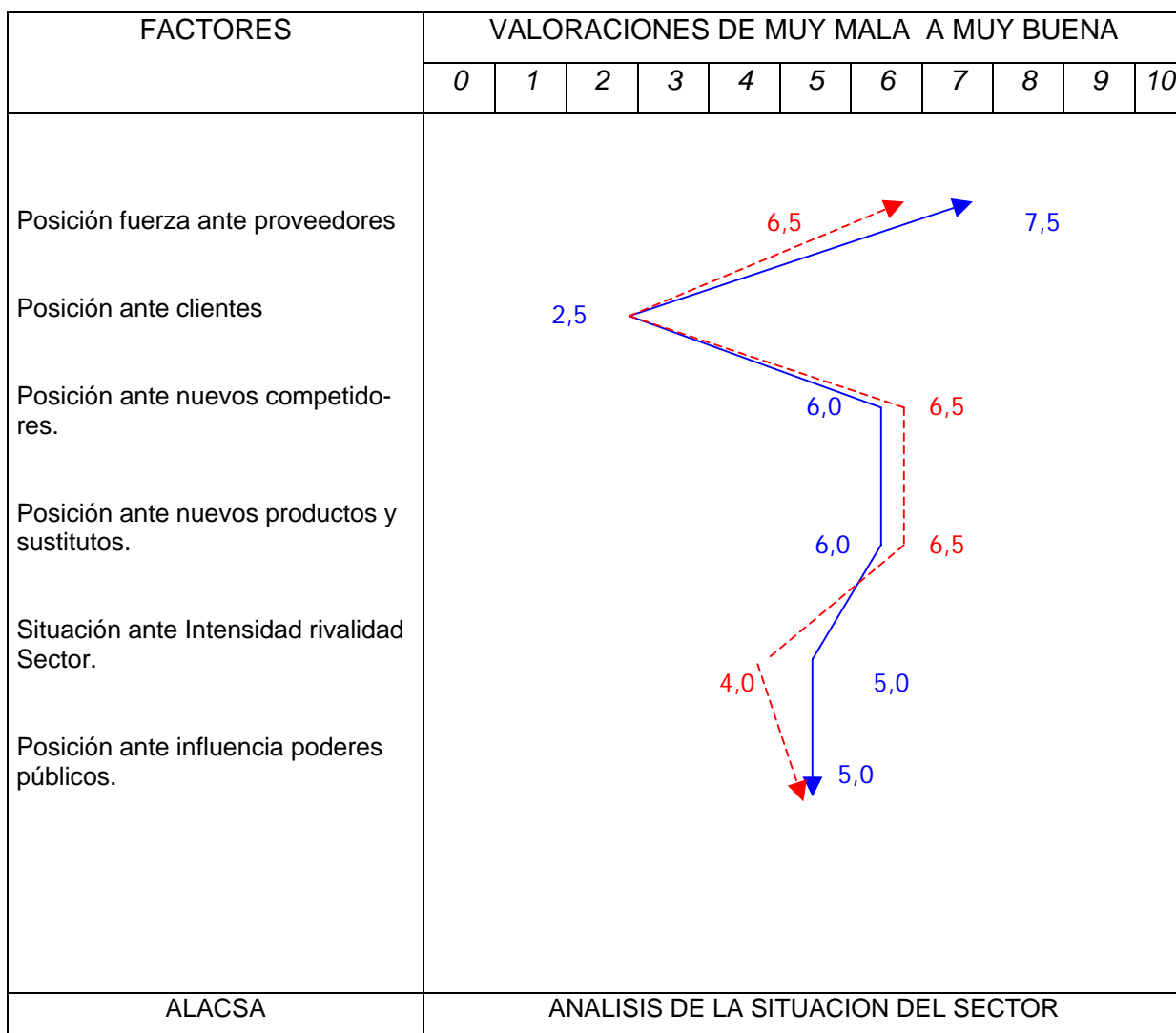
- A. Análisis del Sector de Actividad.
- B. Mapa de la Competencia.
- C. Análisis de las Capacidades Distintivas.
- D. Análisis de los Factores de Compra y
- E. Explotación del Análisis FODA.

**4.5.1 Análisis del Sector de Actividad.** Todo sector de actividad está sujeto a un cuadro de influencias, que se resume en el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Para el caso en estudio se ha agregado una sexta fuerza, como se indica en el (Anexo 7)

El eje horizontal (proveedores – competidores – clientes), en la figura anterior, es el eje de la creación del valor del sector. Por lo tanto el análisis de la fuerza de proveedores, de los clientes y el grado de competencia al interior del sector es básico para estimar la facilidad o dificultad de obtener rentabilidad en el sector de actividad. El eje vertical (nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías), es el eje de la estabilidad del sector. El análisis de estos elementos caracterizará el grado de estabilidad de su sector. Finalmente las

regulaciones y normas del sector público pueden afectar a ambos ejes del sector de actividad de manera positiva o negativa.

El análisis se expresa en la gráfica siguiente.



**FIGURA 7 Análisis de Regulaciones y Normas del Sector Público**

De acuerdo al análisis, en la actualidad, (en azul) el eje más peligroso puede ser el del valor, por una posición débil frente a los clientes y posiciones solo medias frente a nuevos competidores, nuevos productos, frente a poderes

públicos y rivalidad en el sector. Esta situación actual hace necesario posicionar de mejor manera a la empresa frente a estas fuerzas.

En la proyección de las fuerzas en la actividad (en rojo segmentado), la situación en general tiende a mantenerse o empeorar, ya que si bien se advierte una leve mejor posición frente a nuevos competidores y nuevos productos, se visualiza una pérdida de posición frente a los proveedores y en la intensidad de la rivalidad del sector, sin mejorar la posición frente a los clientes y poderes públicos.

Esta situación tiende a comprometer más el eje del valor, en cuanto a pérdida de la capacidad de generar rentabilidad, dada la mayor posición de fuerza de proveedores, clientes y rivalidad al interior del sector.

La empresa deberá prever con mayor acuciosidad este escenario y tomar las medidas necesarias para fortalecer su posición, avanzando el perfil de su posición hacia la derecha (en la figura 7).



#### 4.6 El mapa de la competencia.

El análisis de quienes son los competidores de la empresa y cuál es la fuerza relativa de cada uno de ellos, permite obtener un mapa de situación relativa. El objeto de este análisis es contrastar las posiciones relativas de la competencia, que le permita contemplar en perspectiva la competencia actual y la posible.

Para este análisis se decidió contrastar la empresa, por el método de medición absoluto, con las empresas “PIERRE ANDRE, CHEVRITA, CUINCO”. El resultado del análisis es el siguiente<sup>1</sup>.

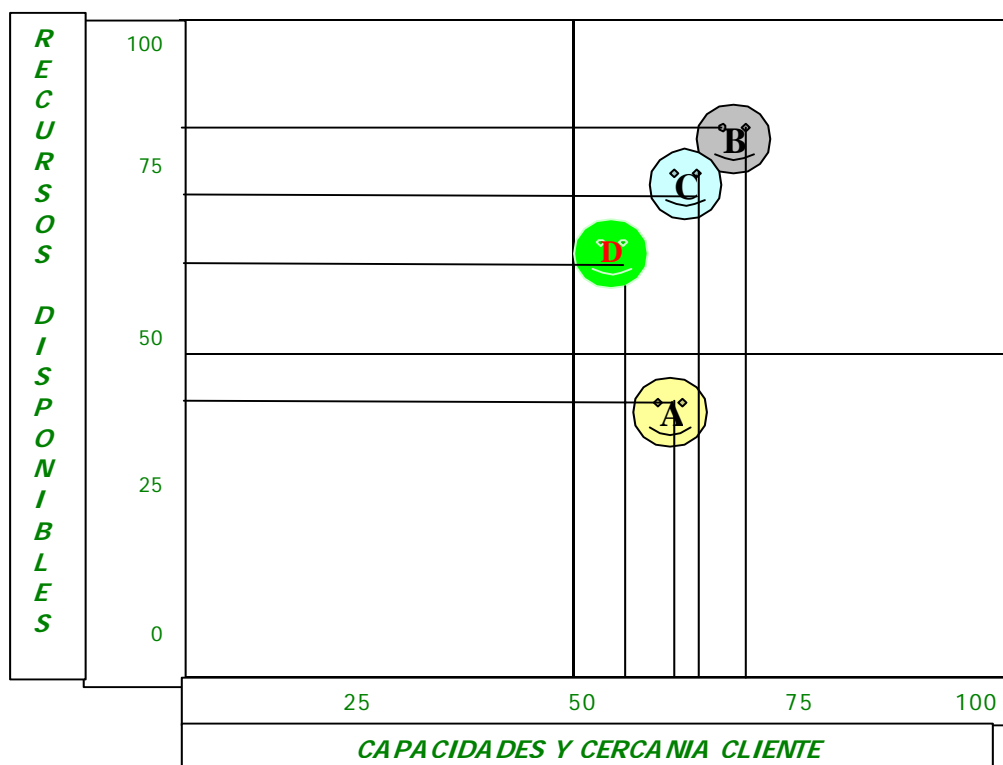
**CUADRO 11 Análisis de las empresas de la competencia**

|   | NOMBRE EMPRESA | EJE 1 – RECURSOS |             |          | EJE 2 – CAPACIDADES Y CERCANIA |              |          |
|---|----------------|------------------|-------------|----------|--------------------------------|--------------|----------|
|   |                | Tangibles        | Intangibles | Promedio | Capacidades                    | Cer. Cliente | Promedio |
| A | ALACSA         | 20               | 60          | 40       | 50                             | 80           | 65       |
| B | PIERRE ANDRE   | 70               | 84          | 77       | 80                             | 65           | 73       |
| C | CHEVRITA       | 60               | 84          | 72       | 70                             | 65           | 68       |
| D | CUINCO         | 50               | 80          | 65       | 65                             | 50           | 58       |

“El Mapa de Competencia sugiere que la empresa mantiene una discreta cuarta posición frente a sus competidores. Presenta una disminuida posición en materia de recursos tangibles, intangibles y capacidades. La alta valoración de

<sup>1</sup> Los factores analizados de todas las empresas incluida la vuestra, se valoran de 0 a 100 dependiendo de la menor o mayor valoración relativa entre empresas

la Cercanía al Cliente, la posiciona como la única empresa con mayores atributos, en este aspecto, en este mapa de la competencia. No obstante esto, esta cualidad no asegura por si sola un buen posicionamiento en el mercado y frente a esta competencia. La empresa deberá arbitrar medidas para acrecentar sus capacidades, recursos intangibles y principalmente los recursos tangibles, como es el caso de la propia planta de proceso”.



**FIGURA 8 Expresión Gráfica del Mapa de la Competencia**

Las sugerencias que surgen de este análisis del mapa de la competencia son dotar a la empresa de instalaciones, capacidad financiera, tecnología. En estos aspectos la empresa ALACSA es deficitaria respecto de su competencia.

Junto a ello es necesario desarrollar mayormente las capacidades al interior de la empresa y enfatizar el aspecto de la cercanía a los clientes.

#### **4.7 Análisis de las capacidades distintivas.**

Con independencia del tamaño de la empresa, las capacidades son la “reserva” de la que dispone la empresa para situarse y reaccionar al cambio del entorno competitivo. La mejor medida de la salud de una empresa puede obtenerse por la disponibilidad de “ventajas competitivas”, elementos que se hagan de forma diferente a los competidores, pero siempre que cumplan con los siguientes requisitos.

- Que los clientes lo valoren como importante.
- Que sea distintivo y escaso.
- Que no sea imitable.
- Que pueda aprovecharse en la organización de la empresa.

“De acuerdo al análisis, las siguientes son las capacidades que se distinguen en la empresa”, a partir del análisis interno.

1. Imagen de la empresa
2. Logística (almacén y despacho).
3. Cultura de la empresa.
4. Calidad del servicio al cliente.

Sin embargo, de acuerdo a la valoración de las capacidades hecha por los asociados, asumiendo la opinión de los clientes, la imitación que los competidores pueden hacer y otros aspectos como escasez y capacidad de

utilización por parte de la propia empresa la capacidad genuinamente distintiva de la empresa es la “Imagen de Empresa”.

**4.7.1 Análisis de los factores de compra (clientes).** El cliente determina el mercado y crea las reglas de comportamiento para subsistir en el mercado. Pero, el patrón de lo que los clientes quieren y por lo que están dispuestos a pagar es variable. La empresa que tenga una idea clara y acertada de la trayectoria de las prioridades de sus clientes tendrá una gran ventaja para anticiparse y aprovechar las oportunidades emergentes.

El propósito de este análisis es que se descubran cuáles y en que prioridad están los factores de decisión de compra de vuestros clientes y como podrían evolucionar estos factores en dos o tres años, de manera natural o con alguna influencia de la empresa.

En el análisis, los empresarios han distinguido entre la situación actual y una situación proyectada, coincidiendo ambas, dado que de acuerdo a sus criterios los factores actuales de compra son al mismo tiempo los deseables.

**CUADRO 12 Análisis de los factores de compra.**

| Situación Actual                | A dos años, evolución           |
|---------------------------------|---------------------------------|
| Calidad de producto             | Calidad de producto             |
| Imagen de empresa               | Imagen de empresa               |
| Fiabilidad empresa              | Fiabilidad empresa              |
| Marca producto                  | Marca producto                  |
| Presión promocional             | Presión promocional             |
| Fiabilidad, puntualidad entrega | Fiabilidad, puntualidad entrega |

## 4.8 Análisis FODA.

El entorno que rodea a la empresa, supone para la empresa una serie de oportunidades y amenazas. Frente a esto, la empresa ha analizado internamente sus fortalezas y debilidades, siempre relativas, con la que cuenta.

Aprovechar las fortalezas para hacer lo propio con las oportunidades y evitar las amenazas que puedan ser más dañinas, en función de las debilidades, son la razón de existir de todo Plan de Base para una estrategia de la empresa. (LASSER, J. 1992.)

Los análisis previos hechos por la empresa, tanto interna como externa ha permitido identificar los elementos del FODA, que se resumen en la figura.



**FIGURA 9 Elementos del FODA.**

La explotación del FODA consiste en buscar intersecciones significativas y que sugieran acciones entre las fortalezas con las oportunidades y amenazas, y entre las debilidades con las oportunidades y amenazas. En el Cuadro 13 se señala el tipo de sugerencia o ideas que surgen de estos cruces.

**CUADRO 13 Acciones entre las fortalezas con las oportunidades y amenazas, y entre las debilidades con las oportunidades y amenazas.**

|             | OPORTUNIDADES                           | AMENAZAS                            |
|-------------|---|-------------------------------------|
| FORTALEZAS  | Ideas ofensivas o pares de éxito        | Ideas reactivas o pares de reacción |
| DEBILIDADES | Ideas adaptativas o pares de adaptación | Ideas defensivas o pares de riesgo  |

Del análisis surgieron las siguientes ideas:

- Crear una imagen distintiva (ofensiva – estratégica).
- Estudiar y ubicar mercados rentables (ofensiva – estratégica).
- Lanzamiento oficial del producto, asociado al vino (ofensiva – estratégica).
- Prospección de mercados. (ofensiva – operativa)
- Análisis de clientes, cambios alimentarios (ofensiva – estratégica).
- Diseño e implementación nueva estructura organizativa (defensiva-administrativa).
- Incrementar las capacidades de la empresa (defensiva - administrativa).
- Decisión de inversión en planta y estrategia de financiamiento (defensiva - operativa).
- Definición de localización de la inversión (defensiva – estratégica).
- Campaña de imagen (diseño) (reactiva – operativa).

- Viabilidad de proyecto planta, decisión de inversión (reactiva – operativa).
- Promoción de la empresa – producto a través de personas y medios claves.(reactivas - operativa).
- Posicionar la identidad del producto chileno – alemán, geografía denominación de origen (reactiva – estratégica).

#### **4.9 Estilo estratégico y estrategias genéricas**

En el diagnóstico se estudió la situación actual de la empresa. Con el análisis estratégico se encuentran elementos de proyección para el futuro de la empresa. Con este análisis se pretende saber hacia dónde quiere ir la empresa. Para esto último, los asociados, analizaron y determinaron;

- A. El propósito básico o misión de la empresa.
- B. Los objetivos de la empresa.
- C. El estilo estratégico.

**4.9.1 El propósito básico o misión de la empresa.** “Empresa, con una propuesta de la cultura del comer sano, superando las expectativas de nuestros clientes siempre”

4.9.1.1 El análisis Trade/Off (Weinberg), es un procedimiento para entender las opciones básicas que conforman el propósito central de la empresa. La lectura de las opciones que los asociados eligieron permite obtener una aproximación particular de la empresa hacia el mercado. Las opciones escogidas por los asociados, fueron las siguientes:

**CUADRO 14 Análisis de trade / off (weinberg)**

|   |                                 |   |                                 |   |
|---|---------------------------------|---|---------------------------------|---|
| 1 | Beneficio corto plazo           |   | Crecimiento largo plazo         | √ |
| 2 | Margen bruto máximo             |   | Mejora posición competitiva     | √ |
| 3 | Aumento rápido de ventas        |   | Desarrollo mercado              | √ |
| 4 | Penetración mercados existentes |   | Desarrollo nuevos mercados      | √ |
| 5 | Nuevos productos relacionados   | √ | Nuevos productos diversificados |   |
| 6 | Objetivos de beneficios         |   | Objetivos además de beneficio   | √ |
| 7 | Crecimiento                     |   | Estabilidad                     | √ |
| 8 | Entorno de bajo riesgo          | √ | Entorno de alto riesgo          |   |

**4.9.2 Los objetivos de la empresa.** La determinación del propósito básico o misión de la empresa puede ser considerada como voluntarista; sin embargo la determinación de los objetivos, en la reflexión estratégica, está sujeta a una serie de influencias directas y complejas, vinculadas a la situación real actual y proyectada de la empresa. La diferencia entre la misión y los objetivos radica en que estos deben ser operativos, cuantificados o no, para que sirvan de elementos de soporte a los planes de trabajo de la empresa y de cada una de sus secciones.

Los objetivos de la empresa deben ser coherentes entre sí, deben ser compatibles con la estrategia de la empresa, alcanzables con los recursos de que dispone o puede disponer la empresa y deben ser medibles para que se transformen en soportes de planes y no solo en intenciones.

Los objetivos formulados por los asociados, para la empresa en las áreas que se señalan son los siguientes.



**CUADRO 15 Objetivos de la empresa (en la actividad, plazo y mercados elegidos)**

| AREA        | DEFINICION DE OBJETIVOS   |
|-------------|---|
| PRODUCCION  | Iniciar la producción en planta propia en julio de 2004. No superar el 5% de pérdidas en producción.  |
| FINANCIERA  | Contar con MM\$40 para inversión en planta a febrero de 2004.   |
| PERSONAL    | Contar con personal técnico para la función de queseros   |
| MARKETING   | Realizar el lanzamiento oficial del producto en octubre 2004, en Santiago. Realizar actividades de prelanzamiento a partir de agosto de 2004 de 2004 en Revista de la CAVE. Formalizar la imagen corporativa. Sitio web, papelería. |
| TECNOLÓGICA |   |

**4.9.3 El estilo estratégico.** Existen grandes opciones o definiciones de la empresa que aunque genéricas, la enmarcan para el proceso de construcción de la estrategia. Debe darse una clara sintonía entre la estrategia concreta y los grandes lineamientos estratégicos para la empresa. ( ELORDUY, J. 1993)

A partir del análisis que fue realizado, determinaron que la Estrategia Genérica de su empresa es: “Desarrollar nuevos mercados a través de la expansión geográfica y acceso a nuevos segmentos de mercados. En el mercado actual consolidarse a través del incremento de cuota”.

Asimismo se identifica más su opción de desarrollo, con una estrategia de nicho de mercado, que contiene elementos positivos como, flexibilidad, cercanía al cliente, facilidad de adaptación de productos, ideas claras, capacidades y servicios distintivos. También su opción contiene elementos de la

estrategia de diferenciación, de manera que los clientes distingan sus productos y empresa por sus capacidades distintivas.

**4.9.4 Evaluación y elección estratégica.** En este análisis final se realizó una evaluación de la estrategia adoptada y se revisará la realidad de la puesta en marcha.

4.9.4.1.La generación de ideas estratégicas. La agrupación en familias de ideas, ha dado como resultado las siguientes familias e ideas complementarias.

**Familia A: Inversión en recursos tangibles.**

- Construcción de una planta quesera modular.
- Financiamiento propio, aportes de nuevos socios e instrumentos de apoyo.
- Diseño innovativo para la comodidad del personal.

**Familia B: Marketing.**

- Lanzamiento del producto y empresa en noviembre de 2004.
- Dar a conocer la visión, misión de empresa y calidad del producto.
- Asociar el producto, sus recursos y sus procesos de elaboración a la expresión cultural de la colonización alemana en el sur del país..

La evaluación de las familias estratégicas que se realizaron; se orientó a establecer su grado de pertinencia a la situación conocida por el análisis estratégico y la forma en la que apoya la posición competitiva de la empresa; el grado de posibilidad real de ejecución de la estrategia y el grado de aceptabilidad por los grupos humanos implicados tanto internos como externos a la empresa.

Esta evaluación concluyó que las dos familias estratégicas, señaladas en el cuadro anterior, son apropiadas a la misión de su empresa, concordantes con el

análisis estratégico realizado y con la forma de ser de la empresa. Del mismo modo se concluyó que su implementación y realización es medianamente viable, rentable y dentro de márgenes aceptables de riesgo para la empresa y que presentan en general una aceptación satisfactoria por parte de la propiedad, personal de la empresa y entorno. Finalmente las familias estratégicas son complementarias y pueden realizarse simultáneamente. La excepción podría presentarse en el caso de la inversión que dependerá de las fuentes y disponibilidades financieras para esta actividad estratégica.

**4.9.5 La realidad de la puesta en marcha.** La puesta en marcha de la estrategia exige que la formulación realizada soporte una serie de actuaciones organizativas para conseguir los resultados buscados. La reflexión estratégica no fructifica si no se convierte en decisión y la decisión no vale si no se traduce en acción.

El análisis efectuado en orden a establecer las aptitudes y actitudes de la estructura organizativa, equipo humano, de la cultura de la empresa y liderazgo para aplicar la estrategia definida, ha concluido que existen condiciones favorables y mejorables en estos cuatro aspectos para la puesta en marcha.

Han remarcado, que en materia de estructura organizativa es necesaria realizar cambios en el orden jurídico y pasar de una sociedad de responsabilidad limitada a una Sociedad Anónima Cerrada, al mismo tiempo que se requiere que los socios propietarios asuman responsabilidades al interior de la empresa y no sólo como directorio.

En materia de equipo humano, será necesario, en ese mismo marco, la contratación de personal técnico calificado con desempeño en plantas de proceso, una vez que se materialice la inversión en la planta de proceso.

Finalmente se reconoce la existencia, a nivel de gerencia de liderazgo para llevar a cabo la estrategia, aún cuando se debe fortalecer la gestión empresarial, especialmente en materia de socios propietarios de la empresa.

Para una verificación final de la realidad de la puesta en marcha, se realizó un análisis de dos aspectos, también claves para la ejecución de la estrategia definida. Estos dos aspectos son estructura y poder y gestión y política en la empresa. Este análisis se presenta en los cuadros siguientes.

### CUADRO 16 Realidad de la puesta en marcha

| ESTRUCTURA Y PODER |   | Contraria | neutra | favorable |
|--------------------|---|-----------|--------|-----------|
|                    | Cultura de la empresa (forma de actuar) |           | ✓      |           |
|                    | Posición accionistas (propiedad)        |           | ✓      |           |
|                    | Posición equipo directivo               |           |        | ✓         |
|                    | Fuerza defensor de la estrategia        |           |        | ✓         |
|                    | Control información necesaria           |           |        | ✓         |
|                    | Grado de cambio necesario               | ✓         |        |           |
|                    | Medios humanos suficientes              |           | ✓      |           |
|                    | Disponibilidad de presupuesto           | ✓         |        |           |
|                    | Posición equipo humano frente cambio    |           |        | ✓         |
|                    | Motivación externa (necesidad) cambio   |           |        | ✓         |

De acuerdo al análisis los componentes de la estructura y poder que son favorables a la adopción de la estrategia definida son del cuerpo gerencial y aspectos de motivación externa.

Los factores críticos y desfavorables para la realización de la estrategia están relacionados a los socios propietarios y recursos necesarios, tanto humanos y financieros.

Es necesario profundizar en los aspectos críticos, ya que si existe una posición medianamente contraria de la propiedad, escasez de recursos humanos, financieros y resistencia al cambio, la concreción de la estrategia es una iniciativa de difícil aplicación.

### CUADRO 17 Gestión y política

| GESTION Y POLITICA |                                       | Contraria | neutra | favorable |
|--------------------|---------------------------------------|-----------|--------|-----------|
| 1.                 | ¿Hay grupos contrarios al cambio?     |           | ✓      |           |
| 2.                 | ¿Personas/Cargo contrarios al cambio? |           | ✓      |           |
| 3.                 | ¿Excesiva presión del día/día?        |           | ✓      |           |
| 4.                 | Estilo de gestión cotidiana           |           |        | ✓         |
| 5.                 | Miedo al cambio                       |           | ✓      |           |
| 6.                 | Miedo a la responsabilidad            |           |        | ✓         |
| 7.                 | Redes de poder informales             |           |        | ✓         |

En materia de gestión y política, en la empresa, las condiciones son similares a las dadas para la estructura y poder. De esta manera se debe insistir en someter la estrategia, a un análisis más profundo de viabilidad.

Deberá realizarse con la propiedad evaluaciones sobre las razones de su oposición a los cambios y el miedo al cambio asociado. Este examen podría realizarse con apoyo externo especializado y para ello se puede recurrir a algún instrumento de CORFO, que al mismo tiempo no signifique una carga financiera adicional.

## 5 CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación se puede concluir lo siguiente.

Con el apoyo de *INTERPyME* se trató de generar, evaluar, seleccionar, en base a la experiencia y conocimiento del sector, alternativas de acciones estratégicas factible y viable que ayuden a la empresa a asegurar y mejorar el futuro de ella en mercados cada vez más competitivos y complejos. Ordenar el proceso de razonar estratégicamente permite concentrar toda la potencia mental en la exigencia permanente de sobrevivir con éxito en mercados competitivos.

De acuerdo al análisis la empresa presenta un potencial aún reducido de internacionalización. Los factores en los cuales hay que prestar mas atencion son la capacidad financiera, recursos humanos, desequilibrios en materia de motivación/dedicación y actitud/aptitud. Con lo anterior es necesario evaluar si es el momento de la internacionalización de la empresa, o si se requiere de la consolidación y fortalecimiento de otros aspectos y estrategias de esta.

La necesidad de una planta propia o un proceso de fabricación, bajo el estricto dominio de la empresa, es clave para la internacionalización y exportación de productos. La sola alternativa de maquila para la producción y exportación de este producto deja a la empresa con una alta vulnerabilidad para enfrentar las exigencias de los mercados externos.

El entorno que rodea a la empresa, supone para la misma una serie de oportunidades y amenazas. Frente a esto, la empresa ha analizado internamente sus fortalezas y debilidades, siempre relativas, con la que cuenta. Aprovechar las fortalezas para hacer lo propio con las oportunidades y evitar las amenazas que puedan ser más dañinas, en función de las debilidades, son la razón de existir de todo plan de base para una estrategia de la empresa.

Dentro del análisis interno las debilidades que afectan a la empresa, las cuales hay que corregir son la estructura organizativa, capacidad financiera, organización productiva, logística (acopios y producción). Dentro de las fortalezas las cuales hay que mantener destacan la imagen de la empresa, márgenes y rentabilidad, comunicación-promoción, capacidades y habilidades.

Dentro del análisis externo de la empresa las amenazas que hay que afrontar son el grado de internacionalización, cuota de mercado, segmentación del mercado, competencia con otros países. Así mismo las oportunidades de la empresa, las cuales se tiene que aprovechar son el enfoque del mercado, tamaño del mercado, globalización de mercados, cambio de hábitos alimentarios.

La empresa, después de realizar todo el análisis estratégico está en condiciones de diseñar un plan estratégico de exportación y desarrollar un plan operativo de trabajo para lo cual tiene que avanzar a la segunda etapa de Interpyme la cual es la fase de internacionalización. Esto requiere profundizar en los aspectos críticos, ya que si existe una posición medianamente contraria de la propiedad, escasez de recursos humanos, financieros y resistencia al cambio, la concreción de la estrategia es una iniciativa de difícil aplicación.

## 6 RESUMEN

El presente trabajo consistió en realizar una planificación estratégica y análisis FODA mediante el método de Interpyme abarcando solamente la fase 1 de Preinternacionalización en el profo “Viento Sur” ubicado en la provincia de Llanquihue X Región.

Interpyme es una nueva herramienta creada por Pro Chile, que utiliza una metodología innovadora especialmente diseñada para las Pymes chilenas, que busca desarrollar la capacidad exportadora de las empresas de este sector que nunca han exportado o que solo lo han hecho esporádicamente. La primera fase del INTERPYME considera entonces dos partes; un diagnóstico de preparación a la exportación, y la revisión de la posición competitiva de la empresa.

Los puntos a analizar fueron conocer y analizar los procedimientos referentes a la Fase 1 de INTERPYME para ver si la empresa tiene o no potencial de exportación. Realizar una planificación estratégica y análisis FODA de la empresa con el fin de permitir un posicionamiento estratégico y permanente en el mercado. Determinar si la empresa puede seguir con la fase 2 de Internacionalización.

El método combina reuniones privativas de cada empresa con reuniones multi-empresas de discusión y análisis de situaciones. El sistema utilizado es un manual de trabajo el cual esta separado en dos partes, la parte 1 esta formado por un capítulo en el cual se desarrollan temas referente al diagnostico y preparación para la exportación (DPE). La parte 2 esta formado por 6 capítulos donde se evalúa la elección del marco de referencia, se hace un diagnostico en



cuanto a las capacidades y recursos; análisis externo del mercado, análisis estratégico, estilo estratégico y estrategias genéricas y por ultimo la evaluación y elección estratégica.

De acuerdo al análisis de la empresa esta presenta aun un reducido potencial de internacionalización debido a una serie de factores que es necesario evaluar para la consolidación y fortalecimiento de la empresa.

El entorno que rodea a la empresa, supone para la misma una serie de oportunidades y amenazas. Las amenazas que hay que afrontar son el grado de internacionalización, cuota de mercado, segmentación del mercado, competencia con otros países. Las oportunidades de la empresa las cuales se tiene que aprovechar son el enfoque del mercado, tamaño del mercado, globalización de mercados, cambio de hábitos alimentarios.

Dentro del análisis interno de la empresa las debilidades las cuales hay que corregir son la estructura organizativa, capacidad financiera, organización productiva, logística (acopios y producción). Las fortalezas que hay que mantener son la imagen de la empresa, márgenes y rentabilidad, comunicación-promoción, capacidades y habilidades.

La empresa tiene que avanzar a la segunda etapa de internacionalización para lo cual es necesario profundizar en los aspectos críticos, ya que si existe una posición medianamente contraria de la propiedad, escasez de recursos humanos, financieros y resistencia al cambio, la concreción de la estrategia es una iniciativa de difícil aplicación.

## SUMMARY

The present work consisted of realizing a strategic planning and analysis FODA by means of the method of Interpyme including only the phase 1 of Preinternationalization in the profo "South Wind" located in the province of Llanquihue, X region.

Interpyme is a new tool created by Pro Chile, which uses an innovative methodology especially designed for the Chilean Pymes, which thinks about how to develop the exporting capacity of the companies of this sector that they have never exported or that only they have done it sporadically. The first phase of the INTERPYME considers then two parts; a Diagnosis of Preparation to the Exportation, and the Review of the Competitive Position of the Company.

The points of analyzing were to know and to analyze the procedures regarding the Phase 1 of INTERPYME to see if the company has or not potential of exportation. To realize a strategic Planning and analysis FODA of the company in order to allow a strategic and permanent position in the market. To determine if the company can follow with the phase 2 of Internationalization.

The method combines exclusive meetings of every company with meetings multi-companies of discussion and analysis of situations. The used system is a manual of work which is separated in two parts, the part 1 it is formed by a chapter in which topics develop regarding the Diagnosis and Preparation for the Exportation (DPE). The part 2 is formed by 6 chapters where there is evaluated the election of the frame of reference, a diagnosis does as for the capacities and

resources; external Analysis of the market, strategic analysis, strategic style and generic strategies and finally the evaluation and strategic election.

In accordance with the analysis of the company it presents even a limited potential of internationalization due to a series of factors that is necessary to evaluate for the consolidation and strengthening of the company.

The environment that surrounds the company, supposes for the same one a series of opportunities and threats. The THREATS that it is necessary to confront are the grade of internationalization, quota of market, segmentation of the market, competition with other countries. The OPPORTUNITIES of the company which it is necessary to be useful are the approach of the market, size of the market, globalization of markets, change of food habits.

Inside the internal analysis of the company the WEAKNESSES which it is necessary to correct are the organizational structure, financial capacity, productive, logistic organization (gatherings and production). The FORTITUDE that it is necessary to support is the image of the company, margins and profitability, communication - promotion, capacities and skills.

The company has to advance to the second stage of internationalization for which is necessary to study in depth the critical aspects, since if there exists the moderately opposite position of the property, scarcity of human, financial resources and resistance to the change, the concretion of the strategy is an initiative of difficult application.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ALVARADO, L. 2004. La gestión del conocimiento y la utilización de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la creación de valor en los proyectos de innovación.

<http://www.monografias.com/trabajos12/lagc/lagc.shtml#CONCLU>.

17 de may 2005

BOLDRINI, R. 2004. Boletín sobre temas de estrategia competitiva.

< <http://heraclito.com/page17.html> .> 07 de sep 2004

BORREL, F.2003. La Planificación Estratégica.

<http://www.profesiones.cl/papers/PlanificacionEstrategica.htm> .

10 de Agos 2005.

BOWLIN, O., MARTIN, J. y SCOTT, D. 1982. Análisis financiero: guía técnica para la toma de decisiones. Mexico. Editorial Mcgraw – Hill. 359 p.

CHILE, OFICINA DE ESTUDIOS Y POLITICAS AGRARIAS. ODEPA 2003.

Situación del mercado del queso en Chile. [www.odepa.gob.cl](http://www.odepa.gob.cl) 05 de may 2005

CHILE, DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICA INTERNACIONALES PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES (Prochile).

2001 a .Programa de internacionalización de la Pyme

.< <http://www.interpyme.cl/index.htm> > .21mar 2004.

CHILE, DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICA  
INTERNACIONALES PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES  
(Prochile).2001b. Iniciación de Exportadores: Programa Interpyme.  
< [www.interpyme.cl/modulo6.htm](http://www.interpyme.cl/modulo6.htm) > 12 de may 2004

CHILE, DIRECCIÓN GENERAL DE RELACIONES ECONÓMICA  
INTERNACIONALES PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES  
(Prochile).2001c. Como opera el programa  
[www.interpyme.cl/modulo3.htm](http://www.interpyme.cl/modulo3.htm) > 14 de may 2004

CHILE, DIRECCION GENERAL DE RELACIONES ECONOMICAS  
INTERNACIONALES (Prochile). 2001. Manual de trabajo para la  
iniciación y consolidación de exportaciones de las pymes chilenas.  
Santiago, Chile.175 p.

ELORDUY, J. 1993. Estrategia de empresa y recursos humanos. Una visión  
dinámica de la empresa. España, Madrid . editorial Mc Graw Hill 184 p.

ESNAOLA, V. 2003. Situación del mercado del queso en Chile  
[www.odepa.gob.cl](http://www.odepa.gob.cl). 14 de ene 2005

GARCIA, T.yCANO, M. 2004. El foda: una técnica para el análisis de problemas  
en el contexto de la planeación en las organizaciones. <[www.  
uv.mx/ilesca/dinah/garcia.htm](http://www.uv.mx/ilesca/dinah/garcia.htm) > 12 de ene 2005.

GOMEZ, A. 2004. Análisis de las estrategias propuestas.  
[http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.  
htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm). 12 de feb 2005

GOODSTEIN, L. NOLAN, T. y PFEIFFER, W. 1998. Planeación estratégica avanzada . Traducida por Osorio, M. Nomos S.A. Colombia, Bogotá Editorial Mc Graw- Hill interamericana S.A. 442 p.

HAX, A. y MAJLUF, N. 1999. Gestión de empresa con una visión estratégica. Chile, Santiago. Editorial Dolmen. 136 p.

INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL, 2002. Método guía para el análisis FODA. Dirección de planeación y organización. <[http://www.uventas.com/ebooks/Analisis\\_Foda.pdf](http://www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf)> 05 de mar 2005.

LASSER, J. 1992. Iniciación y Administración de Pequeños y Medianos Negocios". Santa Fe de Bogotá . Editorial Mac Graw Hill, 6ta. Edición, , 98 Pag.

LERDON, J. 2004. Contabilidad y Análisis Financiero de empresas agrícolas. Serie B: Apuntes de Clases. Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Agrarias, Instituto de Economía Agraria. 91 Pág.

LOPEZ, C. 2003. El análisis FODA. <[www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm)> 17 jul, 2005

MANTEROLA, H. 1999. Antecedentes generales de la exportación de quesos. [www.odepa.gob](http://www.odepa.gob) 15 may 2005

MUCHNICK, E. 1999. Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para centros de gestión. Programa gestión Agropecuaria. Fundación Chile.27 p.

MUCHNICK, E. 2000. Planificación estratégica para los centros de gestión y grupos asociados. Fundación Chile. 39 p.

ORTIZ, A. 1994. Gerencia Financiera un enfoque estratégico . Colombia , Bogota. Editorial Mc Graw- Hill interamericana S.A. 430 p.

VERA, W. 2004. Interpyme fase I preinternacionalización. Informe de trabajo empresa Alacsa Ltda. verano año 2004. 39 p.

## **ANEXOS**





## **Anexo 2: Diagnostico Preparación para la exportación.**

1. Motivación de salida al exterior motivación de índole personal. (Cuanto mas se este de acuerdo será valoración 10, y mientras mas en desacuerdo este será mas cerca del valor 1).

### **Motivación Personal**

¿Habla el equipo directivo o la propiedad varios idiomas?

¿Tienen gustos por otras culturas?

¿Se sienten a gusto con personas de otros países en término de relación profesional?

¿Han viajado por el exterior por motivos de trabajo?

¿Coincide la motivación del equipo de dirección y la de los propietarios de la empresa?

Motivación personal (Puntuación 0 a 10)\_\_\_\_\_

### **Motivación de Mercado.**

¿Sus clientes se están internacionalizando también?

¿La competencia extranjera esta entrando en sus clientes tradicionales?

¿Se le queda pequeño el mercado interior?

¿Sus competidores están saliendo a nuevos mercados?

¿Los mercados cada día se parecen más?

Motivación de mercado (Puntuación 0 a 10)\_\_\_\_\_

### **Motivación de producción.**

¿Necesita del mercado exterior para hacer series rentables?

¿Es el mercado interior insuficiente para permitir el crecimiento adecuado de la empresa?

¿Se reduce mucho el costo unitario si produce mas o mejora el empleo de su capacidad productiva?

## Continuación Anexo 2

¿Solo puede amortizar bien las inversiones productivas si amplía la producción y la venta?

Motivación de producción (Puntuación 0 a 10)\_\_\_\_\_

### 2. Operativa Internacional

¿Hay capacidad de tiempo real de los directivos para el mercado internacional?

¿Existe capacidad de comunicación permanente en los idiomas precisos?

¿Hay equipamiento y personal adecuado para los contactos con los mercados extranjeros, (traducción, correo electrónico, etc.)?

¿Tiene la empresa asesores o empresas de servicios fiables para los temas específicos (transporte, logística, documentación, etc.)?

¿Conoce bien la empresa los programas de apoyo y los servicios que PROCHILE, CORFO y otras instituciones ponen a su disposición para la promoción y actuación exterior?

¿Tiene departamento de exportación o personal preparado para la operativa exterior?

¿Tiene la empresa un plan estratégico claro de donde debe posicionarse?

¿Tiene un plan de exportación bien definido?

Operativa Internacional (puntuación de 0 a 10)\_\_\_\_\_

### 3. Recursos Disponibles.

¿Dispone de personas preparadas suficientemente para el mercado exterior?

¿Puede complementarse fácilmente su formación?

## Continuación Anexo 2

¿Tiene capacidad financiera para esperar los resultados de los mercados exteriores?

¿Puede prescindir de la rentabilidad rápida en los nuevos mercados?

¿Hay capacidades específicas de la empresa o de las personas que pueden ser de valor para el mercado exterior?

¿Esta la empresa bien organizada desde el punto de vista de administración y documentación?

¿Dispone de las certificaciones homologables de los sistemas de trabajo que pueden requerirle los clientes extranjeros?

¿Puede responder la empresa bien ante los imprevistos que pueden aparecer en el camino?

Recursos Disponibles (puntuación de 0 a 10) \_\_\_\_\_

## 4. Experiencia Acumulada

¿Lleva años exportando directamente a nuevos mercados?

¿Sus productos se exportan a través de exportadores que les compran a Uds.?

¿Llevan varios años en el mercado?

¿Venden a clientes en todo el país?

¿Tienen experiencia de trabajar con red propia comercial o con diferentes agentes representativos?

¿Venden a clientes grandes con requisitos especiales y diferentes?

¿Ha sido su experiencia exportadora satisfactoria?

¿Tiene experiencia positiva de colaboración con otras empresas?

Experiencia acumulada (puntuación de 0 a 10) \_\_\_\_\_

## Continuación Anexo 2

### 5. Producto adecuado disponible

¿Cree que su producto es diferente y presenta ventajas claras en el mercado exterior?.

¿Es un producto conocido y valorado en los nuevos mercados?.

¿Es un producto que no precisa de modificaciones costosas para adaptarse al nuevo mercado?.

¿Es un producto en el que el transporte no repercute mucho en el precio final?.

¿Se dirige a nichos de mercado muy claro e identificable?.

¿No precisa de especificaciones, certificaciones o pruebas específicas para acceder al nuevo mercado?.

¿Requiere de entrenamiento de uso, asistencia post-venta o formación específica?.

¿Dispone de patentes o marcas protegidas en los mercados a los que se quiere acudir?.

Disponible (Puntuación 0 a 10) \_\_\_\_\_

### 6. Expectativas Adecuadas

¿Esta dispuesto a esperar el tiempo suficiente para conseguir frutos estables del mercado exterior?.

¿Conseguirá el apoyo decidido de las personas que precisen dentro de la empresa para conseguir los objetivos?.

¿Son los objetivos de facturación y resultados posibles de conseguir?.

¿Esta seguro de no descuidar su mercado actual para acudir a la exportación?.

¿Tiene rentabilidad suficiente en el mercado interior?.

Expectativas adecuadas (Puntuación 0 a 10)\_\_\_\_\_

## Continuación Anexo 2

### 7. Información Disponible

¿Dispone de información adecuada sobre los mercados a los que quiere acudir?.

¿Conoce los medios públicos a los que puede acudir para obtener información?.

¿Acude con frecuencia a reuniones de formación e información sobre mercados exteriores?.

¿Actúan sus competidores en el mercado exterior de forma similar a la actuación en el mercado interior?.

¿Esta al día e los cambios en el sector?.

Información disponible (Puntuación 0 a 10) \_\_\_\_\_

### 8. Barreras existente

¿Esta su producto libre de restricciones de cuotas, contingencias o permisos especiales de exportación /importación?.

¿Esta su producto libre de restricciones sanitarias?.

¿Dispone el producto chileno e su sector de una imagen genérica adecuada y favorable en los mercados destino?.

¿Esta libre y sin cuellos de botella el transporte y la logística de su producto entre usted y el usuario final?.

¿Puede superar con facilidad las barreras culturales que le pueden afectar en la comunicación al mercado, negocios (etiquetado, envasado, etc.)?.

Barreras existentes (Puntuación 0 a 10)\_\_\_\_\_

## Continuación Anexo 2

## 9. Capacidad de precios razonables

¿Cree que puede ser competitivo en precios en los mercados exteriores?.

¿Conoce o ha calculado el margen que le queda en las operaciones de exterior?.

¿Puede competir en condiciones de pago y crédito con sus competidores?.

¿Es el precio disponible de mercado adecuado para pagar los gastos adicionales y los costos de comercialización?.

Capacidad de precios razonables (Puntuación 0 a 10) \_\_\_\_\_

## 10. Implicación decidida del equipo Directivo

¿Tiene claro que la exportación es un objetivo que debe corregirse?.

¿Están dispuestos al esfuerzo y trabajo necesario para conseguir el mercado?.

¿Asumir que es un riesgo nuevo que debe ser aprendido a gestionar y resolver?.

¿Van a dedicarle el tiempo necesario para consolidar la posición exterior?.

¿Tiene claro que para su empresa es bueno y conveniente salir a nuevos mercados?.

¿Hay una voluntad común en el equipo directivo y en la propiedad?.

Implantación decidida del equipo directivo (Puntuación 0 a 10) \_\_\_\_\_

**ANEXO 3: Análisis Interno****-Organización y Dirección**

## Estilo Directivo

- a- Estructura Organizativa
- b- Motivación
- c- Cultura de empresa
- d- Capacidades y habilidades
- e- Capacidades de colaboración externa
- f- Comunicación externa
- g- Imagen de empresa

| <b>letra</b> | <b>1</b>      | <b>2</b>      | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b>     |
|--------------|---------------|---------------|----------|----------|--------------|
| <b>a</b>     | Poco ajustado | Con problemas | media    | bien     | Muy ajustado |
| <b>b</b>     | Poco adecuado | Con problemas | media    | bien     | Muy adecuado |
| <b>c</b>     | Muy baja      | baja          | Normal   | alta     | Muy alta     |
| <b>d</b>     | Reactiva      |               | Normal   |          | Anticipada   |
| <b>e</b>     | Muy baja      |               | Normal   |          | Muy alta     |
| <b>f</b>     | Muy baja      | baja          | Normal   | alta     | Muy alta     |
| <b>g</b>     | Muy negativa  | Negativa      | Normal   | positiva | Muy positiva |

## ➤ Recursos Humanos

- a- Recursos Humanos
- b- Clima Social
- c- Flexibilidad Organizativa
- d- Poder y estructuras Informales



## Continuación Anexo 3

| letra | 1               | 2           | 3      | 4        | 5            |
|-------|-----------------|-------------|--------|----------|--------------|
| a     | Muy mal         | negativa    | Normal | Positiva | Muy positiva |
| b     | Muy conflictivo | conflictivo | Normal | Bueno    | Muy bueno    |
| c     | Muy baja        | baja        | normal | Alta     | Muy alta     |
| d     | Muy negativo    | Negativo    | Normal | Buena    | Excelente    |

- Administración control, gestión financiera, calidad e innovación, producción
  - a- Administración y control
  - b- Organización y control de gestión
  - c- Tratamiento de la información
  - d- Gestión financiera
  - e- Capacidad financiera
  - f- Márgenes y rentabilidad
  - g- Capacidad de atracción socios
  - h- Área de calidad
  - i- innovación
  - j- tecnología
  - k- Organización productiva
  - l- Acopios y producción
  - m- Costos almacén y expediciones
  - n- Área de marketing
  - o- Sistema de información de mercados
  - p- Política de productos
  - q- Política de precios
  - r- Distribución y canales comunicación y promoción

## Continuación Anexo 3

## s- Utilización del comercio virtual


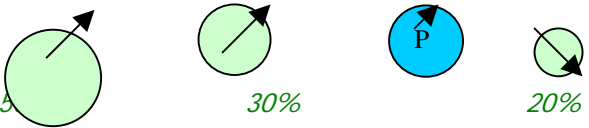


| letra | 1           | 2            | 3      | 4        | 5           |
|-------|-------------|--------------|--------|----------|-------------|
| a     | Muy mal     | mal          | normal | Bien     | Muy bien    |
| b     | Muy mal     | mejorable    | normal | bien     | Muy bien    |
| c     | Muy mal     | Mal          | normal | bien     | Muy bien    |
| d     | Muy mal     | Mal          | normal | bien     | Muy bien    |
| e     | Muy poco    | poca         | normal | bastante | mucho       |
| f     | deficiente  | insuficiente | normal | bueno    | Muy bueno   |
| g     | Muy baja    | baja         | normal | elevada  | Muy elevada |
| h     | Muy mal     | mal          | normal | Bien     | Muy bien    |
| i     | Muy baja    | baja         | normal | elevada  | Muy elevada |
| j     | Muy baja    | baja         | normal | alto     | Muy alto    |
| k     | Muy mal     | Mal          | normal | bien     | Muy bien    |
| l     | Muy mal     | Mal          | normal | bien     | Muy bien    |
| m     | Muy alta    | alta         | normal | bajo     | Muy bajo    |
| n     | inadecuado  | floja        | normal | buena    | Muy buena   |
| o     | inadecuado  | floja        | normal | buena    | Muy buena   |
| p     | inexistente | malo         | normal | bueno    | Muy bueno   |
| q     | deficiente  | insuficiente | normal | buena    | Muy buena   |
| r     | inadecuado  | floja        | normal | buena    | Muy buena   |
| s     | inadecuado  | floja        | normal | buena    | Muy buena   |

#### **ANEXO 4 Evaluación del peso de los factores Análisis Externo**

Primer paso: se debe establecer el peso, es decir la importancia que cada factor tiene para el sector en el que estamos. No todos los factores tienen en mismo peso (entre 0 y 10). No se repiten los valores y se comienza por dar el 10 al factor que se considera mas importante para el sector, luego 9 y así sucesivamente (a partir del 10º todos quedan valor 1).

| Medición Peso/Factor análisis Externo |      |                    |                  |       |
|---------------------------------------|------|--------------------|------------------|-------|
| Factores                              | Peso | Valor<br>(empresa) | Total<br>empresa | A / O |
| Tamaño mercado                        |      |                    |                  |       |
| Estructura de mercado                 |      |                    |                  |       |
| Evolución del mercado                 |      |                    |                  |       |
| Cuota de mercado                      |      |                    |                  |       |
| Segmentación                          |      |                    |                  |       |
| Evolución de la oferta                |      |                    |                  |       |
| Grado internacionalización            |      |                    |                  |       |
| Clima competitivo                     |      |                    |                  |       |
| Proveedores                           |      |                    |                  |       |
| Canales de distribución               |      |                    |                  |       |
| Análisis del cliente                  |      |                    |                  |       |
| Factores y motivaciones               |      |                    |                  |       |
| Enfoque de mercado                    |      |                    |                  |       |

**ANEXO 5 Determinación de los negocios actuales y potenciales de la empresa.**

|  |                                      | <b>MERCADOS O GRUPOS DE CLIENTES</b>   |                          |                         |                       |                                    |                     |
|--|--------------------------------------|--|--------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------------------|---------------------|
|  |                                      | <i>Agroindustria láctea</i>  | <i>Productores leche</i> | <i>Hotel-restaurant</i> | <i>Distribuidoras</i> | <i>Supermercados y exportación</i> | <i>Particulares</i> |
| <b>L<br/>I<br/>N<br/>E<br/>A<br/>S<br/>P<br/>R<br/>O<br/>D<br/>U<br/>C<br/>T<br/>O<br/>S</b> | <i>Venta de leche fresca</i>         |  <p><i>Los socios cuentan con 6 millones de litros de leche anuales, que son parcialmente destinados a la producción de quesos finos.</i></p> |                          |                         |                       |                                    |                     |
|  | <i>Producción de Quesos Finos</i>    | <p><i>La producción de quesos finos se hace en plantas que no son propiedad de ALACSA.</i></p>   |                          |                         |                       |                                    |                     |
|  | <i>Comercialización Quesos Finos</i> |    |                          |                         |                       |                                    |                     |
|  | <i>Planta de proceso Quesos.</i>     |   |                          |                         |                       |                                    |                     |
|  | <i>Know How</i>                      |   |                          |                         |                       |                                    |                     |

## ANEXO 6 Valoración de mercado para la empresa.

| FACTORES                              | EVALUACION    |           |             |           |               |
|---------------------------------------|---------------|-----------|-------------|-----------|---------------|
|                                       | 1<br>muy bajo | 2<br>bajo | 3<br>normal | 4<br>alto | 5<br>mul alto |
| <b>Organización y direccion</b>       |               |           |             |           |               |
| Estilo directivo                      |               |           | 3           |           |               |
| Estructura oganizativa                |               | 2.6       |             |           |               |
| Motivacion                            |               |           | 3.6         |           |               |
| Cultura de empresa                    |               |           | 3.3         |           |               |
| Capacidad y habilidad                 |               |           | 3.6         |           |               |
| Capacidad colaboracion externa        |               |           | 3.8         |           |               |
| Comunicación externa                  |               |           |             | 4.1       |               |
| Imagen de empresa                     |               |           |             | 4.3       |               |
| <b>Recursos Humanos</b>               |               |           |             |           |               |
| Recursos humanos                      |               |           | 3.1         |           |               |
| Clima social                          |               |           | 3.9         |           |               |
| Flexibilidad organizativa             |               | 2.6       |             |           |               |
| Poder y estructuras informales        |               |           | 3.4         |           |               |
| Administracion y contabilidad         |               |           | 3.2         |           |               |
| Organización y control gestion        |               |           | 3.8         |           |               |
| Tratamiento de informacion            |               |           | 3.5         |           |               |
| <b>Capacidad y gestion financiera</b> |               |           |             |           |               |
| Gestion financiera                    |               |           | 3.1         |           |               |
| Capacidad financiera                  |               |           | 2.4         |           |               |
| Margenes y rentabilidad               |               |           |             | 4.2       |               |
| Capacidad atraccion socios            |               |           | 2.9         |           |               |

## Continuación anexo 6

| FACTORES                           | EVALUACION    |           |             |           |               |
|------------------------------------|---------------|-----------|-------------|-----------|---------------|
|                                    | 1<br>muy bajo | 2<br>bajo | 3<br>normal | 4<br>alto | 5<br>mul alto |
| <b>Calidad de innovacion</b>       |               |           |             |           |               |
| Area de calidad                    |               |           | 3.9         |           |               |
| Innovacion I+D                     |               |           | 3.7         |           |               |
| Tecnologia                         |               |           | 3.7         |           |               |
| <b>Producción</b>                  |               |           |             |           |               |
| Organización productiva            |               | 2.3       |             |           |               |
| Acopios y produccion               | 1.9           |           |             |           |               |
| Costos                             |               | 2.7       |             |           |               |
| Almacen y expediciones             |               |           | 3.4         |           |               |
| <b>Marketing- comercialización</b> |               |           |             |           |               |
| Area marketing                     |               |           | 3.6         |           |               |
| Sistema informacion mercado        |               |           | 3.9         |           |               |
| Politica de productos              |               |           |             | 4.2       |               |
| Politica de precios                |               |           |             | 4.0       |               |
| Distribucion y canales             |               | 2.4       |             |           |               |
| Comunicación y promocion           |               |           | 3.8         |           |               |
| Comercio virtual – internet        |               | 2.2       |             |           |               |
| <b>Calidad servicio cliente</b>    |               |           |             |           |               |
| Calidad servicio cliente           |               |           | 3.9         |           |               |

**ANEXO 7 Análisis del sector de la actividad**