

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“JOINT VENTURE, COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LAS FÁBRICAS DE DULCES DE LA CIUDAD DE LA
LIGUA”**

**MEMORIA DE TÍTULO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN
CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

PROFESORA GUÍA: SRA. LUZ ARÉVALO G.

ALEJANDRO PATRICIO NAVIA ARANCIBIA

Viña del Mar, 2013

Agradecimientos

Agradezco a mi familia por darme la posibilidad de completar esta etapa.

A Don David Plaza Olivares, a Don Orlando Astudillo y a Don Jacob Olivares por confiar en mí y recibirme con las puertas abiertas de sus fábricas para permitirme realizar este trabajo de título.

A Lucía por entregarme su tiempo y la comprensión para aconsejarme.

Y finalmente a la profesora Luz Arévalo por ayudarme con sus consejos y con su paciencia para comprender y ordenar las ideas que salían de mi cabeza.

Muchas gracias también, a todos los que me acompañaron en este proceso y me colaboraron con ideas y comentarios muy valiosos para mi desarrollo.

Dedicatoria

Quiero dedicar ésta memoria a todas aquellas personas que día a día colaboran con su esfuerzo para mantener viva la tan exquisita tradición de los dulces de La Ligua, espero que este estudio sea un pequeño granito de arena a su desarrollo, para que algún día se ubique en el lugar que se merece.

También quiero dedicarla a toda mi familia que yo sin saberlo estaban mucho más preocupados de mis logros que yo, en especial a mi madre, María Elena y a mi padre Alejandro, también a mis hermanas la Ale y la Javy, que siempre me acompañaron y me dieron el espacio para que cumpliera poco a poco mis metas.

Mención especial es para mi Lucy que me acompañó durante toda la carrera, gracias por aguantarme con mis rabietas y mis cambios de ánimo. Por darme tú apoyo incondicional y desinteresado.

Índice

Agradecimientos	i
Dedicatoria.....	ii
Índice.....	iii
Resumen	vi
Abstract	vi
INTRODUCCIÓN	1
Metodología, diseño de la investigación	2
Metodología, evaluación de las entrevistas.....	4
Objetivos de la investigación	2
Preguntas de investigación.....	6
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	7
1. Introducción	7
2. Teoría Organizativa	8
a. Asociación.....	10
b.Externalizacion	10
c. Emprendimiento o Spin-off	10
d. Franquicia	10
e. Consorcio	10
f. Joint Venture o Asociación a largo plazo.....	11
g. Red Interna	11

3. Joint Venture o Asociación a Largo Plazo.....	11
3.1. Características y proceso	
i. Etapa de gestación	12
ii. Etapa de estructuración	13
iii. Etapa de madurez	14
iv. Etapa de declinación.....	15
iv. Etapa productiva o de gestión.....	14
4. Programa asociativo de fomento	
4.1. Definición	15
4.2. Objetivos del programa	16
4.3. Etapas del PROFO.....	17
4.4. Administración del programa.....	18
4.5. Requisitos para su participación.....	18
4.6. Proceso de elegibilidad	19
4.7. Proceso de evaluación de los proyectos	20
4.7. Proceso de postulación	21
5. Modelos de diagnóstico de empresas.....	21
5.1. Análisis externo.....	22
Modelo PESTEL	22
5.2. Análisis interno.....	23
a. Modelo Canvas de Osterwalder.....	23
b. Norma Chilena 2909.....	25
c. Modelo FODA	27
CAPÍTULO II: 1. Contextualización de Industria de los dulces de La Ligua.....	29
1. La Ligua.....	29
1.1. Ubicación y Demografía	29
2. La industria liguana.....	29
2.1. Los Fabricantes.....	30

2.2. Los Vendedores	31
2.3. El aporte al empleo de la industria de los Dulces de La Ligua	31
2.4. Análisis del entorno de la industria	32
2.4.1.. Variables Políticas	33
2.4.2. Variables Económicas	33
2.4.3. Variables Sociales	34
2.4.4. Variables Tecnológicas.....	34
2.4.5. Variables ecológicas o medioambientales	35
2.4.6. Variables Legales	36
CAPÍTULO III: 3. Descripción y análisis de las fábricas de dulces	37
3.1. Descripción de las fábricas de dulces de la ciudad de La Ligua.....	37
3.1.1. Dulcería La Estación	37
3.1.1.1. Conociendo su modelo de negocio	37
3.1.1.2. Evaluación según norma Chilena 2909 of. 2004	41
3.1.2. Fábrica de dulces La Jolita	42
3.1.2.1. Conociendo su modelo de negocio	43
3.1.2.2. Evaluación según norma Chilena 2909 of. 2004	46
3.1.3. Fabrica de dulces La Liguana.....	47
3.1.3.1. Conociendo su modelo de negocio	47
3.1.3.2. Evaluación según norma Chilena 2909 Of. 2004	50
3.2. Análisis Comparado de las evaluaciones de las fábricas de la muestra.....	51
3.3. Análisis global a partir de la muestra	53
3.4. Análisis FODA a la muestra de fábricas de dulces de La Ligua	55
3.5. Propuesta de mejora.....	57
3.6. Potencial de las empresas para constituir un PROFO	62
CONCLUSIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS.....	74

Resumen

El avance de la masificación de los mercados y el creciente acceso a mercados internacionales provoca que las pymes deban realizar acciones para mejorar su competitividad. Especialmente los productos tradicionales que evocan la identidad de toda una ciudad como lo son los dulces de La Ligua.

El objetivo principal de esta memoria es "Evaluar la realización de un Joint Venture, como herramienta para mejorar la competitividad de las empresas de dulces de la ciudad de La Ligua".

A través de un diagnóstico que servirá de base para la realización de un *Joint Venture* y posteriormente evaluar el potencial de este para la participación en el programa de fomento asociativo (PROFO).

Abstract

The advance of the massification of markets and increased access to international markets causes SMEs should take action to improve their competitiveness. Especially traditional products that evoke the identity of a city such as sweets Ligua.

The main objective of this paper is to "assess the implementation of a Joint Venture, as a tool to improve business competitiveness candy city Ligua"

Through a diagnosis as a basis for the creation of a joint venture and subsequently evaluate the potential for participation in the program to promote associative.

INTRODUCCIÓN

La industria de los dulces de La Ligua, según datos del Servicio de Salud, está conformada por 26 fábricas legalmente constituidas y acreditadas por la autoridad sanitaria y un sin número de fábricas “ilegales”¹ que emplean a más de 150 trabajadores y a más de 200 canasteros locales de forma directa, además, afecta a más de 1.200 personas indirectamente.

Según comentarios de propietarios de fábricas de dulces, la industria de los dulces está en peligro de desaparecer, debido al escaso margen de utilidad que perciben los fabricantes obteniendo pérdidas con la fabricación de algunas variedades. Esto a causa del excesivo poder que poseen los canasteros en la asignación de precios, tanto con el fabricante como con los clientes. Ante esta situación, la única alternativa utilizada es la de seguir produciendo, pero, con escasos márgenes de ganancia.

Lo que hace necesario plantearse alternativas para poder costearlas y poder seguir en funcionamiento.

Según lo anterior, es que se plantea la asociatividad al alero del programa de fomento asociativo y otros programas de CORFO, lo que permite inyectar recursos mediante el cofinanciamiento de las inversiones y de asistencias técnicas. Alternativa que es necesario evaluar y analizar si contribuye a aportar al desarrollo de esta industria.

¹ Se da esta connotación al no estar supervisadas ni estar correctamente establecidas según la legislación.

ii.- Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Evaluar la realización de un Joint Venture, como herramienta para mejorar la competitividad de las empresas de dulces de la ciudad de La Ligua.

Objetivos Específicos:

- a) Entregar el marco teórico necesario para la realización de un diagnóstico de la competitividad de la gestión de pequeñas y medianas empresas. (PYMES)
- b) Diagnosticar la situación actual de la competitividad de la gestión de las fábricas de dulces de la ciudad de La Ligua.
- c) Entregar una propuesta de mejora a la situación diagnosticada.
- d) Evaluar el potencial de las fábricas de dulces de la ciudad de La Ligua para ser consideradas para la participación en el programa de fomento asociativo de CORFO.

Metodología: diseño de investigación

El desarrollo de la investigación para determinar el potencial que posee una determinada empresa para desarrollarse es necesario analizar el nivel de su gestión y para eso se lleva a cabo un proceso de investigación, que tiene por objetivo producir la información necesaria para formular posteriormente un diagnóstico tanto individual como colectivo.

Metodología cualitativa

Para la consecución de un diagnóstico a una empresa es necesario capturar principalmente información cualitativa, al ser las variables de interés su modelo de negocio y su proceso de gestión, es por esto, que la metodología cualitativa será crucial para realizar una posterior evaluación crítica de la situación actual de las empresas.

Siguiendo a Mayan *“la indagación o investigación cualitativa explora las experiencias de la gente en su vida cotidiana. Es conocida como indagación naturalista, en tanto que se usa para comprender con naturalidad los fenómenos que ocurren. En consecuencia, el investigador no intenta manipular el escenario de la investigación al controlar influencias externas o al diseñar experimentos. Se trata de hacer sentido de la vida cotidiana tal cual se despliega, sin interrumpirla”* (Mayan, 2001).

Por lo anterior, la investigación cualitativa representa una herramienta de gran apoyo para la obtención de datos.

Tipo de estudio

La investigación se considera no experimental, a la vez descriptiva, al *“describir la situación actual de las cosas en el presente”* (Salkind, 1999).

Técnicas de recolección de información

La técnica empleada para la realización de proceso de recolección de información es la encuesta estructurada ya que *“ésta se realiza en base a de un formulario*

previamente preparado y estrictamente normalizado, a través de una lista de preguntas establecidas con anterioridad” (Ander-Egg, 2003).

Se utiliza esta técnica por la necesidad de utilizar una herramienta que permita obtener información estandarizada de las muestras, al establecer una base de comparación común.

Muestra

La muestra se considera del tipo no probabilístico ya que se “*desconoce la probabilidad de escoger un solo individuo (...) hay que suponer que los miembros en potencia de la muestra no tienen una probabilidad igual e independiente de ser seleccionados*” (Salkind, 1999).

Dentro del tipo no probabilístico se encuentra el muestreo de conveniencia, que tal como su nombre lo indica, se utiliza para seleccionar individuos que cumplan con ciertos criterios para ser seleccionados, estos son, **disponibilidad**, al ser necesario que deseen participar de la presente investigación, y **compromiso**, tanto con la investigación como de una posterior asociación.

Metodología: evaluación de las entrevistas

El cuestionario para la recolección de información, se divide en dos partes, uno de diagnóstico de su modelo de negocio, basado en el modelo Canvas de Osterwalder, individualizado en páginas anteriores, y una segunda etapa que se enfoca en el sistema de gestión de la empresa, éste a su vez esta basado en la norma chilena 2909.

Evaluación

El proceso de evaluación de las entrevistas sobre el modelo de negocio de las empresas utilizará un enfoque crítico basado en la utilización de las potencialidades disponibles, en la variedad de actividades y recursos manejados.

Mientras que el cuestionario de diagnóstico a su gestión se evaluará de la siguiente forma:

- i. Asignando una puntuación de acuerdo al grado de cumplimiento de los criterios contenidos en el cuestionario, siendo:
 - a. Cero puntos ante la no implementación del criterio.
 - b. Un punto ante la implementación tacita o de facto.
 - c. Dos puntos ante la implementación completa y satisfactoria del criterio.
- ii. Comparando la sumatoria de la puntuación obtenida con la sumatoria de puntaje ideal por cada una de las ocho áreas temáticas que el cuestionario aborda.
- iii. Y finalmente evaluando el nivel de cumplimiento por áreas temáticas y además, en sentido global.

La viabilidad de la investigación está directamente relacionada con la disponibilidad de las empresas participantes a entregar la información relevante para el mismo.

Preguntas de investigación

- a. ¿Cuál el nivel de competitividad de las fábricas de dulces de la liga?
- b. De ser necesario ¿serían propensas a constituir un Joint Venture?
- c. Las fábricas de dulces de La Liga, ¿calificarían para el programa de fomento asociativo?

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. Introducción

En un mundo con un proceso de globalización dinámico que ha llegado a etapas mucho más profundas, en que la competitividad de las empresas se exige al máximo para mantenerse en mercados mucho más eficientes y abiertos, se hace imperioso realizar acciones con el objetivo de lograr mejores posiciones en el extranjero, además de incentivar un modelo basado en las exportaciones y en el libre mercado como es el modelo chileno.

Por lo expuesto anteriormente, se han suscrito un sinnúmero de acuerdos comerciales; bilaterales como los tratados de libre comercio o multilaterales como acuerdos colectivos. Esto ha traído una mayor disponibilidad de bienes para los consumidores, los cuales en la actualidad tienen la capacidad de elegir entre un gran abanico de productos y a la vez de variedades de los mismos. Ésta, es sólo una perspectiva, ya que en el lado contrario, se encuentran aquellas empresas que han debido enfrentar también esta creciente competencia, sobre todo de países asiáticos como China, Japón e India entre otros.

Las grandes empresas han podido sortear esta oleada competitiva al internacionalizarse hacia mercados vecinos y diversificando su oferta, obteniendo financiamiento de los mercados internacionales a tasas de interés mucho más bajas que las locales y adquiriendo materias primas a precios mucho más convenientes.

Pero, ¿qué sucede con las pequeñas y medianas empresas? estas empresas en algunos casos han sufrido la desaparición o la adquisición por parte de las empresas algo más grandes, y aquellas que han podido seguir funcionando, obtienen pequeñas ganancias por su operación condenándolas al estancamiento.

Como dicen Franco y Ortiz *“Las empresas han de desarrollar una estrategia adecuada para perfeccionar su interacción con el entorno como mecanismo básico de supervivencia”* (Franco & Ortiz Bas, 2006)

A partir de esta idea nacen dos conceptos estrategia y competitividad, entendiendo la primera como *“dirección global de operación de la empresa que estipula los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos determinados”* y que las empresas deben aumentar su competitividad, pero, ¿qué se entiende por competitividad? El concepto es abordable desde la perspectiva microeconómica diciendo que es *“obtener mayor grado de eficiencia o mejorar la calidad para que logre ampliar su porcentaje de mercado y obtenga así mejores tasas de rendimiento sobre el capital invertido”* (Morales González & Pech Vázquez, 2000)

2. Teoría organizativa

Siguiendo las ideas planteadas por Imai e Itami las formas organizativas de empresas para mejorar su competitividad pueden clasificarse según dos variables (Imai & Itami, 1984)

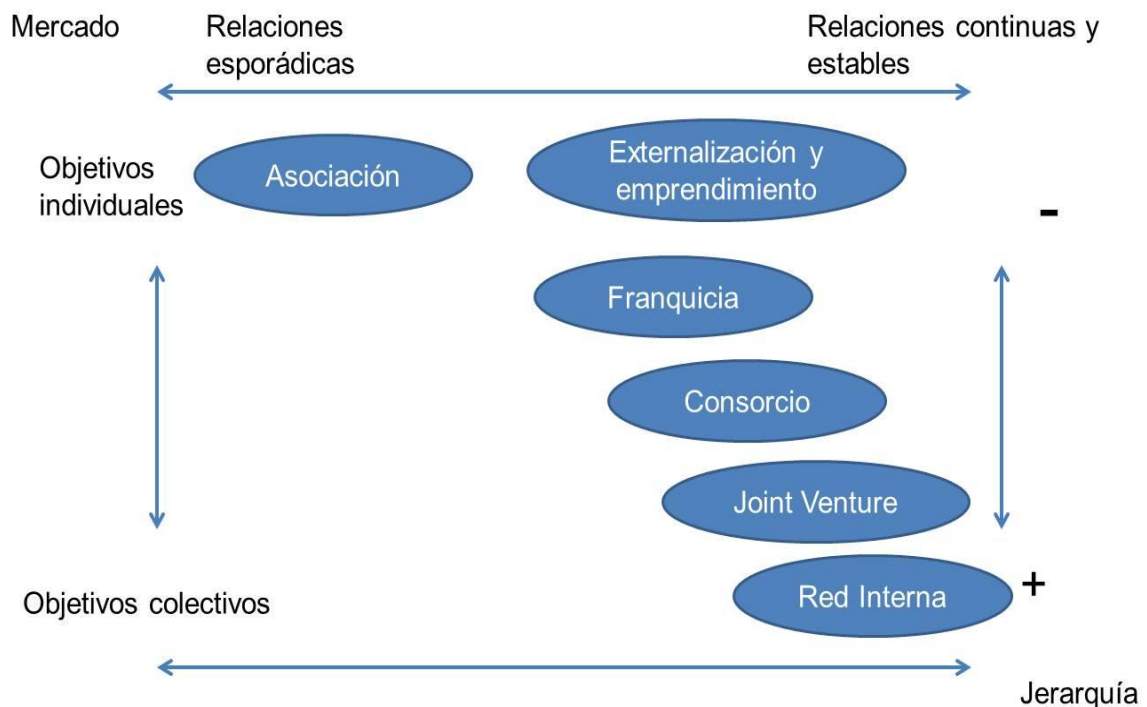
- El tipo de relación existente entre las organizaciones. Transitando entre dos extremos relacionales los que son relaciones dinámicas y esporádicas, que

se adecuan a condiciones del mercado mucho más flexibles que el otro extremo el cual plantea relaciones estables y frecuentes.

- Y los principios de decisión, que refiere a que los criterios empleados están relacionados con objetivos individuales o si prefieren objetivos colectivos

A la vez Arranz Peña y Fernández de Arroyabe utilizan éstas variables para enmarcar las formas organizativas conocidas, formulando la matriz de la figura 1

Fig. 1 Clasificación de formas organizativas



Fuente: extraído de Arranz Peña y Fernández de Arroyabe, 2002

Caracterizando cada una de estas organizaciones según el tipo de relación y la jerarquía que se le entregue al cumplimiento de los objetivos, los tipos de organización son los que se describen a continuación (Arranz Peña & Fernández de Arroyabe, 2002)

- a. **Asociación;** la asociación es la más simple de las organizaciones y consiste en que las empresas se asocian temporalmente por un objetivo pasajero sin privilegiar la relación duradera.
- b. **Externalización;** aparece cuando una empresa delega cierta actividad que no va en directa relación con sus objetivos, pero si, con los objetivos de la otra empresa.
- c. **Emprendimiento o Spin-off;** muy parecido a la externalización en relación a que al no existir en el mercado una empresa que se esmere por el cumplimiento de un objetivo, se crea y nace una empresa nueva para hacerse cargo de esta actividad.
- d. **Franquicia;** es una empresa que se le ha concedido los derechos de explotación para vender productos u ofrecer servicios a otra empresa” (Cockburn, 2010)
- e. **Consortio;** *“los consorcios son agrupaciones de empresas que pueden tener como fin la promoción comercial, generalmente en mercados exteriores, o la optimización de costes, con modelos como el de las centrales de compra”* (Cámara Navarra, 2010)

- f. **Joint Venture o asociación a largo plazo;** “*son acuerdos por los que las organizaciones siguen siendo independientes pero crean una nueva asociación que pertenece a las dos o más matrices*”. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)
- g. **Red interna;** “*son equipos interdisciplinarios al interior de las empresas, por lo que la relación es continua y estable, y a la vez la prioridad por alcanzar los objetivos colectivos es alta*”. (Franco & Ortiz Bas, 2006)

De acuerdo a los modelos planteados, el elegido para ser analizado es el Joint Venture o asociatividad a largo plazo que consiste en “*la agrupación voluntaria mediante el cual un número de empresas unen sus esfuerzos para enfrentar un problema común con el potencial de mantenerse en el tiempo*”².

Joint Venture corresponde al término anglosajón para la asociación a largo plazo, por lo que en adelante se usará indistintamente este término.

3. Joint Venture o asociación a largo plazo

Al hablar de *Joint Venture*, tomada como una forma para fomentar el desarrollo de las pymes, se puede definir como “*una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un negocio. Las empresas, en este contexto, desarrollan un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes, que pueden ser muy disimiles, desde comprar en común, programas de investigación y desarrollo o mejores posicionamientos en*

² Elaboración propia en base Franco & Ortiz (2010); Cámara Navarra (2006); Herrera Araya (2006) y Liendo & Martínez (2001)

la cadena de valor para su esquema de negociación” (Poliak, 2001). Es decir, es una estrategia que desarrollan las empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece el tamaño al aunar fuerzas y las capacidades que les permitan obtener beneficios como la reducción de costos, un mayor poder de negociación con los proveedores o clientes, acceso a mercados de mayor envergadura, mayores niveles de producción, desarrollo de nuevos productos, entre otros. Y de ésta forma lograr ventajas competitivas o por lo menos, disminuir la brecha competitiva entre las empresas asociadas y las grandes.

3.1. Características y proceso

Las principales características de la asociatividad apuntan a que si la estrategia conjunta se logra, *“se habrá logrado mucho más que si cada uno de los participantes lo hubiera intentado individualmente”* (Liendo & Martinez, 2001). Pero, para que esto suceda es necesario que las empresas atraviesen por un proceso desde la etapa en que se idea la asociación hasta que su funcionamiento no sea viable, la cual a su vez es posible ordenar según una línea temporal (Liendo & Martinez, 2001)

- i. **Etapa de gestación:** En esta etapa nace la idea por la asociación y la inquietud por conseguir un objetivo o solucionar uno o varios problemas comunes. A su vez comienza a iniciarse el proceso de acercamiento entre los participantes y se analiza también el potencial de cada una de éstas, además, de las ventajas de asociarse.

Sin embargo, para que dicha etapa se lleve a cabo de manera satisfactoria, es necesario que los participantes cumplan ciertos requisitos que son relevantes para que la asociación pueda funcionar sin inconvenientes los que son:

- a) Que los esfuerzos sean por un objetivo claro y común.
- b) Que cada uno de los participantes entregue su compromiso para el cumplimiento de los objetivos.
- c) Que los participantes puedan compartir los riesgos pero sin perder su autonomía.

Ahora bien, cumplidos los requisitos anteriores, los participantes pasan a su segunda etapa de formación que es la etapa de estructuración.

ii. **Etapa de estructuración:** Esta etapa también puede llamarse de organización, y corresponde a la etapa en que ya aceptada la asociación como herramienta para lograr sus objetivos, cada uno de los participantes toma una posición o rol para alcanzar sus fines mediante estrategias definidas. En esta etapa también se decide qué tipo de sociedad formarán en base a ciertos criterios que se enumeran a continuación (Liendo & Martinez, 2001):

- a. *Temporalidad*; de acuerdo al objetivo planteado puede ser articulado para la consecución y ejecución de un proyecto limitado de beneficio conjunto o con un carácter continuo y permanente que cuente con reformulación tanto de la estrategia como de los objetivos.

- b. *En relación de las funciones básicas*; es decir, se reparten las funciones organizacionales para que cada participante se encargue de una materia, como lo son financiamiento, operaciones, relaciones públicas, recursos humanos, etc.
- c. *Según su alcance*; se refiere al alcance de la asociación, es decir, ampliar líneas de productos, consolidarse en un determinado mercado geográfico y/o sectorial entre otros.

Por lo tanto, una vez que los participantes logran organizarse para el cumplimiento de sus propósitos y así mismo se posicionan en un tipo de sociedad, se llega a la siguiente etapa que es la de madurez:

- iii. **Etapa de madurez** En esta etapa cada participante tiene clara la estrategia y los objetivos que se deben cumplir, a su vez se define la forma jurídica que adquirirá la nueva empresa, así como las condiciones y políticas de permanencia.

Siendo la etapa de madurez un proceso fundamental para la asociatividad, la etapa de gestión como próximo paso a seguir forma parte de un empoderamiento de los participantes en relación a sus objetivos y/o propósitos.

- iv. **Etapa productiva o de gestión**: En esta etapa la nueva empresa ya se encuentra desarrollando sus funciones llevando a cabo las actividades para la consecución de los objetivos.

Una vez que la empresa se encuentra posicionándose dentro del desarrollo que le compete, se declina al replanteamiento de los objetivos alcanzados y las actividades que desarrolla dando paso a la decadencia de su estrategia y objetivos.

- v. **Etapas de declinación:** En esta etapa la gestión productiva de la empresa comienza a decaer al conseguir los objetivos planteados y por tanto, se hace necesario evaluar la continuación de la empresa replanteando objetivos o su disolución.

4. Programa asociativo de fomento (PROFO)

4.1. Definición

Para integrar la alternativa de la asociatividad a las empresas chilenas la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO), que es la entidad gubernamental que canaliza las ayudas para el fomento y el desarrollo de la actividad industrial en el país, aprobó la creación del programa de fomento asociativo (PROFO), el cual *“pertenece al grupo de instrumentos de fomento de CORFO que apoyan el fortalecimiento de la competitividad de las empresas nacionales mediante el mejoramiento de su calidad y productividad”*. (CORFO, Proyectos asociativos de fomento - PROFO "Manual de Procesos", 2010)

El programa asociativo de fomento (PROFO) se aprobó con el objetivo de *“apoyar la preparación y desarrollo de proyectos de grupos de empresas cuyas estrategias*

de negocio contemplen la asociatividad empresarial para mejorar su competitividad” (CORFO, 2011). Dichos proyectos consideran la participación de a lo menos tres empresas con un objetivo y estrategia común para compartir información sobre sus procesos de negocios y productivos, logrando así ingresar y participar de mejor manera, utilizando recursos y capacidades competitivas en mercados altamente globalizados.

4.2. Objetivos del programa

Los objetivos específicos del programa Asociativo de Fomento (CORFO, 2011) son planteados como:

- a. Determinar la viabilidad técnica-económica del nuevo negocio y/o de la nueva estrategia asociativa, identificando las oportunidades de negocio, de las brechas de las empresas participantes y su potencial asociativo.
- b. Desarrollar acciones que permitan instalar y/o fortalecer las capacidades técnicas, productivas, financieras, asociativas y de gestión de las empresas para la formación del nuevo negocio y/o la implementación de nuevas estrategias de negocios, contribuyendo a su rentabilidad, sostenibilidad y competitividad.

4.3. Etapas del PROFO

Ahora bien, para participar en este programa, es necesario formular un proyecto asociativo de fomento, el cual es posible segmentarlo en dos etapas según su finalidad (CORFO, 2011):

- i. Una *etapa de diagnóstico*, en la que se realizarán todas las acciones y evaluaciones necesarias para determinar la viabilidad de la utilización de este programa, identificando de forma clara las oportunidades de negocio y el potencial de cada uno de los participantes. Al término de esta etapa deberá nacer un plan de trabajo para planificar las actividades para el cumplimiento de los objetivos definidos. El plazo máximo para la realización de esta etapa es de seis meses y deberá ser ejecutada por una empresa consultora especializada en estas materias, para lo que CORFO cofinanciará hasta \$8.000.000.
- ii. Y una *etapa de desarrollo*, en donde se lleva a cabo las actividades planteadas en el plan de trabajo, la duración de esta etapa no podrá ser superior a tres años y el compromiso de CORFO es de cofinanciar hasta \$40.000.000.

Además, este monto de cofinanciamiento no podrá exceder al 50% del total de la inversión, es decir, los participantes deberán aportar, a lo menos un monto similar al aportado por CORFO.

El programa no contempla cofinanciamiento para gastos ni inversiones de las empresas integrantes, ni gastos de inversión del proyecto o impuestos recuperables; solo activos fijos³ necesarios para que el funcionamiento del PROFO (CORFO, 2011).

4.4. Administración del programa

Así mismo, la operación de este programa es administrada por agentes operadores intermediarios (AOI), los que pueden ser instituciones públicas o privadas, asociaciones gremiales, federaciones y confederaciones entre otros que *“son los habilitados para postular y administrar los proyectos de empresas interesadas, además, son los responsables de velar por el cumplimiento de las obligaciones financieras de las actividades y objetivos del programa”* (CORFO, 2011).

4.5. Requisitos para su participación

Los agentes operadores intermediarios, como administradores del programa, deben recibir los antecedentes necesarios para que los potenciales beneficiarios acrediten de forma documentada algunos requisitos fundamentales para su adjudicación, como lo son:

- a. Las empresas a considerar deben demostrar rentas líquidas imponibles o ventas netas anuales mayores a 2.400 UF pero menores a 100.000 UF.

³ Corresponde a los bienes que han sido adquiridos para hacer posible el funcionamiento de la empresa y no para revenderlos o ser incorporados a los artículos que se fabrican o los servicios que se prestan. Fuente: http://www.sii.cl/diccionario_tributario/dicc_a.htm

- b. Deben tener su situación tributaria al día.
- c. Pueden participar empresas que se encuentren fuera de los rangos estipulados en la letra a pero no podrán superar el 35% del total de participantes.
- d. En el caso de considerar empresas que posean una antigüedad menor a un año con la condición de que sus proyecciones de ventas o los niveles de ventas actuales aseguren su continuidad (CORFO, 2011)

4.6. Proceso de elegibilidad

Para determinar qué proyectos de fomento asociativo respaldará CORFO, éstos deberán sortear el proceso de elección que consta de 3 criterios, la elegibilidad de las empresas beneficiarias, la pertinencia del proyecto y la elegibilidad del proyecto (CORFO, 2011).

- a. Elegibilidad de las empresas beneficiarias; en primera instancia se solicita que cada una de las empresas participantes cumplan a cabalidad con los requisitos enumerados en el punto anterior.
- b. Pertinencia del proyecto; en esta etapa se analiza si los objetivos del proyecto son congruentes con el desarrollo global del programa.
- c. Elegibilidad del proyecto; en esta etapa se analiza más a fondo el proyecto evaluando si cumple como las formalidades como los plazos, actividades co-financiables, montos, etc.

4.7. Proceso de evaluación de los proyectos

La decisión final de la realización o no de un determinado proyecto será según la nota resultante al evaluar la fortaleza de tres condiciones del proyecto, como lo son (CORFO, 2011):

- a. La de las empresas participantes, que se refiere a la capacidades y fortaleza organizacional de cada una y su compromiso con el proyecto asignándole un 30% de la nota final.
- b. Un segundo criterio a evaluar es la fortaleza netamente del proyecto, es decir, se analiza el modelo de negocio, las actividades y recursos claves del mismo, como la coherencia de los objetivos planteados con las condiciones del mercado, Al que se le asigna una ponderación del 40% de la nota final.
- c. Y por último, se evalúan los beneficios directos e indirectos del proyecto tanto para los participantes, como al fomento de la actividad y de la competitividad en el territorio y en la industria al que se le asigna el restante 30% de la calificación final.

La calificación o nota final está considerada de 0 a 100, siendo 100 la máxima, además, se utilizan estos criterios tanto en la etapa de diagnóstico como de desarrollo.

4.8. Proceso de postulación

El proceso es de ventanilla abierta que se refiere a que su postulación es posible durante todo el año y consta de 5 etapas (CORFO, 2011)

- I. Postulación
 - a. Presentación de la ficha de perfil de proyecto
 - b. Presentación de la postulación del proyecto
- II. Evaluación
- III. Decisión y asignación de recursos
- IV. Formalización
- V. Y finalmente el proceso de ejecución del proyecto

Como fue antes mencionado, el programa asociativo de fomento se enfoca directamente al desarrollo productivo, la mejora de la competitividad y el fomento a la industria local.

5. Modelos de diagnóstico de empresas

El diagnóstico de empresas entendido como “una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, supervivencia o desarrollo” (Genial Consulting Group, 2007) en el que es necesario para identificar variables que las afectan, tanto en su funcionamiento como en su desempeño.

Para la realización de este proceso es necesario realizar dos sub-análisis uno del entorno o exterior, del que se capturará el contexto en que la empresa se desempeña. Y otro interno para identificar el estado de la organización.

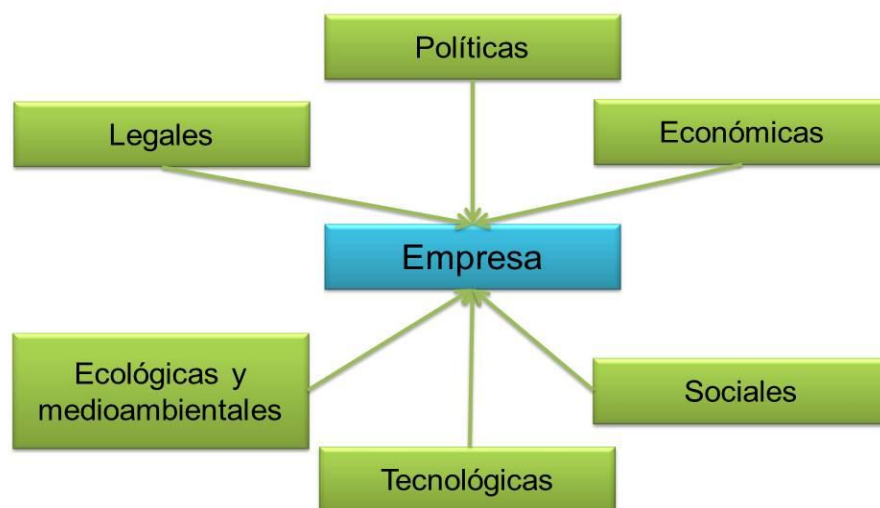
5.1. Análisis Externo

5.1.1. Modelo PESTEL

En primera instancia y antes de poder realizar un diagnóstico de la empresa propiamente tal, es necesario analizar las condiciones comunes a éstas, las que entregan el entorno en forma de oportunidades y amenazas, componentes a su vez de la matriz FODA.

Entonces para la consecución de este análisis externo se propone el modelo PESTEL que segmenta el entorno en seis variables fundamentales, las que son Políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Fig. 2 Modelo PESTEL



Fuente: extraído de "Dirección estratégica de Johnson, Scholes, & Whittington, 2006)

Una vez realizado el análisis del entorno que afecta directamente el desempeño y operación de la empresa es posible avanzar hacia lo que sucede en el interior de la empresa.

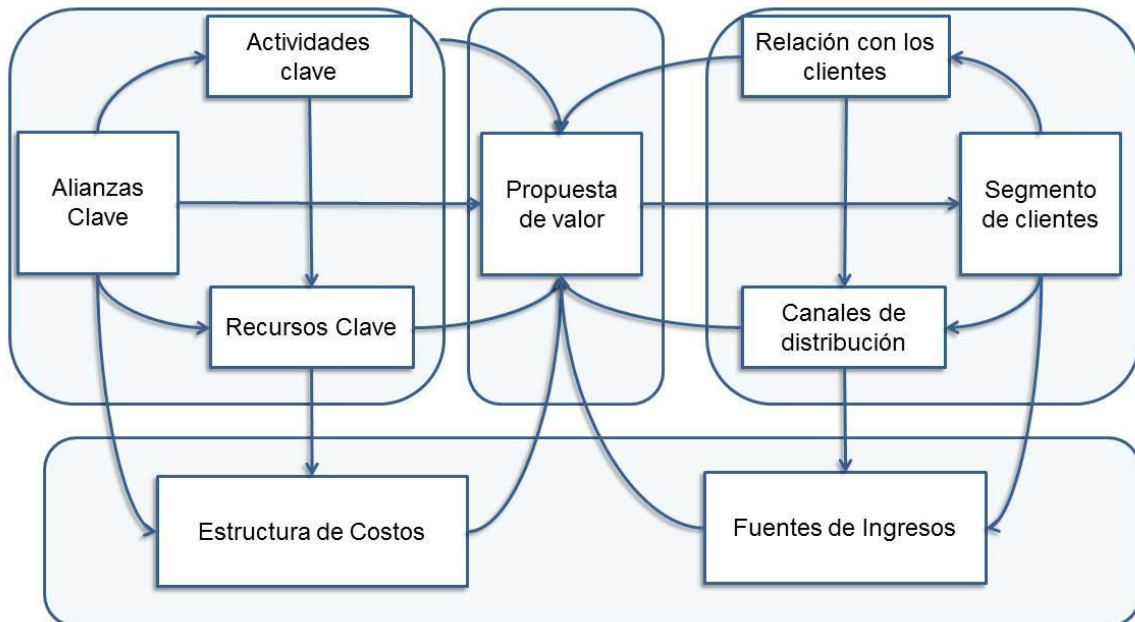
5.2. Análisis interno

Para la realización de un diagnóstico a las empresas es necesario determinar preliminarmente su modelo de negocios, que es *“una herramienta conceptual que mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”* (Osterwalder, 2004). De esta definición se extrae un nuevo concepto la creación de valor la que es *“la diferencia entre el valor que reside en un producto y el valor de los insumos sacrificados para hacer ese producto”* (Besanko & Dranove, 2000)

5.2.1. Modelo Canvas de Osterwalder

Identificar el modelo de negocios de las empresas es el primer paso para definir las capacidades de la empresa y a partir de éste realizar su diagnóstico, lo que se logra de manera eficaz utilizando el modelo Canvas propuesto por Alexander Osterwalder, el cuál a través de nueve bloques permite la identificación de las actividades cruciales para una empresa, sin importar su tamaño.

Fig.3 Lienzo de negocios



Fuente: Osterwalder, 2004

Para su análisis es posible agruparlas según sus características, las que son:

a. ¿Cómo se realiza la propuesta de valor?

En este grupo se encuentran, las actividades claves de la organización, sus recursos, y su red de asociados, es decir, este cuadrante viene a dar respuesta a la forma en que se produce el bien o servicio.

b. ¿A quién se le entrega la propuesta de valor?

Agrupando, la relación con el cliente, el segmento de clientes, y los canales de distribución. Este cuadrante responde a las preguntas ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cómo llega nuestro producto al cliente? y ¿Cómo se produce la relacionamiento con el cliente?

c. ¿Con qué recursos se realiza la propuesta de valor?

Se refiere a la estructura y fuentes de ingresos y costos en que se perciben o incurren respectivamente, para realizar la propuesta de valor. Este cuadrante va en directa relación con costos e ingresos y por lo tanto responde ¿Cuáles son las fuentes de ingresos y costos?, y a su vez responde a ¿Cuáles son los costos más relevantes para la empresa?

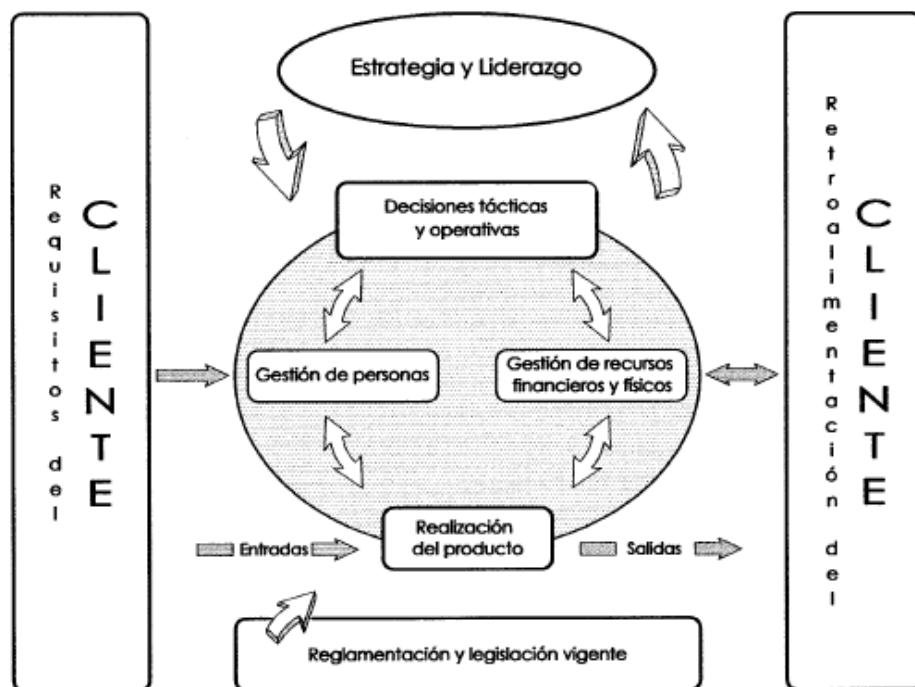
d. Y por último, ¿Cuál es la propuesta de valor?

Relacionado con la oferta que atrae a los clientes, es decir, es lo que realmente paga el cliente al adquirir un producto o servicio.

5.2.2. Norma Chilena 2909 sobre sistemas de gestión

La norma chilena 2909 aprobada por el consejo del Instituto Nacional de Normalización en el año 2004, concebida para mejorar la gestión de las pymes fijando requisitos fundamentales para que *“puedan estar preparadas para cumplir con las exigencias de las partes interesadas”* (Instituto nacional de normalización, 2004). Considerando cinco ejes prioritarios, los que son, el desarrollo de liderazgos sólidos y visionarios, definición de estrategias y planes de acción para su cumplimiento, sistematizar y analizar la información que emana de la actividad de la empresa y la de su entorno, generar cultura organizacional y por último, agregar características ambientales.

Fig. 4 Modelo de gestión integral de pymes,



Fuente: extraído del proyecto de norma en consulta pública

Presentando esta norma como la primera aproximación para que las empresas puedan avanzar hacia otros sistemas y modelos de gestión, pero, ahora a nivel internacional.

La norma se configura bajo ocho títulos que hacen referencia directamente a los requisitos, los que son los generales del sistema de gestión, estrategia y liderazgo, la revisión de la información para la toma de decisiones, procesos relacionados con el cliente, gestión de personas, gestión de recursos financieros y físicos, realización del producto o servicio, y mantenimiento del sistema.

De esta forma cubre los aspectos más relevantes de la gestión cotidiana de una empresa de forma coherente con su actuar.

Se considera como una norma que establece lo básico que una pyme chilena debería poseer para poseer competir tanto a nivel local como global.

5.2.3. Modelo de análisis FODA

Con la información del entorno y la de la propia organización es posible agruparla para obtener una visión resumida de la organización con el fin de reconocer la posición en que se encuentra, tanto con su entorno, como con sus propias capacidades y potencialidades.

Esto es lo que hace la matriz FODA, concentrando la información organizándola en una matriz, la que es posible de analizar con el objetivo de mejorar los puntos débiles de la organización, convirtiendo amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas, logrando una organización mucho más eficiente y flexible.

Fig. 5 Matriz FODA

Interno	Externo
Fortalezas	Amenazas
✓ ✓	✓ ✓
Debilidades	Oportunidades
✓ ✓	✓ ✓

Fuente: extraída de “Dirección estratégica” de Johnson, Scholes & Whittington, 2006)

Entonces, podemos utilizar cada uno de estos modelos para distintos objetivos y propósitos, con el fin de entregar un diagnóstico completo, pero, a la vez muy sintético de la situación en que la empresa se encuentra. Resumiendo cada uno de los modelos en el siguiente cuadro:

Fig. 6 Cuadro resumen de los modelos considerados

Modelo	Objetivo	Análisis
PESTEL	Analizar las fuerzas del entorno que afectan el funcionamiento, las proyecciones y las expectativas de la organización, a través de variables: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Políticos ✓ Económicos ✓ Sociales ✓ Ecológicos o medioambientales ✓ Legales 	Externo
Canvas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar el modelo de negocio de una organización, a través de: ✓ Actividades clave ✓ Red de aliados ✓ Recursos clave ✓ Relaciones con los clientes ✓ Segmentos de clientes ✓ Canales de distribución ✓ Ingresos ✓ Costos ✓ Propuesta de valor ✓ 	Interno
NCh 2909.2004	Efectuar un diagnóstico sobre la brecha hacia el cumplimiento de la norma	
Matriz FODA	Sintetizar la información mediante la matriz agrupándolas según su origen, en externos como oportunidades y amenazas y por otro lado internas como fortalezas y debilidades.	

CAPITULO II: CONTEXTUALIZACIÓN DE INDUSTRIA DE LOS DULCES DE LA LIGUA

1. La Ligua

Un ejemplo claro de ciudad reconocida por sus productos tradicionales, más que por su ubicación o por su atractivo turístico es la ciudad de La Ligua, identificada principalmente por sus tejidos y dulces, productos que han formado su identidad.

1.1. Ubicación y Demografía

La ciudad de La Ligua está ubicada a 150 km al norte de Santiago de Chile. Fue fundada durante el año 1754 por Don Domingo Ortiz de Rozas, pero, obteniendo el título de ciudad solo en 1874 durante el gobierno de Federico Errázuriz Zañartu.

Según estimaciones para 2012 del INE la población de la comuna es de 38.524 personas (Biblioteca del Congreso Nacional, 2012) con una densidad media de 33,32 personas por km².

2. La Industria liguana

La economía local está principalmente impulsada por dos actividades secundarias⁴ las que son la industria textil y la de dulces de La Ligua. Como refuerzo al motivo de esta investigación se analizará la industria de los dulces de La Ligua, formada por las fábricas y los vendedores⁵.

⁴ Sin incluir la actividad agrícola por pertenecer al sector primario ni obviando su importancia

⁵ Excluyendo al mercado consumidor por no ser motivo de esta investigación

2.1. Los fabricantes

A febrero del año 2012 existen 26 fábricas de dulces, con aprobación sanitaria y un sinnúmero de fábricas al margen de la regulación, diseminadas por toda la ciudad de La Liga, las cuales se pueden diferenciar en dos grupos dependiendo el público objetivo al que se enfoquen: las Premium, con dulces que sobrepasan los \$ 500 la unidad y, dulces de calidad promedio que rondan los \$150 la unidad⁶. Cabe mencionar que algunas de éstas fábricas cuentan con líneas que destinan sus productos a ambas categorías.

Los fabricantes recientemente con el fin de poder organizarse y poder respaldar la calidad de los productos formaron la asociación de fabricantes de dulces de La Liga, agrupando a 25 productores locales con el objetivo de potenciar su rubro y lograr mayores competencias en relación a la comercialización de sus tradicionales productos (Ilustre Municipalidad de La Liga, 2012).

Fig. 7 Logotipo de la asociación gremial de fabricantes de dulces



⁶ Considerando precio a consumidor

2.2. Los vendedores

La otra parte de ésta industria son los vendedores, los que son posibles de clasificar de acuerdo al tipo de distribución que utilizan. Uno de ellos son los establecidos y por otro lado los ambulantes, los primeros son los que cuentan con un local fijo para la atención del público, sin importar su propiedad, en cambio, los ambulantes son los que por consiguiente no cuentan con una ubicación o local físico establecido, sino que se encuentran rondando a través de la región, los típicamente llamados dulceros para los varones o palomitas para denominar a las damas.

Como menciona un folleto turístico de 1992 *“diariamente, un verdadero ejército de dulceros se disemina por la V región llevando sus exquisitos alfajores, (...) y sabrosos empolvados, chilenitos, palitas y mil hojas”*

Los dulceros y palomitas a su vez están organizados bajo el “Sindicato de dulceros independientes interprovincial y de vendedores ambulantes de dulces de La Ligua”, que agrupa a más de 220 participantes de la comuna.

2.3. El aporte al empleo de la Industria de los Dulces de La Ligua

Analizar el aporte de la industria de dulces de La Ligua a la ocupación de la ciudad sirve para identificar el impacto que tendría su mejora tanto en la creación de empleos como su contribución al desarrollo local.

La industria de los dulces de La Ligua ocupa en promedio 6 trabajadores por fábrica,⁷ las que son 26⁸, a su vez, considerando los más de 220 vendedores asociados en el sindicato⁹, se calculan 376 empleos de forma directa, considerando un promedio de población nacional de 3,4 personas por hogar, (Instituto nacional de estadísticas, 2009) la actividad involucra a 1.278 personas incluidas en las familias, esto sin contar con el sinnúmero de actividades relacionadas con la industria directa e indirectamente como lo son los fabricantes de canastos, los vendedores de cartuchos para los dulces, los distribuidores de insumos y transportistas, además de los trabajadores de fábricas ilegales y dulceros no sindicalizados.

2.4. Análisis del entorno de la industria

Estas fábricas son afectadas por variables, tanto positivas como negativas que pertenecen a su entorno común, y el modelo PESTEL es una herramienta de gran utilidad para su estudio al entregar el marco de análisis acotado y sintético al clasificar las variables en seis tipos:

⁷ Según estimaciones de la asociación de fabricantes de dulces de La Ligua

⁸ Las registradas en la autoridad sanitaria, desconociéndose realmente su número.

⁹ Según datos del sindicato de dulceros independientes interprovincial y de vendedores ambulantes de dulces de La Ligua

2.4.1. Variables Políticas; el contexto político en el que se desenvuelven las fábricas de dulces de la ciudad de La Ligua está principalmente condicionado a las políticas de gobierno referenciadas al fomento de la actividad productiva y su profesionalización a través de distintos programa emanados desde el ámbito público administrados por CORFO como los programas de apoyo al entorno para el emprendimiento y la innovación (PAE), los programas asociativos de fomento (PROFO), el programa de emprendimientos locales (PEL), programa de apoyo a la búsqueda de financiamiento, fondos de garantía a instituciones de garantías recíprocas (IGR), créditos CORFO para la pequeña y mediana empresa, fondos de asistencia técnica (FAT) programa de fomento a la calidad (FOCAL), entre otros (CORFO, 2012)

2.4.2. Variables Económicas; entre las variables económicas más relevantes para esta industria se basa en el amplio poder de negociación que poseen los canasteros, los que debido a la gran cantidad de fábricas y por la inexistencia de *switching costs*¹⁰ (Alvarez Moro, 2010) tanto directos como indirectos, debido a que el producto es estandarizado y no es necesario adecuarse a nuevas características de éste, el único *switching cost* relevante es el intangible debido al cambio en el trato proveedor-cliente que se ofrece en las distintas fábricas. Siendo este

¹⁰ Costos por tener que cambiar de proveedor, producto o servicio.

uno de los principales causales por los que los vendedores vuelven a trabajar con un fabricante luego de su huida por el aumento de precio. Factor que condiciona las características del mercado provocando una excesiva competencia enfocada en precio lo que lo ha llevado a niveles insostenibles para el desarrollo de la industria.

2.4.3. Variables Sociales; las variables sociales que más repercuten en la actividad económica de la industria, se encuentra la marcada tendencia hacia alimentos light, nada más alejado a las características de los dulces de La Ligua, según un estudio realizado por ICOM por encargo de ODEPA, muestra las personas de los segmentos A,B y C (C1, C2 y C3 inclusive) están permanentemente preocupados por una alimentación balanceada e incluso otorgan más consumo de productos light (ODEPA, 2009) siguiendo en la línea de los hábitos de consumo de los chilenos los estudios revelan *“la tendencia de que el consumidor chilenos compran cada vez en mayor medida, productos más caros y elaborados, lo que indica una clara preferencia por los productos gourmet”* (PROCHILE, 2009)

2.4.4. Variables Tecnológicas; la tecnología aplicable a ésta industria es posible segmentarla en dos partes, una orientada directamente a la fabricación y otra a la gestión de la empresa. La primera explicada por

el desarrollo de tecnología de hornos mucho más eficientes con los que es posible realizar ahorros considerables en combustible y de paso obtener un mejor control de la temperatura de los mismos. Por otro lado, es posible mejorar la gestión de la empresa al aplicar tecnologías de información, mediante el uso de software y hardware que entreguen mayor y mejor información para la toma de decisiones.

Ambos segmentos conllevan a un resultado común el que es la reducción de costos tanto por el menor uso de insumos, como la mejora en la oportunidad de la información resultante de los procesos de negocio.

2.4.5. Variables ecológicas o medioambientales; respecto a las variables medioambientales que son afectadas por su funcionamiento, si bien, las emanaciones de humo de sus chimeneas son bastante reducidas al trabajar principalmente con gas licuado, los aromas producidos por la fabricación de dulces provocan un malestar agradable para los vecinos más próximos que durante los primeros meses de funcionamiento de una fábrica en el sector provoca algunos efectos, pero con el correr del tiempo la molestia desaparece.

Además, las regulaciones aplicables son sumamente acotadas y supervisadas por el servicio de salud y versan principalmente del

manejo de residuos sólidos y líquidos, los que son recogidos por los camiones recolectores de basura y por el sistema de alcantarillado respectivamente al no ser nocivos para la salud o el medio ambiente. Provocando un impacto casi nulo para el medio ambiente.

2.4.6. Variables legales; la variable legal más relevante es la disposición de gobierno a través del Instituto Nacional De Propiedad Industrial (INAPI) para facilitar la obtención de denominación de origen entendida como *“la identificación de un producto como originario del país o de una región o localidad del territorio nacional siempre y cuando su calidad, reputación u otra característica del mismo es imputable, fundamentalmente, a su origen geográfico y además a otros factores naturales y humanos”* (INAPI) para ciertos productos como, las papayas de La Serena, la papa chilota y los dulces de La Ligua. Lo que significa poder comercializarlos con un mayor valor, tanto en mercados nacionales como internacionales. (Zuñiga, 2012), además de entregar un sello que los reconozca y respalde como parte de una tradición y la imagen de una ciudad.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS FÁBRICAS DE DULCES

Una vez entregado el marco teórico suficiente para la realización de un diagnóstico a una empresa para identificar sus debilidades y fortalezas tanto a su modelo de negocio como a su modelo de su gestión. Y luego de entregar el marco contextual en donde se desarrolla la industria de dulces de La Ligua se realizará un análisis y descripción individual de una muestra de tres fábricas de dulces, utilizando el modelo Canvas (Osterwalder, 2004) que permite la visualización de su modelo de negocio y, posteriormente la evaluación basada en la norma chilena 2909 oficial 2004, para, finalmente entregar una propuesta para la mejora de su competitividad.

3.1. Descripción de las fábricas de dulces de la ciudad de La Ligua

3.1.1. Dulcería La Estación

La Dulcería “*La Estación*” es de propiedad de don Orlando Astudillo, fundada durante el año 2010, está ubicada en el pasaje 1 ex recinto estación número 399, en la ciudad de La Ligua. Emplea a 2 trabajadores más su dueño, poseyendo un nivel de ventas netas aproximado de \$30 millones de pesos al año o 1.312,15 UF¹¹ lo que permite clasificarla como una microempresa joven.

¹¹ Según valor de la unidad de fomento (UF) al 26 de noviembre de 2012

3.1.1.1. Conociendo su modelo de negocio

- **Socios y alianzas**

Para comenzar a describir su modelo de negocio se identificará sus socios y alianzas, los que son sumamente reducidos en cantidad, ya que sólo es posible enumerar la aún más joven asociación gremial de fábricas de dulces de La Ligua, ya que a través de ésta, su propietario logra obtener la experiencia de otros fabricantes que poseen una mayor trayectoria en la industria.

- **Procesos Clave**

En cuanto a sus procesos, los principales son la fabricación y venta de dulces, ya que se encuentran totalmente internalizados y son catalogables como claves para el negocio al ser consideradas por su propietario como actividades vitales para el desempeño presente y futuro de la fábrica.

- **Recursos Claves**

Los recursos más importantes para el modelo de negocio son susceptibles de ser catalogados por recursos humanos y materiales, el recurso humano más relevante es el maestro pastelero, al ser el poseedor de las recetas de los dulces y ser parte importante en el resultado de la calidad del producto. La otra parte de la responsabilidad la entrega la calidad de los recursos materiales utilizados siendo a su vez dentro de esta clasificación – a juicio de la opinión de su propietario-- la harina, el huevo y también el manjar, los ingredientes que más influyen en la calidad del producto final.

- **Relacionamiento**

El relacionamiento con sus clientes se produce de forma planificada, pero sólo por parte del propietario, el que utiliza una estrategia de relacionamiento intermitente la que se realiza sólo apareciendo en el local de sus clientes sin entregar información sobre como poder contactarlo. Manejando la relación totalmente, la explicación de la utilización de esta estrategia es la reducida capacidad de producción de la fábrica, lo que redundo en la imposibilidad de impactar mercados y canales masivos de venta.

- **Canales de distribución**

Los canales de distribución utilizados son dos, uno indirecto a través de intermediarios que son almacenes de barrio diseminados por la ciudad, los que a su vez ofrecen los dulces como bienes de impulso ubicados al entrar a su local o cerca de la caja. El otro medio utilizado es la venta directa en su propio local establecido ubicado en el frontis de la fábrica.

- **Clientes**

El segmento de clientes al que está enfocado su modelo de negocio es el que frecuenta negocios de barrio, minimarkets y cafeterías, definiendo a su cliente como un cliente selectivo dispuesto a pagar más por un dulce de mejor presentación.

- **Costos**

Los costos más relevantes en la ejecución de su modelo de negocio son manjar y huevos para la realización de sus dulces, pero, no posee una estructura de costos definida, clara y actualizada, sólo fue realizada al comenzar sus operaciones (hace 2 años) la que fue estructurada en base a análisis de otros fabricantes de la ciudad y no considerando sus necesidades y aplicaciones de recursos.

- **Ingresos**

Al analizar los ingresos de su modelo de negocio son diferenciables en dos fuentes, la venta directa y la venta a través de intermediarios los que representas 20% y 80% respectivamente. El formato de la venta a su vez es sólo con pago contado e inmediato.

- **Propuesta de valor**

Finalmente analizaremos su propuesta de valor a través de cuatro líneas, primero, ¿Qué es lo que ofrece? Ofrece un dulce de tamaño medio único entre las fábricas de dulces de La Liga, ¿Qué pagan los clientes? Los clientes pagan por un dulce con una masa liviana y suave, ¿en qué se diferencia de sus competidores? La diferenciación principal es la capacidad de poder vender más que fabricar, y finalmente ¿Por qué vienen los clientes? La respuesta del propietario es clara y segura “*es el mejor dulce de La Liga*”.

Para visualizar de mejor forma su modelo de negocio el lienzo de negocio se convierte en una muy útil herramienta que se presenta a continuación.

Fig. 8 Lienzo de negocio de la fábrica La Estación

Socios y alianzas	Recursos	Creación de Valor	Relacionamiento	Clientes
Asociación gremial	Materias primas	Calidad	Contacto presencial	Confiterías
	Procesos		Accidental	
	Fabricación y venta de dulces		Distribución	Mini-markets
Costos		Ingresos		
Materias primas Remuneraciones		Contado		

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.2. Evaluación según norma Chilena 2909 oficial 2004

Al aplicar el cuestionario base en la empresa individualizada en la sección anterior, entrega como resultado final un 47% de cumplimiento de los criterios contenidos en el cuestionario, resaltando las temáticas del sistema de gestión como la estrategia y el liderazgo que cumplen con 63% y 75% respectivamente del total de los criterios.

Así como entrega información sobre las áreas potentes de la empresa, también entrega información de las áreas más débiles de su gestión, las que son los procedimientos relacionados con los clientes y respecto la realización del producto con 28 y 33% cada uno. Explicados por el no registro de sus clientes, ni entregar medios para la captura de reclamos y su posterior solución.

Fig. 9 Resumen evaluación según NCh 2909 para la fábrica de dulces La Estación

Temáticas	Nivel de cumplimiento
Sistema de gestión	63%
Estrategia y liderazgo	75%
Revisión de la información para la toma de decisiones	50%
Procedimientos relacionados con el cliente	28%
Gestión de personas	53%
Gestión de recursos financieros y físicos	36%
Realización del producto o servicio	33%
Medio ambiente	50%
Global	47%

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Fábrica de Dulces “La Jolita”

La fábrica de dulces “*La Jolita*” es de propiedad de don Jacob Olivares, fundada en el año 2003, está ubicada en la calle 4 sur N° 6, en la ciudad de La Ligua. Emplea a 5 trabajadores más a su dueño, posee un nivel de ventas netas

aproximadas de \$65 millones de pesos al año o 2.843,05 UF¹² lo que permite clasificarla como una pequeña empresa, parte del segmento pyme.

3.1.2.1. Conociendo su modelo de negocio

- **Socios y alianzas**

Para iniciar la descripción de su modelo de negocio se identificarán sus socios y alianzas, los que son solamente uno grupo, los dulceros que trabajan en el sector carretera cinco norte, que realizan la labor de enviar los lotes con dirección a las ciudades de La Serena y Antofagasta a través de las compañías de buses que realizan el recorrido.

- **Procesos Clave**

En cuanto a sus procesos claves de la fábrica es la producción de los dulces, descartando la venta la que es principalmente estimulada por los dulceros.

El recurso más importante para la ejecución del modelo de negocio es el maestro pastelero el que maneja tanto las recetas como las proporciones de ingredientes, siendo el único responsable de la calidad final del producto.

- **Relacionamiento**

El relacionamiento con sus clientes es accidental estimulado principalmente por las redes de contactos y amistades, los que hacen funcionar el boca a boca, redundando en que tanto los clientes como sus socios de negocios lleguen solos a

¹² Según valor de la unidad de fomento (UF) al 26 de noviembre de 2012

la fábrica sin realizar mayores acciones. A la vez cuando el cliente llega a la fábrica obtiene un trato estandarizado e igualitario primando el respeto y la cortesía.

- **Canales de distribución**

El canal de distribución que prima en su modelo de negocio es el de distribución indirecta, solo atendida por intermediarios, y la distribución es de tipo fija, es decir, el despacho se realiza sólo desde la fábrica siendo responsabilidad del cliente su distribución y logística.

- **Clientes**

Los segmentos de clientes son tres, claramente diferenciados uno es que es atendido mediante los canasteros, el que es un cliente de relación corta orientado sólo a la prestación única y temporal. El segundo tipo de cliente es satisfecho a través de confiterías, es un cliente mucho más planificado y que sabe lo que busca y dónde lo busca. Y por último el tercer tipo de cliente es uno mucho más exquisito y selectivo el que solicita manjar argentino, éste último tipo de clientes se encuentran en el norte del país en la ciudad de Antofagasta.

- **Costos**

Los costos relevantes en su modelo de negocio están jerarquizados en primer lugar por las materias primas luego la mano de obra y en tercer lugar el combustible necesario para hacer funcionar los hornos, el que es únicamente gas licuado.

- **Ingresos**

Sus ingresos provienen de dos fuentes los canasteros y los envíos a las ciudades de La Serena y Antofagasta los que son 30% y 70% respectivamente durante el año regular, situación que se revierte durante los meses de verano resultando en proporciones de 80% y 20% respectivamente.

- **Propuesta de valor**

Su propuesta de valor es simple y clara, entregar un dulce de calidad y con un buen trato del cliente.

La información descrita en los puntos anteriores es posible resumirla en el lienzo de negocio.

Fig. 10 Lienzo de negocios de la Fábrica de dulces Jolita

Socios y alianzas	Recursos	Creación de Valor	Relacionamiento	Clientes
Canasteros	Maestro pastelero	Calidad	Contacto Indirecto	Confiterías
	Procesos		Boca a Boca	
	Fabricación y venta de dulces		Distribución	Canasteros
Costos		Ingresos		
Materias primas Remuneraciones		Contado		

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.2. Evaluación según norma Chilena 2909 oficial 2004

A partir del cuestionario aplicado se obtiene que cumple con 55% de los criterios empleados para determinar su nivel de competitividad teniendo como puntos fuertes las temáticas relacionadas con el medio ambiente y la estrategia y liderazgo con 75 y 67% respectivamente influenciados por la facilidad para ejercer el liderazgo ante lo reducido de su planta de trabajadores.

Pero, al evaluar las temáticas débiles de su modelo de gestión resulta que, la revisión de la información para la toma de decisiones sólo está implementada meridianamente (50%) pero el punto más crítico se encuentra en la gestión de sus recursos financieros y físicos con sólo 29% de cumplimiento, explicada por la inexistencia de procedimientos para la generación de información financiera, siendo imposible determinar sus utilidades anuales.

Fig. 11 Resumen evaluación según NCh 2909 para la Fábrica de Dulces Jolita

Temáticas	Nivel de cumplimiento
Sistema de gestión	63%
Estrategia y liderazgo	67%
Revisión de la información para la toma de decisiones	50%
Procedimientos relacionados con el cliente	56%
Gestión de personas	56%
Gestión de recursos financieros y físicos	29%
Realización del producto o servicio	56%
Medio ambiente	75%
Global	55%

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Fábrica de Dulces “La Liguana”

La fábrica de dulces *La Liguana* es de propiedad de don David Plaza Olivares, fundada en el año 1977, ubicada en calle Diego Portales N° 2312, sector La Chimba comuna de La Ligua. Emplea a 7 trabajadores más a su dueño, posee un nivel de ventas aproximado de \$70 millones de pesos al año o 3.061,74 UF¹³ lo que permite clasificarla como una pequeña empresa, parte del segmento pyme.

3.1.3.1. Conociendo su modelo de negocio

- **Socios y alianzas**

El primer componente a analizar de su modelo de negocio son los socios y alianzas que permiten y facilitan el funcionamiento de la empresa. Alianzas y socios que no existen en el relacionamiento de ésta empresa con su medio, todas las actividades y eventos son planificados y desarrollados completamente por la empresa a través de la gestión de su propietario.

- **Procesos Clave**

Los procesos claves de la fábrica son principalmente la fabricación y la venta de dulces, que no se encuentran externalizados en lo absoluto.

- **Recursos clave**

Respecto sus recursos más importantes para la ejecución de su modelo de negocio son los trabajadores en su conjunto, los que son considerados como escasos de reclutar, por la necesidad contar con un nivel de capacitación especial

¹³ Según valor de la unidad de fomento (UF) al 26 de noviembre de 2012

y además, los trabajadores son clasificados como inestables por lo atractivo de las remuneraciones ofrecidas por otros rubros como la minería y el retail, entre otros.

- **Relacionamiento**

La forma que posee de relacionarse con sus clientes es realizando relaciones permanentes, siempre con la intención de volverlas estables y duraderas en el tiempo. A los que se les ofrece un trato directo (presencial) y a la vez telefónicamente de forma periódica. A su vez se entregan estímulos en productos para los clientes más estables.

- **Canales de distribución**

Los canales de distribución utilizados por la empresa son tres, dos indirectos los que son mini-markets y cafeterías principalmente de la misma comuna y de la región de Antofagasta, a través de los canasteros que se encargan de la distribución en la misma comuna de forma ambulante y un canal de distribución directo en el local que posee en la fábrica.

- **Clientes**

Al enumerar los segmentos de clientes que atiende se pueden clasificar en tres, primero los negocios establecidos que ofrecen venta al público, los que solicitan los dulces envasados individualmente o en displays de 6, 28 y 42 unidades, el segundo segmento son los atendidos a través de los canasteros siendo principalmente clientes ocasionales y turistas que transitan por la carretera 5 norte,

y, por último, el segmento de clientes atendido directamente en el local propio los que prefieren los dulces a granel.

El trato a los clientes se define como directo e igualitario para todos los segmentos e intermediarios, pero, entregando estímulos de acuerdo al volumen adquirido por ellos.

- **Costos**

Los costos de su modelo de negocio se resumen entre mano de obra y los insumos siendo 23 y 77% respectivamente, cifras emanadas de un estudio de sus costos de fabricación realizado a través de un fondo de asistencia técnica (FAT) esquemas que son utilizados en la actualidad para determinar sus costos de operación.

- **Ingresos**

Los ingresos de la empresa provienen de dos tipos de ventas, contado o pago dentro de la misma semana (90%) ofreciendo también venta a crédito para los clientes más leales y que adquieran un volumen de venta considerable (10%)

- **Propuesta de valor**

La propuesta de valor entregada por la empresa está basada en la higiene, calidad garantizada y respuesta oportuna. Al ser la única fábrica de dulces que ofrece sus productos envasados individualmente y en displays. Enumerando sus principales fortalezas como; calidad estable, insumos de calidad garantizada y en la higiene de sus instalaciones y personal.

Fig. 12 Lienzo de negocio para la Fábrica de dulces La Liguana

Socios y alianzas	Recursos	Creación de Valor	Relacionamiento	Clientes
	Trabajadores	Dulces envasados	Contacto presencial	venta directa 2%
	Procesos		Accidental	Negocios establecidos 90%
	Fabricación y venta de dulces		Distribución	Canasteros 8%
			Directa	
			Intermediada	
Costos		Ingresos		
Materias primas Remuneraciones		Contado 90% Crédito 10%		

Fuente: Elaboración propia

3.1.3.2. Evaluación según norma Chilena 2909 oficial 2004

Al evaluar el cumplimiento de la empresa ante los criterios enumerados en el cuestionario, ésta entrega una cifra de 81% de aplicación, con un resultado alentador en las temáticas relacionadas con la gestión de las personas y los procedimientos relacionados con el cliente con 94 y 89% de cumplimiento, explicado por la adopción de sistemas de documentación y registro de las actividades relacionadas con ambos grupos.

Los puntos más delicados son su sistema de gestión con 69% y la revisión de la información para la toma de decisiones con 50% explicados por la no documentación de estas áreas.

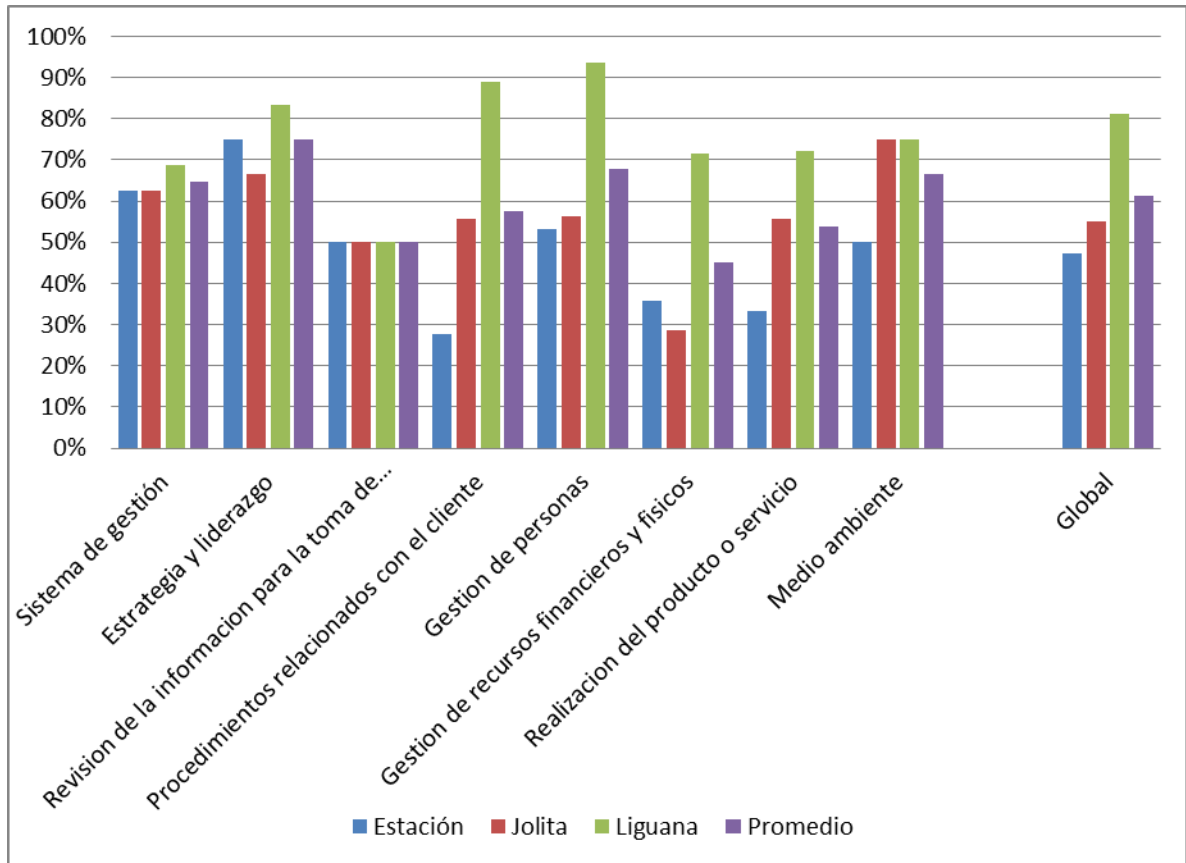
Fig. 13 Resumen evaluación según NCh 2909 para la Fábrica de dulces la Liguana

Temáticas	Nivel de cumplimiento
Sistema de gestión	69%
Estrategia y liderazgo	83%
Revisión de la información para la toma de decisiones	50%
Procedimientos relacionados con el cliente	89%
Gestión de personas	94%
Gestión de recursos financieros y físicos	71%
Realización del producto o servicio	72%
Medio ambiente	75%
Global	81%

3.2. Análisis comparado de las evaluaciones de las fábricas de la muestra

Luego de entregar la descripción y el nivel de cumplimiento de cada una de las empresas, es necesario identificar características comunes entre ellas así como el promedio de las fábricas asignándole así una base con la cual poder compararlas.

Fig. 14 Comparación relativa de las fábricas de dulces de La Liga



Fuente: Elaboración propia

Al realizar una comparación relativa entre las empresas se observa que la fábrica La Liguana es la más aventajada en cuanto a su desempeño en las temáticas analizadas, situándose por sobre la media en todas las temáticas, incluyendo la evaluación global con un 81% en comparación con el 61% del promedio.

La empresa con una mayor brecha (14%) por superar respecto al promedio es la fábrica La Estación, la que sólo cumple con 47% de los requerimientos globales explicado en parte por la escasa antigüedad de la fábrica.

La temática más débil es la del manejo de sus recursos financieros y físicos con sólo un 45% de cumplimiento a nivel promedio, lo que explica las escasas utilidades que los propietarios acusan. Por ejemplo, al consultarles sobre el conocimiento del monto de sus utilidades del último año sólo 1 de 3 contestó de forma afirmativa en base a su declaración de renta. También se explica por la inexistencia de seguros para resguardar sus activos principales, los que le agregan riesgo a la continuidad de la fábrica en caso accidentes como incendios o daños naturales.

Por último, cabe agregar que sólo uno de tres posee un método para la generación de información financiera a corto plazo, el que es implantado de forma tácita y no documentado.

3.3. Análisis Global a partir de la muestra

A partir del análisis individual efectuado en la sección anterior y de las conversaciones con propietarios de fábricas es posible extraer conclusiones que representen la situación de la industria en su conjunto.

La industria de los dulces de la Ligua posee empresas con diversas condiciones en su nivel de gestión, encontrándose algunas con procedimientos bastante rústicos orientados al resultado inmediato y con escasa planificación de sus

inversiones y actividades, es decir, su accionamiento y dinámica está incentivada por la demanda diaria que se les pueda hacer presente en sus propios locales, sin realizar acciones o maniobras para captar nuevos clientes.

Otras, algo más desarrolladas siendo las con mayor tamaño y a la vez con mayor cantidad de años de funcionamiento, han evolucionado hacia procedimientos mucho más eficientes, planificados y enfocados a mantener su posición e imagen de marca tradicional y familiar.

La dependencia excesiva de los canasteros es un problema prácticamente generalizado entre las fábricas, las que se encuentran cautivas ante su amplio poder de negociación, explicado por las descoordinaciones y por la falta de compromiso conjunto.

Compromiso que está siendo regularizado a través de las acciones emprendidas con la conformación de la Asociación Gremial de Fabricantes De Dulces De La Liga y la postulación a la obtención de la denominación de origen.

Otro problema común existente en las fábricas son los bajos sueldos, resultante de los bajos márgenes de ganancia con los que se trabaja (hasta 10%) siendo incluso para algunos productos como el empolvado de aproximadamente -20% del precio de venta, lo que provoca la inestabilidad de los trabajadores, quienes están constantemente buscando nuevas alternativas laborales.

Al agregar al análisis los modelos de negocios que ejecutan las empresas es posible también encontrar puntos semejantes, resaltando la inexistencia de socios

y alianzas relevantes o permanentes que apoyen su funcionamiento. La similitud de sus procesos internos encargados de la fabricación y la venta de sus productos es otro aspecto que los une.

Los propietarios también coinciden en calificar a los trabajadores como su recurso más importante, ya que los consideran como escasos y difícil de encontrarlos capacitados, al ser un oficio muy específico.

Una temática considerada como deficitaria es la concentración territorial de sus segmentos de clientes los que no le entregan la amplitud necesaria para asegurar o por lo menos intentar el crecimiento de su mercado, delimitado por las fronteras de la provincia de Petorca.

Es necesario agregar también que, al visualizar y analizar de manera conjunta los modelos de negocio de estas tres empresas se aprecian ser bastante semejantes con varios puntos en común, teniendo especial importancia lo reducido del número de los segmentos de clientes a los que satisfacen.

3.4. Análisis FODA a la muestra de fábricas de dulces de La Ligua

La información recolectada y analizada en las secciones precedentes es posible resumirla de manera sencilla, extrayendo del análisis PESTEL las variables externas relevantes que afectan a las empresas y luego del análisis del modelo Canvas y de la información obtenida de la evaluación con la norma chilena 2909 como base, las variables internas para concentrarlas en la matriz FODA y obtener así una perspectiva global de la situación de las fábricas de dulces de La Ligua.

Fig. 15 Matriz FODA de las fábricas de dulces de La Ligua

Internas	Fortalezas	Amenazas	Externas
	Productos con larga tradición e identificación Control sobre la calidad de los dulces Diversidad de canales de distribución	Excesivo poder de negociación de los canasteros Tendencia de los consumidores hacia el consumo de productos light Inexistencia de switching costs	
	Debilidades	Oportunidades	
	Métodos de gestión basados en la informalidad Instalaciones de las fábricas poco eficientes Concentración de clientes en reducidos segmentos Inexistencia de alianzas solidas y provechosas para la industria	Disposición del poder ejecutivo para la entrega de la denominación de origen Tecnología de hornos con mayor eficiencia de combustibles Iniciativas gubernamentales al fomento del desarrollo empresarial y en especial a las pymes	

Fuente: Elaboración propia

A partir de la matriz es posible enunciar la problemática a la que están sometidas las fábricas de dulces de la ciudad de La Ligua como “el no establecimiento de métodos de gestión estandarizados provoca que las decisiones estratégicas y operativas se realicen en base a la improvisación y sin información que las

respalde, redundando a su vez en que se privilegien los resultados a corto plazo sin realizar acciones para su desarrollo a largo plazo”¹⁴.

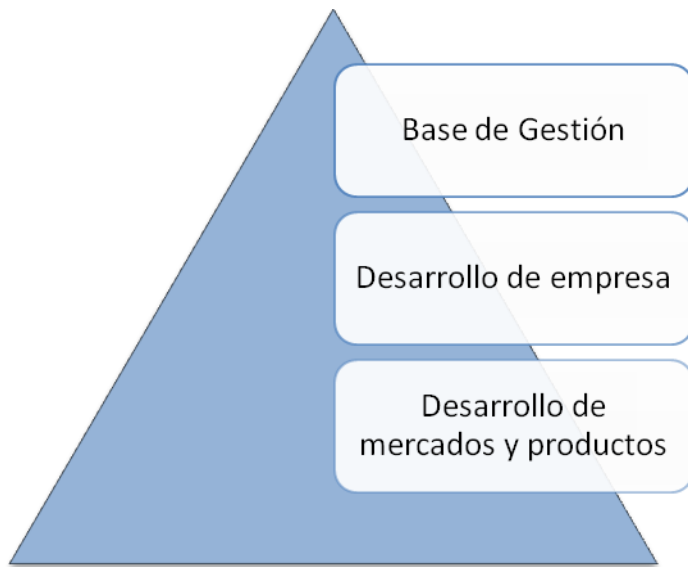
3.5. Propuesta de mejora

Luego de plantear la matriz FODA como una forma sintética de representar la información y formular el problema que afecta a las fábricas de dulces, es necesario plantear alternativas que ayuden a solucionar el problema que aqueja a los fabricantes de dulces de La Liga. Para ello es que se realiza una propuesta para aportar a mejorar esta industria algo alicaída, la que se presenta a continuación.

La propuesta se articula en tres etapas consecutivas que se orientan a la solución de problemas según el orden temporal en que se presenten.

Fig. 16 Diagrama de la propuesta

¹⁴ Elaboración propia en base al análisis realizado



Fuente: Elaboración propia

i. Base de gestión

Antes de poder realizar una mejora sustancial a la situación de las fábricas de dulces de La Liga, es importante implementar un sistema que permita estandarizar la información que circula internamente en la empresa, planteando como principal objetivo de esta etapa “implementar herramientas de gestión en las fábricas de dulces de La Liga” de manera que las diversas fuentes internas entreguen información clara y útil. Configurando este objetivo en tres áreas

- Finanzas, enfocado a mejorar el sistema de registro y posterior análisis de la información de sus ingresos y costos de forma que pueda determinarse con facilidad su utilidad mensual, trimestral y anual. Adicionalmente permite agregar trazabilidad a la información de la empresa y obtener así tendencias de su desarrollo.

Mediante las siguientes actividades:

- Creación de planillas de registro de ventas
 - Consolidación de información de facturas y planillas de remuneraciones.
- Inventarios, obtener y mantener registro de las disponibilidades de productos terminados y materias primas.
 - Documentos, implementar y difundir internamente información a través de documentos claros y estandarizados que afecten materias claves en el desarrollo del producto como en sus procesos internos, que incluyan:
 - i. Hoja de requerimientos del cliente
 - ii. Registro de clientes
 - iii. Fichas de reclamos
 - iv. Ordenes de compras
 - v. Etiquetas para contenedores de productos terminados
 - vi. Entre otros.

Luego de cumplir con la etapa de implementación de herramientas de gestión, asegurando así la estabilidad interna de la empresa, puede plantearse el siguiente desafío orientado a desarrollar la empresa.

- ii. **Desarrollo de empresa**, la segunda etapa consiste en desarrollar externamente la empresa, al vincularla con el entorno mediante el desarrollo de su marca y mediante acciones de publicidad y difusión.
 - a. Desarrollo de marca, promover la marca a través del desarrollo de sus tres componentes:
 - i. Nombre, potenciar el nombre de la empresa entregando respaldo a su línea de productos.
 - ii. Logotipo, creación de logotipo para la empresa.
 - iii. Grafismos, hacer propios de la empresa colores corporativos que la identifiquen de sus competidores.
 - b. Difusión de la actividad de la fábrica a través de publicidad en radios y periódicos locales, además de realización de auspicios en eventos locales relacionados con las fábricas de dulces y la imagen de la ciudad.
- iii. **Desarrollo de mercados y productos**, la tercera etapa de esta propuesta se centra en el crecimiento de la empresa -con métodos de gestión asimilados y funcionales, con una marca propia y reconocida- es hora de comenzar a adentrarse en nuevos mercados y a la vez modificar su oferta de productos de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes. La forma en que se desarrolla esta etapa es
 - a. Investigación de mercados potenciales
 - i. Estudios de mercado
 - ii. Estudios de precepción

- iii. Estudios de nuevos productos
 - b. Desarrollar pruebas de productos en mercados potenciales con pequeños locales en puntos estratégicos, ferias y exposiciones.
 - c. Establecer salas de venta en ciudades y mercados elegidos por su amplio potencial de éxito de los productos de las fábricas de dulces.

El resultado esperado de la presente propuesta es que las empresas puedan fortalecerse, primero internamente al mejorar su modelo de gestión (paso 1 denominado base de gestión) y posteriormente de forma externa al mejorar sus procesos de comunicación con el medio, para luego diversificar sus mercados y clientes que le permitan obtener una menor dependencia de algunos segmentos como los canasteros, obteniendo a su vez mejores márgenes de ganancia y por consiguiente disminuyendo el poder de negociación de los canasteros.

Esta propuesta es común para las tres fábricas individualizadas. Para la implementación de esta propuesta se hacen necesarios tres condicionantes fundamentales de la misma, las que son esfuerzo, necesidad de financiamiento y por último capacidad de producción.

Lograr estas condiciones y mantener la motivación para llegar a su término, se facilita notablemente al realizar esta aventura de forma conjunta, motivo por el que se plantea la realización de una forma de asociación para facilitar su desarrollo, al convertir los problemas individuales en problemas conjuntos, la forma de asociación que se propone es la realización de un *Joint Venture* con imagen

propia que se encargue de la venta en nuevos mercados y de difundir sus productos.

Las razones por las que constituir un *Joint Venture* van mas allá de la mera motivación, sino que agrega beneficios como la mayor experiencia que suman sus participantes comparada con la individual de cada empresario, permite crear sinergias como la mayor velocidad de crecimiento de sus mercados, aumento de la capacidad de producción, mejoramiento del monto de las inversiones que es posible cubrir además, del mejor acceso a financiamiento bancario al mejorar las garantías.

3.6. Potencial de las empresas para constituir un PROFO

Teniendo en consideración las ventajas de asociarse, CORFO ha creado el programa de fomento asociativo (PROFO) el cual está enfocado directamente a ayudar a iniciativas como la anteriormente propuesta entregando financiamiento para diagnósticos y asesorías que permitan el desarrollo eficiente del *Joint Venture*.

Pero, es necesario determinar sí las empresas mencionadas anteriormente, cumplen con los requisitos de postulación que el programa exige:

- a) Las empresas deben demostrar ventas netas anuales mayores a 2.400 UF pero menores a 100.000 UF

Empresa	Ventas \$	Ventas UF	Condición
La Estación	\$ 30.000.000	1.312,17	No cumple
Jolita	\$ 60.000.000	2.624,35	Cumple
La Liguana	\$ 70.000.000	3.061,74	Cumple

Valor UF 26/11/2012 \$22.862,81

Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por los propietarios de las empresas

Sólo 2 de 3 o 66,6% empresas cumplen con este primer requisito, pero, el programa exige que las empresas que cumplan este requisito sean 65% con lo que se da por aprobado este requisito.

b) Las empresas deben tener su situación tributaria al día

Empresa	Condición
La Estación	Cumple
Jolita	Cumple
La Liguana	Cumple

Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por los propietarios de las empresas

c) Las empresas deben poseer una antigüedad mayor a un año, con la excepción de las que incumplan esta condición pero, que sus proyecciones de ventas o los niveles de ventas actuales aseguren su continuidad.

Empresa	Antigüedad*	Condición
La Estación	2 Años	Cumple
Jolita	9 Años	Cumple
La Liguana	35 Años	Cumple

*Antigüedad calculada a Noviembre de 2012

Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por los propietarios de las empresas

Luego de aprobados los requisitos para la postulación es necesario evaluar si ellas sortearán el proceso de elección de los proyectos, proceso que consta de tres criterios, los que son:

- a. Elegibilidad de las empresas beneficiarias, se analiza si las empresas cumplen con los requisitos del punto anterior, los cuales cumplen sin problemas.
- b. Pertinencia del proyecto, donde se analiza si el proyecto es congruente con el objetivo del programa el cual es *“apoyar la preparación y desarrollo de proyectos de grupos de empresas cuyas estrategias de negocio contemplen la asociatividad empresarial para mejorar su competitividad”* (CORFO, 2011).

La propuesta de mejora está directamente relacionada con la incremento de su competitividad al emplear nuevos mercados y clientes de forma tal que mediante la diversificación de las fuentes de ingresos, lograr mejores montos de utilidades y rendimiento sobre la inversión.

- c. Elegibilidad del proyecto, en esta etapa se analiza el proyecto evaluando si cumple con los plazos, actividades, Co-financiables, montos, etc. Punto que excede el alcance de este estudio delimitado por los objetivos específicos, al ser necesario elaborar un plan de trabajo en conjunto con los empresarios que satisfaga sus expectativas del Joint Venture.

Con la situación actual de las fábricas de dulces de la ciudad de La Ligua, y con la propuesta de mejora descrita anteriormente, se evaluó el potencial de realizar un Joint Venture con el apoyo de CORFO y su programa asociativo de fomento (PROFO), proporcionando como resultado que existe potencial en las fábricas descritas para asociarse y avanzar así a una mejora relevante a su competitividad mejorando su rentabilidad, facilitando así un impulso considerable hacia el desarrollo de ésta industria

CONCLUSIONES

La presente investigación nace de dos detonantes, primero el origen del autor de este documento, él que ha visto desde su nacimiento la evolución de los tradicionales productos de la ciudad de La Ligua como lo son, los tejidos artesanales y los dulces de la Ligua. El segundo detonante surgió a partir de la práctica profesional realizada por el autor en CAF Ingeniería, una consultora de la ciudad, la que permitió conocer desde el interior las problemáticas que afectaban a las fábricas de dulces de la ciudad de La Ligua, como métodos de gestión interna prácticamente inexistentes o desconocimiento de sus niveles de utilidades de los periodos pasados, entre otros.

A partir de esto es que se plantea la presente investigación, en donde se efectuó un diagnóstico a la competitividad de la gestión de las fábricas de la Ligua, realizando un análisis acotado a una muestra tres fábricas de dulces seleccionadas según criterios de disponibilidad y compromiso con la investigación, considerándose las fábricas, *La Jolita*, *La Chilanita* y *La Estación*. Hubiera sido, de mucha más utilidad realizar un catastro de la situación de las fábricas que componen la industria, pero, las limitantes tiempo, disponibilidad y recursos materiales hicieron imposible el analizar a la totalidad de las fábricas de la ciudad.

Logrando con la investigación una imagen individual de cada una de las empresas entrevistadas, en la que se observa la informalidad de la mayor parte de las acciones que constituyen su gestión de recursos financieros, información interna

como inventarios y disponibilidades, otra de las debilidades observadas es lo reducido de sus segmentos de mercados y las inexistentes definiciones estratégicas como una planificación o por lo menos la formulación de objetivos de negocio.

El presente documento considera también, una propuesta que busca corregir las ineficiencias antes mencionadas, entregando un plan de trabajo que tiene por objetivo estimular la mejora progresiva de la situación de las fábricas de la ciudad.

Considerando la realización de un *Joint Venture* como una herramienta que permita externalizar la comercialización de sus productos, permitiendo a los fabricantes enfocarse en producir de forma más productiva y eficiente, sin renunciar en la propiedad de la empresa ni de su independencia individual. Alcanzando a la vez, sinergias que faciliten el aumento de la capacidad productiva así como el acceso a nuevos mercados en los que se logren mejores niveles de rentabilidad. Considerándose preliminarmente el desarrollo y masificación en el mercado de la quinta región para luego comenzar a expandirse territorialmente hacia regiones vecinas y naturalmente hacia la ciudad de Santiago.

Por otro lado, la utilización de un *Joint Venture* permite obtener cofinanciamiento de CORFO a través del programa de fomento asociativo, aliviando en parte la necesidad de recursos para asesorías y capacitaciones, así como de inversiones propias para que el *Joint Venture* pueda funcionar y sustentarse.

Finalmente, puede decirse que, luego de analizada la situación actual de las fábricas, éstas poseen el potencial para agruparse mediante un *Joint Venture*, lo que contribuirá a la mejora de su competitividad, aportando también al desarrollo económico de la comuna de La Ligua, a través de la mejora de las condiciones laborales y remuneraciones de sus trabajadores, la mejora de la imagen ciudad, fortalecimiento del sentido de pertenencia y el orgullo de los habitantes con la industria y por qué no también provocando un efecto contagio hacia otras actividades como la industria textil o la agroindustria para que emprendan planes semejantes, y que juntos permitan mejorar la calidad de vida de los *Liguanos*.

A partir de las conversaciones realizadas tanto con empresarios, canasteros y dirigentes gremiales y los datos obtenidos, necesarios para la consecución de ésta investigación, emana la siguiente interrogante en relación a los registros y los métodos de gestión ¿Porqué cuando las acciones adquieren habitualidad comienzan progresivamente a perder significancia olvidando su utilidad e importancia? Puede ser arriesgado formular una respuesta genérica desde la experiencia sin contar con argumentos empíricos de ésta costumbre, lo que sí es posible afirmar, es que los métodos de gestión estructurados basados en formalismos y en la documentación parecen funcionar y aportar a facilitar el quehacer en la mayoría de las organizaciones, pero, ¿cómo hacer para que los métodos de gestión estructurados se vuelvan imprescindibles? Este parece ser el verdadero desafío para que una vez alcanzado los requisitos básicos para una

empresa, sin importar su tamaño, pueda considerarse competitiva -- *según lo estipulado en la NCh 2909. 2004* -- y apostar a su crecimiento sustentable.

Para esto, parece ser imprescindible el compromiso del nivel gerencial para comprometer tiempo y recursos a la implementación de un sistema que asegure que la información sea significativa, completa, económica, razonable y oportuna para que el proceso de la toma de decisiones se realicen de forma informada, consiente y de forma coherente con las proyecciones y expectativas que los propietarios posean para la empresa.

Si bien los resultados de estos métodos serán visibles en el mediano plazo, el beneficio futuro claramente compensará los costos asociados a la implementación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (s.f.). International co-operative alliance. Recuperado el 11 de julio de 2012, de <http://www.ica.coop/coop/index.html>
- Alvarez Moro, O. (28 de Julio de 2010). *El blog Salmon*. Recuperado el 29 de Octubre de 2012, de Conceptos de economía:
<http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-es-el-switching-cost>
- Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación social: técnica para la recogida de datos e información* (Primera ed., Vol. IV). Buenos Aires, Argentina: Editorial distribuidora Lumen SRL.
- Besanko, D., & Dranove, D. (2000). *Economics of strategy*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Biblioteca del Congreso Nacional. (Abril de 2012). *Reporte estadístico Comunal 2012*. Recuperado el 11 de Julio de 2012, de La Ligua - Población:
http://reportescomunales.bcn.cl/index.php?title=Especial:PdfPrint&page=La_Ligua/Poblaci%C3%B3n
- Cámara Navarra. (2010). *Consortios empresariales*. Recuperado el 18 de julio de 2012, de <http://www.camaranavarra.com/cooperacion/empresas/consorcios-empresariales>
- Cockburn, I. (s.f.). *Organización mundial de la propiedad industrial*. Recuperado el 18 de Julio de 2012, de Franquicias y licencias ¿en que medidas pueden beneficiarnos?: <http://www.wipo.int/sme/es/documents/franchising.htm>
- CORFO. (2009). *Guía CORFO para empresas y emprendedores*. Santiago de Chile.

- CORFO. (2009). *Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO)*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2011, de http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/proyectos_asociativos_de_fomento_%28profo%29
- CORFO. (2010). *Proyectos asociativos de fomento - PROFO "Manual de Procesos"*. Santiago de Chile.
- CORFO. (2011). *Reglamento del programa de proyectos asociativos de fomento - PROFO*. Santiago de Chile.
- CORFO. (Octubre de 2011). *www.corfo.cl*. Recuperado el 5 de Diciembre de 2011, de http://www.corfo.cl/sala_de_prensa/informes/informe_de_garantias_corfo/octubre_2011
- CORFO. (2012). *CORFO*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2012, de Programas y Concursos: <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos>
- Franco, R. d., & Ortiz Bas, A. (2006). Las redes de empresas: el camino de la cooperacion hacia la cooperacion. propuesta de un marco de referencia para su clasificacion y analisis. *X Congreso de Ingenieria de organizacion*, (pág. 10). Valencia.
- Genial Consulting Group. (2007). *Genial consultores*. Obtenido de <http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html>
- Herrera Araya, J. P. (2006). *La Asociatividad, como opcion de desarrollo para el sector fruticola pyme de la cuarta region. memoria para optar al grado de Licenciado En Ciencias En La Administracion De Empresas y al título de Ingeniero Comercial*. Viña del Mar.

Ilustre Municipalidad de La Ligua. (2012). *La Ligua*. Recuperado el 12 de Julio de 2012, de <http://laligua.cl/noti01.php?id=789>

Imai, K., & Itami, H. (1984). Interpretation of organization and market. *Journal of industrial organization*, 2, 285-310.

INAPI. (s.f.). *Instituto nacional de propiedad intelectual*. Recuperado el 30 de Octubre de 2012, de ¿Que se entiende por denominacion de origen?: <http://www.inapi.cl/portal/orientacion/602/w3-article-1791.html>

Instituto nacional de estadísticas. (2009). *Ingresos de hogares y personas*. Departamento de estudios laborales, Santiago de Chile.

Instituto nacional de normalización. (2004). NCh 2909.2004. *Sistemas de gestión - Requisitos fundamentales para la gestión pyme*. Chile.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Septima edición ed.). (Y. Moreno Lopez, Trad.) Pearson Education.

Liendo, M., & Martinez, A. (2001). Asociatividad, una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes. *Sextas jornadas "investigaciones en la facultad" de ciencias económicas y estadísticas*. Rosario, Argentina.

Martinez, A., & Liendo, M. (Noviembre 2011). ASOCIATIVIDAD. UNA ALTERNATIVA PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LAS PYMES. *Sextas jornadas "investigaciones en la facultad" de ciencias económicas y estadística* (págs. 311 - 319). Rosario, Argentina: Universidad nacional de Rosario.

Mayan, M. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: Módulo de entrenamiento para estudiantes y profesionales*. (C. Cisneros Puebla, Trad.) Canadá: Qual Institute press.

- Morales González, M., & Pech Vázquez, J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y enfoque basado en recursos. *Contaduría y administración*, 47-63.
- ODEPA. (2009). *Percepción de consumidores sobre productos hortofrutícolas, lácteos, carnes y pan*. Santiago de Chile.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Lausanne.
- Poliak, R. (2001). *IDEA*.
- PROCHILE. (2009). *Estudio de mercado "Industria gourmet en Chile"*.
- Republica de Chile. (2003). *Ley general de cooperativas*. Santiago de Chile.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación* (Tercera ed., Vol. I). (R. escalona, Trad.) Mexico: Prantice Hall.
- Secretaria de salud. (s.f.). *Análisis FODA*. Mexico D.F.
- SERCOTEC, O. y. (2010). *La situación de la micro y pequeña empresa en Chile*. Santiago: Oficina Internacional del Trabajo.
- Zuñiga, P. (22 de Julio de 2012). Gobierno identifica más de 60 productos susceptibles de obtener certificación de origen. *La tercera*, pág. 18.

ANEXOS



ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO PARA PYMES

Elaborado por Alejandro Navia en Base al modelo Canvas y la Norma Chilena 2909 para la realización de la tesis “Joint Venture, como herramienta para la mejora de la competitividad de las fábricas de dulces de la ciudad de La Ligua”

1. <u>Datos de la empresa</u>
Razón Social:
Nombre del propietario(s):
Rut:
Dirección:
Teléfono contacto:
Ventas ultimo año:
Antigüedad:
Cantidad de trabajadores:

2.- CONOCIENDO EL MODELO DE NEGOCIOS

Socios y alianzas

¿Quiénes apoyan con recursos y actividades estratégicas?

¿Quiénes son sus aliados estratégicos?

¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?

Procesos

¿Cuáles son las actividades y procesos claves en el modelo de negocio?

Canales de distribución

¿Cómo llega a los clientes y como los conquista?
--

--

¿A través de qué canales interactúa con sus clientes?

--

Segmentos de clientes

¿Quiénes son sus clientes?

--

¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando?

--

¿En que difieren los segmentos de los clientes?

--

Propuesta de valor
¿Qué ofrece a los clientes en términos de productos y servicios?
¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan sus clientes?
¿Por qué los clientes vienen a sus fábricas?
¿En que se diferencia con otros fabricantes?

Costos
¿Cómo es la estructura de costos?
¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?

Ingresos
¿Cuál es la estructura de sus ingresos?
¿Cómo gana dinero en el negocio?
¿Qué tipos de ingresos recibe?

2.- CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO BASADO EN NCh2909

El siguiente cuestionario esta organizado en ocho temáticas, esta basado en la NCh2909 sobre sistemas de gestión que establece los requisitos para la gestión pyme.

La forma de respuesta sigue la siguiente lógica:

Nivel de cumplimiento del criterio		
No implementado	Implementación tacita o de facto	Implementación completa y satisfactoria
0	1	2

Marcando con una X el nivel de cumplimiento de cada una de las interrogantes.

	0	1	2
1.- Sistema de gestión			
Generalidades			
1) ¿Posee algún documento que describa su sistema de gestión?			
2) ¿Posee documentos que permitan aprender sobre el uso de equipo o similares?			
3) ¿Mantiene listas que permitan el control periódico de sus documentos?			
Control de documentos			
4) De tener documentos, ¿los revisa y actualiza periódicamente para mantenerlos vigentes?			
5) Los documentos externos, ¿se identifican, archivan y mantienen?			
6) ¿Almacena sus documentos periódicamente?			
7) ¿Distribuye documentos al personal manteniendo además registros de dicha distribución?			
Control de registros			
8) ¿Mantiene registros de las actividades realizadas?			

2.- Estrategia y liderazgo			
Definición de la estrategia			
9) ¿Posee una estrategia definida y documentada que incluya sus objetivos y actividades a corto y mediano plazo?			
Compromiso de la gerencia			
10) ¿Comunica a sus trabajadores los objetivos otorgando responsabilidades a ellos para su cumplimiento?			
11) ¿Asegura que los recursos necesarios para dichos objetivos estarán disponibles cuando sean necesarios?			
Revisión de la gerencia			
12) ¿Realiza un monitoreo del cumplimiento de los objetivos planteados?			
13) En el caso de ser necesario, ¿realiza decisiones para corregir o fomentar las actividades encomendadas?			
14) ¿Mantiene registro de avance de las actividades y objetivos estratégicos tanto del estado de avance como de las decisiones tomadas?			

3.- Revisión de la información para la toma de decisiones			
15) ¿Tiene establecidos procedimientos para utilizar la información generada por las decisiones tácticas?			

4.- Procedimientos relacionados con el cliente			
16) ¿Posee registros de sus clientes?			
17) ¿Posee un documento para que el cliente especifique sus requerimientos de productos?			
Retroalimentación del cliente			
18) ¿Pone a disposición del cliente medios para obtener su impresión del producto o servicio entregado?			
19) ¿Mantiene a disposición del cliente un libro de reclamos?			
20) ¿Revisa periódicamente el libro de reclamos?			
21) ¿Realiza acciones con miras a corregir los reclamos?			

Atributos del producto o servicio			
22) ¿Tiene establecidos los atributos de sus productos?			
Información de ventas			
23) ¿Mantiene registro de sus ventas diarias, semanales, mensuales o anuales?			

5.- Gestión de personas			
Conoce las disposiciones			
24) Laborales			
25) De salud			
26) Previsional			
27) De higiene y seguridad			
Aplica las disposiciones			
28) Laborales			
29) De salud			
30) Previsional			
31) De higiene y seguridad			
32) ¿Tiene definidas las funciones y responsabilidades de su personal?			
33) ¿Comunica esas funciones y responsabilidades de su personal?			
Mantiene la información de su personal relativo a:			
34) Educación			
35) Capacitación			
36) entrenamiento			

37) Experiencia			
38) Habilidades técnicas básicas			
39) ¿Realiza acciones de aprendizaje para su personal orientadas a su negocio?			

6.- Gestión de recursos financieros y físicos			
40) ¿Identifica y accede a los requisitos relativos a temas tributarios y contables?			
41) ¿Posee un procedimiento para generar información financiera en el corto plazo?			
42) ¿Mantiene seguros para resguardar sus principales activos fijos?			
43) ¿Conoce su estructura de costos?			
44) ¿Conoce el monto de sus utilidades del último año?			
45) ¿Conoce el nivel mínimo de operación para generar utilidades?			
46) ¿Planifica sus inversiones para el año siguiente?			

7.- Realización del producto o servicio			
Proceso de realización			
47) ¿Sus procesos de producción están documentados?			
Compras			
¿Establece los requisitos de compra para...?			
48) Materias primas			
49) Insumos			
50) Servicios			
51) ¿Mantiene registro de los requisitos de compra?			
52) ¿Posee registro de los proveedores?			
53) ¿Posee procedimientos para evaluar, calificar y seleccionar sus proveedores?			

Inventarios			
¿Posee registros actualizados de sus inventarios de...?			
54) Materias primas			
55) Productos terminados			

8.- Medio Ambiente			
56) ¿Identifica los efectos ambientales de sus operaciones?			
57) ¿Conoce las disposiciones ambientales que le aplican?			