



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA  
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL  
DE GESTIÓN**

**“TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL TRAS LA  
MODIFICACIÓN DE LEY 20.606/2016 EN EMPRESAS DEL RUBRO  
DE LOS LÁCTEOS Y BEBIDAS”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**FLORENCIA IGNACIA MANZUR ARANDA  
SOPHIA CONSTANSSA VERDUGO URIBE**

**PROFESOR GUÍA: María Angélica Piñones Santana**

Valparaíso, enero 2020

## AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres, y hermanos por su apoyo condicional y confianza que han depositado desde que comenzamos nuestra carrera universitaria, por darnos fuerzas para seguir adelante.

A nuestra profesora guía María Angélica Piñones por su apoyo desde el inicio del proceso de tesis, por su comprensión, disposición, exigencias durante todo este proceso.

Y por último a nuestros profesores Jonathan Vásquez y Javiera Müller gracias por sus consejos, sugerencias, recomendaciones y aprendizaje entregado en este período.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>Preguntas de investigación</b>	<b>8</b>
<b>Objetivos</b>	<b>8</b>
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
<b>CAPÍTULO I. CONTEXTO GENERAL DE LA LEY 20.606/2016</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Contexto de la ley 20.606</b>	<b>10</b>
1.1.1 Ley sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad	10
1.1.2. Modificación de la ley sobre su composición nutricional de los alimentos y su publicidad	11
<b>1.2 Investigaciones previas sobre la Ley 20.606/2016.</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO II. ORGANIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Organización</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Transformación organizacional</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Diferencia entre cambio y transformación organizacional</b>	<b>18</b>
<b>2.4 Áreas funcionales de la organización</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Procedimiento de recopilación de datos</b>	<b>22</b>
3.1.1 Selección de muestra	22
3.1.2 Instrumentos de recopilación de información	23
<b>3.2 Análisis de la información</b>	<b>28</b>
<b>3.3 Interpretación de análisis</b>	<b>29</b>
<b>3.4. Confiabilidad y Limitaciones</b>	<b>29</b>
<b>CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>31</b>
<b>4.1 Procedimiento de análisis</b>	<b>31</b>

4.2 Comparación entre empresas	34
<b>CAPITULO V. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>36</b>
5.1 Ventas y Marketing	36
5.2 Recursos Humanos	39
5.3 Administración	40
5.4 Producción	40
<b>CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTA</b>	<b>43</b>
6.1 Transformación organizacional en Soprole	43
6.2 Transformación organizacional en Coca-Cola	44
6.3 Propuesta	46

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Prioridades según el rubro	23
Tabla 2: Requisitos de los expertos	25
Tabla 3: Evaluación entrevista	26
Tabla 4: Validación	27
Tabla 5: Subcategorías y sus frecuencias en cada empresa	32
Tabla 6: Ranking cuatro primeros lugares	33
Tabla 7: Cambios en subcategorías	34
Tabla 8: Variación de ventas año 2016 Empresa Soprole	38
Tabla 9: Ingreso de actividades ordinarias 2015 y 2016 Empresa Soprole	38
Tabla 10: Volúmenes de ventas año 2014, 2015, y 2016 Empresa Coca-Cola	39

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Dimensiones y subcategorías	31
Ilustración 2: Cambios en la Empresa Soprole	37
Ilustración 3: Plan de acción	46

## RESUMEN

El alto nivel de sobrepeso que existe en Chile, llevo al Gobierno a modificar la Ley 20.606/2016 sobre Composición Nutricional de Alimentos y su Publicidad, lo que significó para las empresas productoras de alimentos, cambios significativos en sus distintas áreas funcionales.

Esta investigación busca analizar la transformación organizacional, como consecuencia de la modificación de la Ley, estudiando dos grandes empresas del rubro de las bebidas y lácteos, Soprole y Coca-Cola, obteniendo como resultado que la empresa que tuvo una transformación organizacional fue Soprole debido a que hubo una reformulación de 126 productos lo que conllevó a realizar diversos cambios dentro de la empresa. Mientras que en Coca-Cola no existió una transformación organizacional, debido a que contaba con bebidas reducidas en azúcar por lo que no se requirió cambios significativos dentro de la empresa. A partir de esto, este estudio propone un plan de acción para que las empresas estén preparadas para enfrentar una transformación organizacional exitosa, y propender al mejoramiento continuo de sus procesos.

**Palabras claves:** Organización, Transformación Organizacional, Plan de Acción, Ley 20.606/2016.

## ABSTRACT

The high level of obesity that exists in Chile, led the Government to modify Law 20.606/2016 on Nutritional Composition of Foods and its Advertising. This meant that significant changes occurred for many food producing companies in their different functional areas.

This research seeks to analyze the organizational transformation. As a result of the modification of the Law, two large companies in the field of beverages and dairy products known as Soprole and Coca-Cola have been studied. Consequently, the company that had an organizational transformation was Soprole. This was due to the fact that there was a reformulation of 126 products which led to various changes within the company. While in Coca-Cola there was no organizational transformation because the drinks reduced in sugar, so no significant changes were required within the company. Hereafter, this study proposes

an action plan so that companies are prepared to face a successful organizational transformation, and remain to continually improve their processes.

**Keywords:** Organization, Organizational Transformation, Action Plan, Law 20.606/2016

## INTRODUCCIÓN

La Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que en Chile el 74,2% de la población tiene exceso de peso, afectando un 30% a menores de 7 años. En este contexto, el Ministerio de Salud decidió modificar la ley 20.606 del año 2012 de Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad, provocando que las medianas y grandes empresas productoras de alimentos se viesen afectadas.

Desde el año 2016 la modificación de la ley obligó a las empresas a hacer cambios en la publicidad de sus productos, que consisten en rotular “ALTO EN” en aquellos alimentos que superen los límites establecidos para calorías, azúcares totales, sodio y grasas saturadas, además de restringir toda publicidad que vaya dirigida a menores de 14 años para aquellos alimentos que superen la composición nutricional establecidas en la Tabla N°1 del artículo 120 bis del reglamento sanitario de los alimentos.

Según investigaciones, la ley provocó cambios en las conductas de sus consumidores y ventas que fueron percibidos por las medianas y grandes empresas productoras. Respecto al comportamiento del consumidor Cornejo (2017) y Araya (2017) determinaron que, ya sea en hombres o mujeres, el consumidor al momento de elegir entre un producto que contenga varios sellos y uno que contenga menor o nula cantidad de sellos, gran parte de los consumidores prefiere comprar aquellos productos que tienen menor o nula cantidad de sellos, independiente del tipo de producto. A través de este nuevo cambio que se presenta en el consumidor, generó una disminución en las ventas de aquellos productos que contienen el sello “ALTO EN”. Por otro lado, de acuerdo a investigaciones relacionadas al área de las ventas, muestran que desde la entrada en vigencia de la Ley ha habido una disminución en el promedio de unidades vendidas para la mayoría de los productos estudiados, además determinan que el número de sellos ocasionó variaciones en las ventas de cada alimento significativamente (Scapinni y Vergara, 2017; Mora y Santibañez, 2016). Se podría decir que, al disminuir las ventas, existe un desafío para las empresas productoras, quienes deben decidir si utilizar nuevas tecnologías, nuevos procesos de marketing, distribución de compras con proveedores, entre otros, que permitan modificar la composición de sus alimentos para mejorar la calidad nutricional, con el fin de poder disminuir la cantidad de sellos y en consecuencia las ventas de aquellos productos tiendan a aumentar.

Esta nueva Ley también ha llamado el interés para la realización de investigaciones desde otras perspectivas, como, por ejemplo, desde una mirada nutricional. Por ejemplo, Espinoza (2016), determina que la obesidad y el sobrepeso son un problema importante para la salud pública de Chile, enfatizando en el debate de la implementación de esta ley. Sin embargo, actualmente no se ha encontrado ninguna investigación desde una perspectiva de la organización, específicamente, respecto de la transformación organizacional ya sea a nivel empresarial o unidad de negocio.

El propósito de esta investigación es analizar la transformación organizacional y las áreas que se vieron más afectadas tras la modificación de la Ley 20.606/2016 de Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad en Medianas y Grandes empresas productoras de lácteos y gaseosas<sup>1</sup> en la Región Metropolitana y Valparaíso, centrándose en las unidades de negocios correspondientes. Para poder llevar a cabo esta investigación se describe la Ley 20.606 con la finalidad de saber en qué consiste y cuáles fueron las modificaciones ocurridas en el año 2016 que conllevó a que las empresas se viesen afectadas. Posteriormente, se analiza el funcionamiento de las empresas de la modificación de esta ley, para luego identificar el detalle los cambios que ocurrieron, las transformaciones organizacionales y las áreas de la empresa que se vieron más afectadas. Finalmente, se indagará posibles planes de acción para poder enfrentar una transformación organizacional exitosa. Esto se logrará a través de un estudio de casos en dos empresas productoras de alimentos, que se vieron afectadas tras la modificación de esta ley.

A partir de junio del año 2019, los Micro y Pequeños Productores de alimentos (MIPE) empezaron a regirse por la modificación de la Ley 20.606/2016, con la finalidad de poder prepararse y adaptarse a los cambios. Es por ello, que este estudio sirve como una oportunidad para las empresas productoras que aún no han adaptado sus procesos a esta nueva ley. Cabe destacar que, también es una oportunidad para aquellos emprendedores que quieran empezar a producir alimentos, debido a que ya existiría noción de los cambios que esta ley provocó dentro de las medianas y grandes empresas. Por otro lado, este estudio permitirá conocer si esta política pública afectó positiva o negativamente a las

---

<sup>1</sup> Más adelante se mostrará que los rubros más afectados por la modificación de la ley 20.606 son los lácteos y las bebidas, según la VII Encuesta de presupuestos familiares

organizaciones, lo que puede servir como input en el momento que se requiera implementar otra ley que intervenga en la producción de las empresas, debido a que muchas veces la intervención del gobierno puede llegar a frenar tanto la inversión nacional como la extranjera, viéndose más afectados los Micro y Pequeños productores.

## **Preguntas de investigación**

La modificación de ley de Composición Nutricional de Alimentos y su Publicidad, ha llevado a que las empresas realicen cambios dentro de ellas. Es por ello que surge la motivación de realizar las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles fueron las transformaciones organizacionales que tuvieron las empresas productoras de lácteos y bebidas tras la modificación de la Ley 20.606/2016?
2. ¿Qué áreas se vieron más afectadas en las empresas productoras de alimentos tras la modificación de Ley 20.606/2016?

## **Objetivos**

En el proyecto de investigación se deben alcanzar ciertos objetivos tanto generales como específicos, los que nos permitirán cumplir con el propósito del proyecto en sí, además de responder a las preguntas de investigación.

### **Objetivo general**

Analizar la transformación organizacional tras la implementación de la modificación de la Ley 20.606/2016, en las empresas del rubro de los lácteos y las bebidas en la Región Metropolitana y Valparaíso.

### **Objetivos específicos**

- A. Describir la Ley 20.606/2016 sobre Composición Nutricional de Alimentos y su Publicidad.
- B. Analizar el funcionamiento de la empresa del rubro de los lácteos y las bebidas después de la modificación de Ley 20.606/2016.

- C. Identificar las áreas que se vieron más afectadas en las empresas productoras de alimentos tras la modificación de la Ley 20.606/2016.
- D. Indagar posibles planes de acción para enfrentar una transformación organizacional exitosa.

El escrito se compone de seis capítulos que se describen a continuación:

CAPÍTULO I. CONTEXTO GENERAL DE LA LEY 20.606/2016 en este, se profundiza la Ley 20.606/2016, se explica en que consistió la modificación y finalmente se describen las investigaciones encontradas respecto a su modificación de la ley.

CAPÍTULO II. ORGANIZACIÓN Y TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL, en este se explica la definición de organización según diversos autores, además, se explica lo que es una transformación organizacional y sus diferencias con los cambios organizacionales, además, se explican las áreas funcionales de una organización según Hernández y Rodríguez (2010).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, se explica la metodología utilizada a lo largo de la investigación, esta se basa en Creswell (2014) para luego explicar en qué consistió en procedimiento de recopilación de datos, en análisis de la información, la interpretación de análisis y finalmente la confiabilidad y limitaciones.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, se da a conocer el procedimiento de análisis de la investigación y se comparan los resultados obtenidos en la codificación.

CAPÍTULO V. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, se da a conocer los hallazgos e interpretaciones en cada una de las áreas funcionales y sus interpretaciones.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTA, se determina si existió una transformación organizacional en cada una de las empresas, además se plantea un plan de acción para llevar una transformación organizacional exitosa.

# CAPÍTULO I. CONTEXTO GENERAL DE LA LEY 20.606/2016

Para comenzar a realizar la investigación en primer lugar, se deben entender y comprender ciertos conceptos que han incentivado a realizar esta investigación.

## 1.1 Contexto de la ley 20.606

### 1.1.1 Ley sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad

Una vez que Chile se adhiere a las sugerencias de la Organización Mundial de la Salud y otras entidades internacionales, se publica la ley 20.606 en el Diario Oficial el 6 de julio del año 2012. Aquellas sugerencias consistieron en la incorporación de estrategias estructurales, tales como reglamentos y legislaciones, con el fin de mejorar el estilo de vida y prevenir las enfermedades no transmisibles (MINSAL, 2012).

Según la Biblioteca del Congreso Nacional (2012) el proyecto de ley 20.606/2012 establece que todos aquellos que participen de la cadena de producción alimenticia están obligados a regirse ante las exigencias de la autoridad sanitaria, además del cumplimiento a las buenas prácticas de manufactura que aseguren la inocuidad de sus alimentos. Por otro lado, en los envases o etiquetas se debe mostrar los ingredientes que contiene cada alimento, además de sus aditivos, los que deben ser mostrados en orden decreciente de porciones. Respecto a la información nutricional, debe estar expresada en composición porcentual, unidad de peso o la nomenclatura que indique el Reglamento Sanitario de Alimentos.

El Reglamento Sanitario de los Alimentos, Decreto Supremo N° 977/1996, indica lo siguiente: *“las condiciones sanitarias en que debe regirse la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para su uso humano, además de las condiciones en que se debe realizar la publicidad a fin de proteger la salud y nutrición de los consumidores y asegurar que los alimentos sean sanos e inocuos”* (BCN, 1996).

Por otro lado, respecto a los establecimientos de educación de párvulo, básica y media del país la ley establece que se debe incorporar actividades didácticas y físicas que

ayuden al desarrollo de hábitos alimenticios saludables y que adviertan respecto a las consecuencias nocivas de una dieta en grasas, grasas saturadas, azúcares, sodio, entre otros nutrientes, que cierta cantidad o volumen de consumo puede provocar un riesgo para la salud (BCN, 2012).

### **1.1.2. Modificación de la ley sobre su composición nutricional de los alimentos y su publicidad**

El 27 de junio del año 2016 comenzó a regir la modificación de la Ley 20.606/2016 para las Medianas y Grandes empresas y se otorgó un plazo de 3 años a los Micro y Pequeños Productores de alimentos (MIPE), quienes comienzan a cumplir la regulación en junio del año 2019. Esta consiste en la modificación del decreto supremo N° 977, de 1996, de reglamento sanitario de alimentos, la cual cambia e incorpora conceptos en algunos de sus artículos con el fin de ayudar a los consumidores a entender la información nutricional de los alimentos y proteger a niños y niñas de las publicidades que incentivan el consumo de los alimentos que contienen el sello “ALTO EN” (MINSAL, 2015; BCN, 2015). Según MINSAL (2015), la ley 20.606/2016 tiene como principal objetivo resguardar a la población infantil, a través de:

- Establecer los límites que determinen el alto contenido de energía, grasa saturada, azúcares y sodio en los alimentos (Anexo 1. Límite de alimentos).
- Roturar sello de advertencia en la cara frontal del producto que indique “ALTO EN”, el cual señale los alimentos que superen los límites establecidos por el Ministerio de Salud, mediante un octágono negro con letras blancas (Anexo 2. Sello de advertencia).
- Publicidad restringida a los menores de 14 años en los alimentos que indiquen “ALTO EN”, además de la restricción de la venta y publicidad en establecimientos institucionales de aquellos alimentos

## **1.2 Investigaciones previas sobre la Ley 20.606/2016.**

En este estudio se han encontrado diferentes investigaciones que permiten esclarecer algunos efectos que ha provocado la modificación de la Ley 20.606 en distintas dimensiones. Por ejemplo, en el ámbito del consumidor, la investigación de Cornejo (2017),

busca determinar cómo la conducta de los jóvenes chilenos cambiaba por el nuevo etiquetado nutricional. Específicamente, pretendía determinar si hubo un cambio en la intención de compra, actitud hacia la marca y percepción ante los alimentos saludable en productos hedónicos y funcionales, pertenecientes a categorías homogéneas y heterogéneas. Es por ello que se realizaron diferentes cálculos estadísticos para medir la diferencia que existe entre hombres y mujeres, producto funcional y hedónico y las categorías homogéneas y heterogéneas.

En los análisis se determinó que existe un efecto en hombres y mujeres, lo que provoca que, cuando existe mayor cantidad de sellos, la intención de compra tiende a disminuir, independiente del tipo de producto. De esto se puede concluir que la ley de etiquetado genera impacto en los jóvenes chilenos, aumentando la probabilidad de adquirir productos con menos sellos. Además, se descubrió que, ante categorías homogéneas, los consumidores tienen una intención de compra semejante, ya que no se discrimina por sellos de advertencia. Por otro lado, en categorías heterogéneas sucede lo contrario, la intención de compra difiere de gran manera, lo que confirma que ante un mayor número de sellos la intención de compra disminuye.

Al analizar la actitud hacia la marca, se determinó que cuando existe un mayor número de sellos de advertencia, esta se vuelve más negativa. Finalmente, en la percepción de los alimentos saludables también se genera una variación, es decir, para las categorías heterogéneas los sellos provocan que la percepción de lo que es saludable disminuya. Por otro lado, en categorías homogéneas un producto con la misma cantidad de sellos tiende a ser percibidos con el mismo grado de saludable.

En la misma dimensión de estudio, es decir, el de los consumidores, se encontró la investigación de Araya (2017). Su estudio se basó en cómo cambia la elección de los consumidores a través de la incorporación de etiquetas heurísticas. Con la ayuda de ciertas cadenas de supermercados del país, se midió el gasto en los productos de las categorías Yogurts, Postres, Cereales, Galletas, Chocolates-Golosinas, Snacks, Bebidas y Jugos y en categorías no tratadas como Frutas-Verduras, Agua y Panadería, todo a través de la boleta de compras.

Se utilizaron modelos econométricos para medir los cambios en la elección del consumidor de los productos que se encuentran etiquetados al momento de la compra y los que terminan siendo etiquetados al final de la implementación de la ley. Para ello se comparan las compras de los alimentos realizadas el año 2016 con la presencia del sello “ALTO EN” con las compras de los alimentos realizadas el año 2015 antes de que entrase en vigor la ley.

Como resultado se obtuvo que la incorporación de la ley genera una disminución en el gasto de aquellos productos con sellos. Se evidenció que en la categoría de chocolates-golosinas, snacks y bebidas hubo una disminución entre un 15% y 31% y en la categoría de los jugos hubo una disminución entre un 17% y 60%.

Por otro lado, respecto al impacto de los gastos en los productos que son etiquetados, pero al momento de la compra pueden o no tener etiqueta, se obtuvo que la categoría de snacks, bebidas y jugos su disminución varía entre un 3% y un 21%, pero en la categoría de chocolates-golosinas no se encontró efecto significativo. Respecto a las categorías de frutas-verduras, agua y panadería, no se obtuvo alguna evidencia que indique que las etiquetas “ALTO EN” hayan influido en el comportamiento del consumidor.

A través de lo indicado con anterioridad se puede concluir que los resultados arrojan que los consumidores prefieren los productos sin sello o aquellos que consideran más saludables dentro de la misma categoría y en menor medida los productos de otras categorías. Por otra parte, el consumidor al instante de visualizar los productos etiquetados en el momento de la compra genera un cambio en la conducta con solo la percepción de que el producto no es saludable. Aun así, existe un mayor impacto en los productos populares que tienen el sello, que aquellos de menor venta.

Desde otra perspectiva, se encontraron investigaciones enfocadas en los cambios de las ventas, como, por ejemplo, el trabajo de Scapini y Vergara (2017), quienes determinaron que la ley sí ha generado cambios en la conducta del consumidor a corto plazo. Además, plantea que es notorio que la opinión pública aboga en legislar en el rubro alimenticio y aprecia la preocupación del gobierno por mejorar los hábitos. Las etiquetas demuestran ser visibles para los consumidores y mejoran la información para la toma de decisiones de consumo. La industria de alimentos procesados presenta grandes retos gracias a esta ley,

para la mejorar de la calidad de los alimentos, mejorar en los ingredientes y plantear nuevas estrategias de mercado.

Según Scapini y Vergara (2017), es posible tomar esta ley como una oportunidad de innovación, investigación y desarrollo para la industria de los alimentos, sin originar barreras técnicas al comercio, establecer límites claros para todos los competidores, y se relaciona con la salud de los consumidores. Además, la ley está asociada a campañas educativas, por lo que es posible que los consumidores adquieran conciencia y conocimiento acerca de sus hábitos alimenticios, sin estigmatizar a los alimentos procesados, enseñando lo que realmente provee a la dieta de una persona, evitando dietas desbalanceadas que originan graves problemas de salud.

Para que esta ley sea más eficiente y los resultados sean permanentes en el tiempo, se debe estar informando y educando a la población continuamente. De igual forma, el gobierno debería estar estudiando constantemente los efectos de los ingredientes y procesos. Finalmente se sugieren posibles estudios a futuro, acerca del impacto de la ley de etiquetado de alimentos a mediano y largo plazo, ya sea en el ámbito de la salud pública como en el mercado de los alimentos (Scapini y Vergara; 2017).

Respecto al mismo enfoque de las ventas se encontró la investigación de Mora y Santibáñez (2016) la cual consistió en analizar si la publicidad “ALTO EN” provoca una percepción nutricional de alimentos engañosa en las personas, debido a que tiende a visualizarse como un alimento más saludable cuando muchas veces no lo es. A través de diferentes experimentos se demostró que los consumidores perciben los productos de manera distinta a como realmente es debido al efecto engañoso que provoca la publicidad “ALTO EN” respecto a la percepción nutricional de alimentos. El consumo habitual de estos alimentos puede afectar en la aparición de enfermedades crónicas relacionadas a la alimentación, tales como obesidad, diabetes e hipertensión, debido a que se piensa que se está consumiendo algo más saludable cuando realmente no lo es. Por otro lado, se estudió los posibles cambios que puede provocar los sellos en la percepción nutricional en comparación a cuando no existía este tipo de publicidad a través de distintos experimentos, aquellos evidencian que existen diferencias significativas respecto al cambio en las percepciones nutricionales tras la implementación de la publicidad “ALTO EN” en aquellos

productos que lo requieren, debido a que permite distinguir los alimentos que son menos saludable de una forma más fácil a los consumidores.

Finalmente, se ha encontrado una investigación en el área nutricional por Espinoza (2016), que determina que la obesidad y el sobrepeso son un problema importante para la salud pública de Chile, ya que tiene diversos impactos, como las enfermedades atribuidas, incapacidades laborales, jubilaciones adelantadas y mortalidades prematuras, además se determina una relación entre los niveles educacionales de la población y la obesidad, es decir, la población más vulnerable es aquella que estaría padeciendo más sobrepeso y obesidad, debido a que los precios de los alimentos obesogénicos son relativamente inferiores a los alimentos saludables. Además, enfatiza en el debate tras la implementación de la Ley N°20.606 puesto que establece una serie de restricciones para la industria alimenticia. Es por ello que surgieron una serie de modificaciones en el Reglamento Sanitario de los Alimentos.

## **CAPÍTULO II. ORGANIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL**

Las empresas muchas veces se ven afectadas debido a factores externos que influyen en el funcionamiento de ellas. En esta investigación se busca conocer si la modificación de la ley 20.606 generó algo más que un cambio definido en las empresas, es decir, la reinención de la organización llamada “transformación organizacional”. Es por ello, que esta investigación se basa en este concepto debido a que se quiere indagar respecto a las posibles transformaciones organizacionales ocurridas tras la modificación de la política pública. Antes de explicar la transformación organizacional se considera importante describir el concepto de organización desde el punto de vista de algunos autores:

### **2.1 Organización**

Se define organización como la manera de poder coordinar, alinear y hacer que un grupo de medios o factores sean operativos, lo que permite el logro de un objetivo (Espinoza, 2006). Alexei Guerra (2001) define la palabra organización como una acción y objeto. Este define acción como un conjunto de actividades destinadas a la coordinación mediante el establecimiento de tareas y la forma en que se relacionan para cumplir con los objetivos; y objeto como el espacio bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido. Por otro lado, American Marketing Association (2007) define que la palabra organización al ser utilizada como sustantivo, se refiere a la forma en que las personas asignan distintas tareas y llevan a cabo un trabajo coordinado para la realización de los planes y el logro de las metas.

A través de lo citado con anterioridad se puede resumir la palabra organización como un sistema respecto al cual un grupo de personas se interrelacionan entre sí, realizando tareas laborales con el fin de alcanzar las metas establecidas.

### **2.2 Transformación organizacional**

En 1990 aproximadamente surgió la designada “Transformación Organizacional” (Kilmann, 1998). La finalidad de esta era proporcionar a los gerentes de las organizaciones

los instrumentos necesarios para sortear los retos que existían en ese momento, y así superar las propuestas de desarrollo organizacional.

Diferentes autores proponen distintas características que definen la transformación organizacional. Al contrastarlas entre sí permite un entendimiento claro de lo que es la Transformación Organizacional. A continuación, se presentan algunas.

En primer lugar, se tiene que la transformación organizacional (TO) como un proceso en el cual las organizaciones verifican lo que eran, lo que son, lo que quieren ser y la forma de realizar los cambios necesarios. Para esto la TO se caracteriza por ser un procedimiento no lineal, el cual exige gran esfuerzo de la organización como un todo y no una básica aproximación de una de sus partes (Kilmann, 1998). En otras palabras, las organizaciones analizan lo que fueron, lo que son, lo que quieren llegar a ser y los cambios necesarios para eso. Además, debe existir gran esfuerzo por toda la organización.

Por otro lado, se tiene que, la transformación organizacional involucra tanto un marco conceptual o cognitivo como un cambio estructural materias, vale decir, para que haya lugar a una transformación debe existir intencionalidad bien fundamentada para crear un nuevo estado y además que ese estado deseado se convierta en realidad (Child y Smith, 1997).

También es importante considerar la definición de transformación organizacional de Barrett (1997), ya que plantea que cuando ocurre una transformación organizacional es factible notar una postura renovada en los “estados de conciencia”, la que en un principio era inquietud por su propio bienestar ahora pasa a ser una inquietud por la organización, lo que permite que se logre “conciencia organizacional”, dicho en otras palabras, cuando la inquietud personal se convierte en un inquietud por la empresa, se alcanza la conciencia organizacional.

Finalmente, otra definición que se debería tener en cuenta es la que plantean Blumenthal y Haspeslagh (1994), ellos plantean que para tildar una transformación organizacional es necesario que gran parte de los trabajadores de la empresa modifiquen sus conductas. En consecuencia, una transformación organizacional exitosa es la que consigue oficializar los cambios de conductas necesarias para conseguir el éxito en el largo plazo.

## 2.3 Diferencia entre cambio y transformación organizacional

Hay diversos autores como De Faria Mello (1995), Beckhard (1988), De Loach (1998) y Ulrich (1997) quienes diferencian una transformación organización de un cambio, ya que muchas veces se generaba un concepto erróneo con respecto a la transformación organizacional. A continuación, se presentan las distintas perspectivas de los autores previamente mencionados:

El cambio organizacional es un efecto de modificaciones de orden estructural que experimentan las organizaciones y que se convierte en un nuevo comportamiento organizacional (De Faria Mello, 1995). En otras palabras, es una variación de dimensiones o aspectos significativos en la organización, mientras que la transformación organizacional es un proceso en el cual se impulsa a la organización a provocar y mantener la renovación, innovación y aprendizaje, de acuerdo al escenario en el que está la organización y el que quiere lograr como resultado.

Otro elemento que demuestra la diferencia entre cambio y transformación es que, la transformación se caracteriza por ser una respuesta creativa y participaba de acuerdo a las exigencias del entorno, el mercado y la empresa. Este proceso es progresivo y se distingue del cambio por una mayor consideración de la vida interna e inconsciente de la organización y su personal (De Loach, 1998). En otras palabras, el cambio se puede comprender como la adaptación al contexto o a el esfuerzo por mejorar, mientras que la transformación se puede entender como un proceso intenso el cual involucra cambios importantes en la esencia de quienes lo llevan a cabo, además, en este proceso los valores, creencias y supuestos muy enraizados son cuestionados y modificados (Ulrich, 1997).

Entonces se tiene que la transformación organizacional es suceso que ocurre constantemente. Este concierne a la organización como un todo, tiene un efecto sobre los valores, el comportamiento, la cultura, las políticas, entre otros. Para que esta sea efectiva debe existir intencionalidad y los trabajadores deben estar alineados por el bienestar de la organización, vale decir, cambiar su comportamiento a largo plazo para alcanzar el éxito

## 2.4 Áreas funcionales de la organización

Las áreas funcionales de una organización son claves debido a las actividades que se realizan dentro de ella. El conjunto de cada una de estas áreas forma la división departamental por gerencias (Hernández y Rodríguez, 2010). Es por ello la utilización de este modelo permitirá a la investigación tener una visión sistemática respecto a los cambios ocurridos en cada una de las áreas de la organización después de haber sido modificada de ley 20.606, para así posteriormente analizar las dimensiones más afectadas.

Según Hernández y Rodríguez (2010) existen dos modelos para identificar las áreas funcionales de una empresa. Primero está el modelo de Fayol, el cual cuenta con 6 clasificaciones: estas son áreas técnicas, comercial, financiera, contable, de seguridad y administrativa. Por otro lado, se tiene la clasificación del siglo XXI según el criterio moderno, estas son dirección general, producción, finanzas, ventas, mercadotecnia y distribución, y personal o recursos humanos. A continuación, se explicarán cada una de las áreas según el criterio moderno:

- A. Administración: Depende de otras funciones, como ventas, producción y finanzas. Su principal función es crear el programa de acción de largo, mediano y corto plazo, y comprobar que este se cumpla. Además, coordina las acciones de las otras áreas mencionadas anteriormente, con la finalidad de que se cumplan las metas propuestas, que conllevan al cumplimiento de las estrategias y el desarrollo de la empresa.
- B. Producción: En esta área se producen los bienes o servicios que son comercializados por la empresa, se encarga del diseño, calidad, programación de producción, abastecimiento, compras y además cuenta con un proceso administrativo de su área.
- C. Finanzas: Consiste en el buen uso del capital y buscar distintas fuentes de financiamiento. Por otro lado, comprende la contabilidad en operaciones, tales como el balance, los estados financieros, costos de producción entre otros. Además, se encarga de realizar la auditoría y control con el fin de respaldar los valores de la empresa y cumplir con las obligaciones legales.
- D. Ventas, Mercadotecnia y Distribución: Ventas, se encarga de vender o distribuir a comercializadores, controlar a los vendedores desde el proceso de selección hasta

el control y establecer pronósticos de ventas. Por otro lado, mercadotecnia se encarga de realizar estudios de mercado, publicidad, propaganda y promoción.

- E. Personal o Recursos Humanos: Se ocupa de proveer y mantener al personal altamente capacitado para cada área de la empresa, lo comprende la planeación, reclutamiento, selección y contratación de empleados. También elabora sistemas de pagos de sueldos y salarios. Por otro lado, se encarga de los contratos de trabajo, relaciones con los sindicatos, además de la capacitación, desarrollo del personal y establecer una cultura laboral con los principios y valores de la empresa. También se responsabiliza de la motivación a todos los trabajadores de la empresa.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que se utiliza en esta investigación es de enfoque cualitativo, debido a que se busca explorar y comprender el proceso de transformación ocurrido tras la modificación de la ley 20.606 del año 2016, en las empresas del rubro de las bebidas y lácteos.

Según el autor Creswell (2014), un enfoque cualitativo se define como la exploración y comprensión de aquellos significados que los individuos o grupos otorgan a los problemas sociales o humanos, el cual es utilizado principalmente cuando aquellos problemas no están bien definidos y requieren de una exploración para su mejor comprensión. Además, enfatiza un enfoque estructural, sistémico, gestáltico y humanista, preocupándose de la descripción de los resultados con la respectiva riqueza de cada uno de sus detalles con el fin de que sea comunicada al lector.

Según el autor Creswell (2014) en las investigaciones cualitativas existen características básicas que son importantes conocer las cuales son las siguientes:

- A. Entorno natural: Hace referencia al lugar donde los participantes experimentan el problema, donde se recopilan los datos, es por ello los individuos no se dirigen a una situación de laboratorio en particular, sino que al entorno natural en el cual los participantes se desenvuelven. La información se logra reunir al conversar directamente con las personas, al analizar cómo actúan y cómo se comportan dentro de su entorno.
- B. Investigador como instrumento clave: Se debe recopilar los datos mediante la revisión de documentos, observaciones de los comportamientos dados o entrevistas a cada uno de los participantes. A pesar de que se pueden utilizar distintos instrumentos para la recopilación de datos, son los mismos investigadores los que realmente reúne la información, vale decir, no dependen de cuestionarios o de otros instrumentos desarrollados previamente por otros investigadores.
- C. Múltiples recursos de datos: La recopilación de datos se logra a través de diversas fuentes tales como entrevistas, descripciones de observaciones e información audiovisual con el fin de no confiar en una sola. Para posteriormente revisar todos los datos y organizarlos en categorías que abarquen todas las fuentes de datos

- D. Análisis de datos inductivo y deductivo: Los investigadores construyen los patrones desde abajo hacia arriba, al disponer los datos en distintas unidades de información. Es decir, se debe ilustrar de ida y vuelta los temas y bases de datos hasta que los investigadores hayan definido un conjunto completo de los temas. Posteriormente, de forma deductiva los investigadores chequean los datos, para establecer si hay evidencia necesaria o si se necesita recopilar más información.
- E. Significados de los participantes: En el proceso de investigación, el investigador se orienta en aprender el significado que los participantes tienen respecto al problema, de ninguna manera el significado que los propios investigadores aportan en la investigación.
- F. Diseño emergente: El desarrollo de la investigación es un proceso emergente para los investigadores. Es decir, el programa inicial de la investigación no puede ser prescrito con precisión, además algunas etapas del proceso pueden variar, luego de que comience la recopilación de datos.
- G. Reflexividad: El investigador reflexiona respecto a cómo desempeñar su rol en la investigación y sus antecedentes personales, las vivencias culturales tienen potencial para moldear los temas de interpretación que evolucionan y el significado que se obtiene, con el fin de determinar cuál es la dirección del estudio.
- H. Cuenta holística: se desarrolla una imagen completa respecto al problema que se estudia, vale decir, informar de las diversas perspectivas, identificar aquellos factores que influyen en la investigación y esbozar de manera sistemática la situación que emerge.

Dado esto, esta investigación se lleva a cabo a través de casos de estudio, estos consisten en un análisis profundo de un caso, evento, actividad, programa o una o más personas. Para ello, se recopila información detallada mediante procedimientos e instrumentos de recopilación de datos durante un periodo de tiempo.

### **3.1 Procedimiento de recopilación de datos**

#### **3.1.1 Selección de muestra**

Para seleccionar las empresas en la cuales se aplica los casos de estudio, se realizaron los siguientes pasos:

**Paso 1:** Revisar en la VII encuesta de presupuestos familiares cuáles son los productos más consumidos por los hogares de las capitales regionales, debido a que esta encuesta es representativa de los gastos de los hogares urbanos dentro de las fronteras del país, la cobertura geográfica corresponde a todas las capitales regionales y sus zonas conurbadas.

**Paso 2:** Identificar aquellos productos que se ven afectados tras la modificación de ley 20.606/2016.

**Paso 3:** Buscar las empresas productoras de estos alimentos en la V Región y Región Metropolitana.

Según lo presentado con anterioridad, se puede determinar que los alimentos que se ven más afectado tras la modificación de la ley 20.606 son los lácteos y bebidas. Es por ello que según los rubros se realizó una tabla de prioridades con las empresas relacionadas, en la que existió una mayor posibilidad de obtener la información, tal como se muestra en la tabla n°1.

Tabla 1 Prioridades según el rubro

Prioridad/Rubro	Lácteos	Bebidas
1	Soprole	Coca-Cola
2	Nestlé	CCU

Fuente: Elaboración propia.

### 3.1.2 Instrumentos de recopilación de información

Para esta investigación se utilizan dos tipos de recursos:

- Entrevistas: De preguntas abiertas a una persona que tenga conocimiento de las áreas de marketing y ventas, área de producción, área de administración y el área de recursos humanos (Anexo 3. Protocolo de la Entrevista y Anexo 4. Hoja de ruta de entrevista).
- Documentos Públicos: Específicamente memorias anuales y estados financieros (Anexo 5. Protocolos de documentos públicos).

### 3.1.2.1 Entrevistas

Respecto a las entrevistas, están orientadas a las áreas funcionales más relevantes de una empresa:

- Ventas y Marketing: Preguntas enfocadas hacia los cambios que hubo en el área de las ventas y marketing tras la modificación de ley de etiquetados.
- Producción: Preguntas enfocadas hacia los cambios de niveles de producción, cambios de recetas y costos de producción tras la modificación de la ley de etiquetados.
- Recursos humanos: Preguntas enfocadas hacia los cambios que hubo con respecto a las capacitaciones, culturas, motivaciones entre otros, tras la modificación de la ley de etiquetados.
- Administración: Preguntas enfocadas hacia los cambios de la estructura organizacional, cambios en los incentivos, tras la modificación de la ley de etiquetados.

#### A. Diseño entrevista

Para el diseño de la entrevista se consideran las áreas antes mencionadas con a través de una entrevista semiestructuradas con preguntas abiertas.

En el área de producción se realizan 7 preguntas, en el área de ventas y marketing 8 preguntas, en el área de administración 3 preguntas y en el área de recursos humanos se realizan 5 preguntas.

Para cada entrevista se consideró un máximo de dos horas, que fueron grabadas a través de una grabadora de sonido y posteriormente transcritas a un documento Word. Esto puede ser visualizado en el protocolo de la entrevista (Anexo 3. Protocolo de Entrevista).

#### B. Validación entrevista

Para validar que la entrevista sea una buena herramienta y asegurar que el instrumento mide la variable que se desea medir, se realizó una evaluación a través de un panel de expertos. Para ello se realizaron los siguientes pasos:

## B.1 Selección de expertos

Se identificaron a tres expertos que fueran capaces de juzgar, de forma independiente, la relevancia respecto a la claridad, sesgos y congruencia en la formulación de las preguntas realizadas para la entrevista, además de realizar las respectivas observaciones que se hayan presentado en cada una de las preguntas. Las personas que constituyeron el panel de expertos deben cumplir algunos de los siguientes requisitos:

- Conocimiento de las operaciones de una empresa de bebidas y/o lácteos.
- Conocimiento en el área de investigaciones.
- Conocimiento en Ingeniería Comercial.
- Haber trabajado en una empresa de bebidas y/o lácteos.

Posteriormente se identificaron a tres expertos, los cuales cumplían los requisitos que se indican en la tabla n°2:

Tabla 2: Requisitos de los expertos

<b>Requisitos</b>	<b>Experto N°1</b>	<b>Experto N°2</b>	<b>Experto N°3</b>
<b>Conocimiento de las operaciones de una empresa de bebidas y/o lácteos.</b>	No	Si	Si
<b>Conocimiento en Ingeniería Comercial.</b>	No	Si	No
<b>Conocimiento en el área de investigación.</b>	Si	Si	Si

<b>Haber trabajado en una empresa de bebidas y/o lácteos.</b>	No	Si	Si
---	----	----	----

Fuente: Elaboración propia.

## B.2 Informar a expertos

Vía correo electrónico, se les informó a los expertos que fueron elegidos para realizar la validación de la tesis de “Transformación organizacional tras la modificación de la ley 20.606/2016 en empresas del rubro de los lácteos y las bebidas”, indicando el propósito de la medición del instrumento y la conceptualización de la tesis la cual contenía los objetivos y una breve descripción del proyecto.

## B.3 Instrumento de validación

A cada experto se le envió vía correo electrónico el instrumento para recopilar la validación. Aquello contenía evaluaciones con respecto a la claridad, los sesgos y la congruencia en una escala de 1 a 5 tal como se muestra en la tabla n° 3:

Tabla 3: Evaluación entrevista

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bien	Muy bien

Fuente: Elaboración propia

Los expertos debían indicar del 1 al 5:

- Si existe congruencia de las preguntas realizadas en cada una de las áreas funcionales con respecto a las preguntas de investigación.
- Si existe claridad en cada una de las preguntas.
- Si no existen sesgos en cada una de las preguntas.

Además, se dejó un espacio de observaciones con la finalidad de que los expertos realizaran sus respectivos comentarios en cada una de las preguntas tal como se mostrará en la tabla n°4:

Tabla 4: Validación

<b>Categoría:</b> Ventas y Marketing	<b>Dimensión:</b> Investigación de mercado		
¿Podría explicar si realizaron algún cambio en el enfoque de las investigaciones tras la modificación de la ley 20.606?	<b>Categoría</b>	<b>Congruencia</b>	<b>Sin sesgos</b>
<b>Observaciones:</b>			

Fuente: Elaboración propia

#### B.4 Recopilación y análisis

Con respecto a los resultados de las validaciones de los expertos, se obtuvo:

- **Experto n° 1:** El primer experto sugirió modificar el 60% de las preguntas, la mayoría de las sugerencias tenían relación con especificar más el ámbito de las preguntas, por otro lado, un 80% de las veces indicó que la preguntas estaban bien con respecto a la congruencia, además en el ámbito de claridad se indicó que era regular en un 75%, finalmente con respecto a los sesgos en un 95% se encontraba bien, vale decir sin sesgos.
- **Experto n° 2:** El segundo experto sugirió modificar en 73% de las preguntas, la mayoría de las sugerencias era con respecto a la redacción y el enfoque de las preguntas, además el 75% de las veces indicó que las preguntas estaban bien con respecto a la congruencia, por otro lado, en el ámbito de la claridad se indicó que el 55% de las veces estaba bien, finalmente, con respecto a los sesgos indicó que el 90% de las preguntas se encontraba sin sesgos.
- **Experto n° 3:** El tercer experto sugirió modificar el 50% de las preguntas, la mayoría de las sugerencias eran con respecto al enfoque, en este ámbito el validador

le daba más énfasis al control de gestión en la investigación. Por otro lado, un 95% de las veces se indicó que las preguntas estaban muy bien en el ámbito de congruencia, además, respecto a la claridad se encontró que el 57% de las veces era regular, finalmente, con respecto a los sesgos se encontró que el 70% de las veces estaba bien con respecto a que no existían sesgos.

A través de los resultados obtenidos, se puede concluir que el primer validador concordó en un 95% con el segundo validador, vale decir, las sugerencias y evaluaciones era muy similares. Por otro lado, el tercer experto sugirió otro tipo de cambios más enfocados al área de control de gestión. Generalmente los validadores hicieron sugerencias con respecto a la redacción y el enfoque de las preguntas, puesto que se abarcaban muchos ámbitos y se necesitaba especificar de acuerdo con las dimensiones correspondientes.

Al tomar en cuenta las sugerencias de los expertos, se modificaron el 90% de las preguntas, y se eliminaron el 6% de ellas ya que había redundancia. Todo este trabajo se realizó junto a la profesora guía, quien también cuenta con un alto nivel de experiencia en las investigaciones. Finalmente, tras los resultados obtenidos se decidió no realizar un segundo proceso de validación debido a la concordancia que existió en las respuestas de los expertos 1 y 2.

### **3.2 Análisis de la información**

A continuación, se muestra la forma de análisis de la información una vez realizada la entrevista:

- Se organiza y preparan los datos. Para ello, se realizan las transcripciones de las entrevistas realizadas. Además, se revisan los documentos necesarios para obtener información complementaria. Posteriormente se clasifican según el área y las variables.
- Se lee y comprende la información clasificada con el fin de obtener pensamientos generales respecto a los datos obtenidos y una idea amplia de la investigación.
- Se comienza a codificar la información. Para ello, se realiza una tabla con las respuestas de cada una de las preguntas clasificadas según las áreas de producción, marketing y ventas, recursos humanos y administración de cada empresa. Posteriormente, a cada respuesta se le identifican las frases más relevantes a través de un código (cita).

- Se realiza un análisis de los hallazgos de cada una de las áreas funcionales según sus correspondientes códigos.
- La información obtenida es representada de forma descriptiva a través de una tabla comparativa entre las empresas Coca-Cola y Soprole, la cual muestran los cambios que se tuvieron.

### **3.3 Interpretación de análisis**

Luego de analizar toda la información, se identifica si hubo diferencias entre las empresas y las razones de estas, para así realizar supuestos del motivo de estas. Además, se identifican aquellas áreas que se vieron más afectadas y así determinar las posibles causas de aquello. Luego se comprueba si existe una transformación organizacional y posteriormente se indagan posibles planes de acción para enfrentar una transformación organizacional exitosa.

### **3.4. Confiabilidad y Limitaciones**

Para asegurar que la entrevista era confiable se utilizaron dos tipos de estrategias, las cuales son:

- Aclarar los sesgos: Tras estadillo social vivido hasta el día de hoy no se ha podido obtener información en el área de producción de la empresa Coca-Cola debido a que fue imposible agendar una reunión, es por ello que respecto a las conclusiones generadas podrían surgir sesgos. Por lo otro no existe gran experticia en el ámbito de las investigaciones y tampoco se conoce muy bien el rubro de los lácteos y las bebidas. A pesar de esto, se logró llegar con toda la información necesaria mediante otras fuentes basadas en documentos públicos.
- Triangulación: Para la investigación se entrevistó a persona de la empresa y que además tiene conocimiento del funcionamiento de los procesos, sin embargo, también se utilizó información de otras fuentes, las cuales fueron extraídas desde las memorias y estados financieros de las empresas, para así complementarla y crear justificaciones coherentes.
- Por otro lado, se tenía presupuestado realizar el método de confiabilidad de test-retest el cual trata de realizar la entrevista dos veces al mismo grupo y evaluar las

correlaciones entre los resultados, sin embargo y considerando el escenario en el que se encuentra el país, no se pudo llevar a cabo.

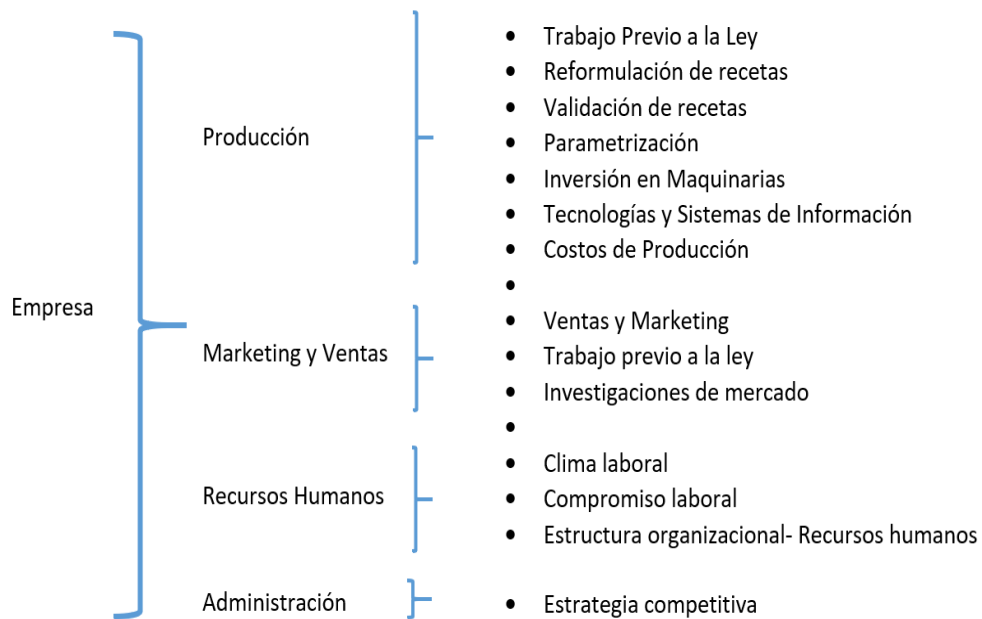
## CAPITULO IV. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Las empresas finalmente investigadas fueron Soprole y Coca-Cola, que mediante una entrevista se pudo recopilar información. Sin embargo, en el caso de la empresa Coca-Cola no se pudo adquirir información en el área de producción, debido al estallido social ocurrido en el país, pero a través de la revisión de documentos públicos se pudo recopilar información necesaria para la investigación y así determinar si existió una transformación organizacional. Es por esto, que no fue necesario realizar el plan alternativo que contemplaba entrevistar a las empresas Nestlé y CCU.

### 4.1 Procedimiento de análisis

Al transcribir la entrevista y empezar a codificar se encontraron coincidencias de diferentes códigos en las distintas entrevistas, que se reiteraban con frecuencia en las distintas dimensiones. A estos se les llamó subcategorías y se generó una lista de códigos, tal como se muestra en la ilustración n°1:

Ilustración 1: Dimensiones y subcategorías



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, en la tabla n°5 se muestran las repeticiones de las subcategorías obtenidas en cada una de las entrevistas realizadas a los expertos que en esta oportunidad son:

- Soprole: Encargado de Abastecimiento Estratégico Nacional.
- Coca-Cola: Gerente Canal Tradicional.

Tabla 5: Subcategorías y sus frecuencias en cada empresa

<b>Subcategoría</b>	<b>Soprole</b>	<b>Coca-Cola</b>
<b>Ventas y Marketing</b>		
Trabajo previo	3	1
Ventas y marketing	5	7
Investigaciones de mercado	5	3
<b>Producción</b>		
Trabajo previo	2	-
Reformulación de recetas	8	2
Validación de recetas	3	-
Parametrización	2	-
Inversión en maquinarias	2	-
Proveedores	1	-
Tecnologías y sistemas de información	2	-
Costos de producción	2	1

<b>Administración</b>		
Estrategia competitiva	2	1
<b>Recursos humanos</b>		
Clima laboral	1	1
Compromiso organizacional	1	-
Estructura organizacional-Recursos humanos	5	5

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a lo anterior, se puede deducir que en cada área existen subcategorías que tienen una mayor relevancia dentro de la investigación debido a que tienen una mayor frecuencia en la codificación, y en términos de ranking los cuatro primeros lugares lo alcanzan:

Tabla 6: Ranking cuatro primeros lugares

<b>N°</b>	<b>Área</b>	<b>Subcategoría</b>
1	Ventas y Marketing	Ventas y marketing
2	Producción	Reformulación
3	Recursos humanos	Estructura organizacional- Recursos humanos
4	Administración	Estrategia competitiva

Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Comparación entre empresas

A continuación, se muestra un cuadro que señala con un “SI”: la subcategoría sufrió cambios tras la modificación de la ley; “NO”: la subcategoría no sufrió cambios tras la modificación de la ley, tal como se muestra en la tabla n°7:

Tabla 7: Cambios en subcategorías

Subcategoría	Soprole	Coca-Cola
<b>Ventas y Marketing</b>		
Trabajo previo	SI	SI
Ventas y marketing	SI	NO
Investigaciones de mercado	SI	NO
<b>Producción</b>		
Trabajo previo	SI	SI
Reformulación de recetas	SI	SI
Validación de recetas	SI	SI
Parametrización	SI	-
Inversión en maquinarias	SI	NO
Proveedores	SI	-
Tecnologías y sistemas de información	SI	-
Costos de producción	SI	SI

<b>Administración</b>		
Estrategia competitiva	SI	NO
<b>Recursos humanos</b>		
Clima laboral	SI	NO
Compromiso organizacional	SI	SI
Estructura organizacional-Recursos humanos	NO	NO

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la tabla n°7, se pueden apreciar las grandes diferencias que tuvieron las empresas con respecto a los cambios que hubo en ellas.

De acuerdo al recuadro mostrado, las mayores diferencias entre las empresas Soprole y Coca-Cola se encuentran en las áreas de producción, ventas y marketing.

## CAPITULO V. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los hallazgos e interpretaciones encontradas en las distintas áreas funcionales de la empresa Soprole y Coca-Cola en base a la información obtenida de las entrevistas realizadas para esta investigación.

### 5.1 Ventas y Marketing

Según lo señalado por Soprole, cuando fue comunicada la Ley N° 20.606 se realizaron distintos cambios en el **área de ventas y marketing**, debido a que la ley restringe la publicidad y venta de los productos con sellos. Por lo cual, existió un extenso **trabajo previo** a la entrada en vigor de la modificación de la ley, con el fin de estar preparados a esta nueva normativa. Se tuvieron que tomar diversas medidas, se trabajó con cuatro años de anticipación y formaron un equipo de trabajo en conjunto con distintas áreas de la empresa, como diseño, compras, marketing, entre otros. Además, se realizaron reuniones permanentes, con la finalidad de dar seguimiento a las tareas y plazos que debía cubrir cada área. Sin embargo, este no fue el caso de la empresa Coca-Cola, ya que, respecto a la subcategoría del **área de ventas y marketing**, la forma de promocionar los productos iba dirigido a un público mayor de dieciocho años, entonces no requirió hacer cambios en la estrategia comunicacional, además se preocupa de educar a los consumidores respecto al consumo de los productos bajos en azúcares. Sin embargo, no existió un extenso **trabajo previo** a la entrada en vigor de la modificación de la ley debido a que ya contaban con productos bajos en azúcares y light.

Por otro lado, profundizando en la **subcategoría de marketing y ventas**, en Soprole también ocurrieron cambios, debido a que antes que empezara a regir la ley se tuvieron que realizar constantes reuniones para repensar la **estrategia comunicacional**, además de cambiar las pautas y otras estrategias y así plantear la nueva forma de poder publicitar los productos al público objetivo. En la ilustración n°2 se muestran los cambios que generó la ley en la empresa Soprole.

Ilustración 2: Cambios en la Empresa Soprole



Fuente: pág. web oficial de la empresa Soprole visitada el 11 de diciembre, 2019.  
<http://www.icare.cl/assets/uploads/2018/08/3-icare-nutricion-saludable-v4.pdf>

No obstante, para Coca-Cola fue un escenario distinto, pues no se vio tan afectado debido a que la **estrategia comunicacional** sigue siendo la misma, sin embargo, la empresa tuvo que generar cambios en el horario en que se publicitan los productos con sellos, así como potenciar la publicidad de los productos libres de sello al igual que Soprole.

Con respecto a las **ventas** de Soprole, tras la entrada en vigor de la ley, se vieron afectadas de manera positiva ya que se pudo comprobar que los consumidores preferían los alimentos sin sellos, los cuales fueron reformulados. Es por ello, que, según información contenida en la memoria anual de Soprole del año 2016, las ventas tuvieron un aumento

de un 4% en el segundo semestre que comparada al semestre anterior es significativa, tal como se muestra en la tabla n°8:

Tabla 8: Variación de ventas año 2016 Empresa Soprole

<b>Variación primer semestre 2016</b>	<b>Variación segundo semestre 2016</b>
Disminución 2,6%	Incremento 4%

Fuente: Elaboración propia en base a la Memoria Anual de Soprole, Año 2016

Esta diferencia en las ventas se le adjudica netamente a la entrada de vigencia de la modificación de la ley de etiquetado de alimentos, en cuanto a reformulación de productos.

Si se observan las cifras de ventas en términos anuales en la tabla n°9, se puede señalar que aumentaron en un 0,65% entre el año 2015 y 2016, a pesar de la desaceleración económica que mostraba el país en ese periodo.

Tabla 9: Ingreso de actividades ordinarias 2015 y 2016 Empresa Soprole

<b>Ingreso de actividades ordinarias 2015 en Miles de pesos</b>	<b>Ingreso de actividades ordinarias 2016 en Miles de pesos</b>	<b>Variación anual</b>
412.511.377	415.178.229	0,65%

Fuente: Elaboración propia en base a la Memoria Anual de Soprole, Año 2016.

Por otro lado, según los datos proporcionados en la memoria anual de la empresa Coca-Cola del año 2016, el volumen de ventas refleja un aumento de un 4,4% anual con respecto a los últimos cuatro años, debido al excelente manejo de las estrategias

comerciales ejecutadas, aumentando de 251,4 MMUC a 271,7 en Volumen de ventas en miles de millones de unidades consumidas (MMUC), tal como se muestra en la tabla n°10:

Tabla 10: Volúmenes de ventas año 2014, 2015, y 2016 Empresa Coca-Cola

Año	2014	2015	2016
MMUC	251,4	258,1	271,7

Fuente: elaboración propia en base a la memoria anual de Coca-Cola, año 2016.

Finalmente, en el ámbito de las **investigaciones de mercado** de Soprole surgió la necesidad de efectuar más investigaciones de mercado, conocer cómo otros países fueron capaces de enfrentar esta modificación. Además, establecieron un cambio en el enfoque de las investigaciones en las cuales se profundizó el impacto en los consumidores, el área de la salud y la nutrición. Actualmente, señalan que han continuado los estudios de manera constante ya que Soprole busca estar permanentemente investigando nuevos procesos y desarrollando nuevos productos para satisfacer a sus consumidores, sin embargo, siempre se tiene en consideración el nuevo escenario. Por el contrario, la empresa Coca-Cola no tuvo necesidad de ello debido a que constantemente está realizando investigaciones de mercado respecto a la fórmula de sus productos.

## 5.2 Recursos Humanos

Respecto al área de recursos humanos la **estructura organizacional** de Soprole no sufrió cambios, ya que no surgió la necesidad de realizar modificaciones de los departamentos, sin embargo, la empresa tuvo que contratar una mayor cantidad de trabajadores para el desarrollo y modificación de los productos. Asimismo, tuvieron que realizar capacitaciones al personal con la finalidad de que todos tuviesen conocimiento de esta ley. Respecto al **clima laboral** la modificación de la ley 20.606, trajo consigo mucha tensión, pero como señala la empresa, se pudo enfrentar de manera exitosa debido al compromiso que existe por parte de sus trabajadores. En el caso de la empresa Coca-Cola, tampoco surgió la necesidad de efectuar un cambio en la **estructura organizacional** ni en el personal. Respecto al **clima laboral** no existió tensión en los trabajadores, pero sí fue

necesario, aumentar el número de capacitaciones para que pudieran transmitir lo saludable que es un producto bajo los niveles de azúcares según lo indicado por el Ministerio de Salud a través de la ley.

### 5.3 Administración

En el área de administración, analizando la subcategoría **estrategia competitiva**, se observan cambios en la empresa Soprole, optando por la estrategia de reformular los productos, dando énfasis a las categorías de yogurt, postres y leches, al momento de ser comunicada la modificación de la ley. Es importante resaltar que las estrategias de la empresa Soprole se basan en la política de desarrollo de largo plazo, basados en la innovación, el desarrollo y la generación de propuestas de valor que son cada vez más segmentadas, por lo que se adaptan a los cambios dinámicos del entorno.

Por otro lado, la empresa Coca-Cola también generó cambios en su **estrategia competitiva**, pero esta no pudo ser revelada por el entrevistado considerando su confidencialidad. A pesar de lo anterior se puede deducir que la empresa Coca-Cola establece una estrategia competitiva de innovación permanente y adaptabilidad a los cambios que se presentan en el mercado.

### 5.4 Producción

En el área de producción, con respecto al **trabajo previo** a la entrada en vigencia de la ley 20.606/2016, en Soprole se realizaron esfuerzos durante cuatro años para lograr cumplir con los nuevos requerimientos antes de que comenzara a regir. Para ello se adoptó la estrategia de modificar las fórmulas de las recetas de los yogures, postres y leches con el fin de cumplir con la norma y ofrecer productos más sanos a los consumidores. Los encargados de realizar las **reformulaciones de los productos** fueron los ingenieros en alimentos, los ingenieros químicos y ciertos trabajadores quienes además tuvieron que viajar por el mundo para traer nuevas ideas de recetas, quienes realizaron constantes reuniones para buscar distintos proyectos de reducción de sellos, lo que tuvo como resultado que la reformulación 126 productos con la finalidad de reducir los niveles de azúcares, grasas, sal y calorías. Sin embargo, antes de lanzar un producto reformulado al mercado, se debe realizar un proceso de **validación de nuevos métodos** el cual consiste

en medir la calidad, sabor, inocuidad del producto que tuvo cambios en las materias primas o en las cantidades de ingredientes. Este proceso duró mínimo seis meses por lo que fue extenso para la empresa.

Durante el proceso indicado anteriormente se cambiaron ingredientes, lo que trajo consigo que en algunas ocasiones se tuviera que cambiar de **proveedor**, sin embargo, en la mayoría de los casos se mantuvo, pero se cambiaron los productos.

Para llevar a cabo el proceso de reformulación se efectuó un cambio en la **parametrización** de las antiguas maquinarias debido a que estas están parametrizadas para ciertas cantidades de ingredientes respecto a la producción de los lácteos. Asimismo, se tuvo que invertir en nuevas maquinarias puesto que dejaron de ser útiles debido a que solo permiten cierto tipo de ingredientes. Por ejemplo, en algunas maquinarias se podían usar solo materias primas sólidas y no líquidas. En consecuencia, a esto se tuvo Soprole tuvo que invertir en una nueva planta la cual cuenta con nueva maquinaria para hacer más eficiente la producción.

Para el proceso de producción, las **tecnologías y sistemas de información** han sido muy importantes para la empresa Soprole debido a que gracias a ellas se ha incrementado la eficiencia y los errores han disminuido, provocando que la producción haya aumentado considerablemente según datos proporcionados de la memoria anual de Soprole del año 2016.

Las reformulaciones trajeron consigo que los **costos de producción** de la leche se incrementaran un 10% hasta el mes de diciembre, dato proporcionado de la memoria anual de la empresa Soprole del año 2016. Para que los costos de producción no fueran traspasados fuertemente a los consumidores se realizó programas de disminución de costos gracias a las nuevas inversiones, y tras la nueva estrategia realizada por la empresa respecto a la ley de etiquetados. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos hubo un leve incremento en el precio de venta.

Por otro lado, respecto a la **reformulación de los productos** Coca-Cola optó por la estrategia de reformular las marcas Kapo, Aquarius, Andina del Valle, Fanta y Sprite. Gracias a una eficiente gestión de los equipos se pudo cumplir con los nuevos

requerimientos de la ley, atendiendo de forma adecuada y oportuna al mercado. Es por ello, que desde que entró en vigor la modificación de ley 20.606 la empresa Coca-Cola ha modificado las recetas de 32 productos para así poder reducir la cantidad de azúcar de estos. Gracias a esto, es que hoy en día Coca-Cola cuenta con un portafolio de 80 productos distintos, de los cuales el 95% de estos se encuentran libre de sellos. Por ejemplo, hoy en día Aquarius se encuentra libre de sellos debido a que se le quitó totalmente el nivel de azúcar añadida.

Por otro lado, en relación al empaquetado de las bebidas retornables, se tuvieron que realizar modificaciones debido a que la información nutricional se encontraba grabada en las botellas, por lo tanto, para poder incluir los sellos se tuvieron que realizar inversiones, una de ellas consistió en poner los sellos en las tapas de las bebidas de aquellas botellas que ya estaban impresas para posteriormente incorporarlo en la impresión del envase.

Respecto a la inversión de Coca-Cola, según lo investigado en la memoria anual del año 2016, fue destinada a la construcción de plantas de nuevos centros de distribución en la ciudad de Viña del Mar y Talca. Se invirtió en un nuevo terreno ubicado en Puerto Montt, y en sus filiales Vital Aguas y Coca-Cola destinadas a la ampliación de instalaciones y dos nuevas líneas de embotellado de aguas, para así satisfacer la demanda por aquellas bebidas. Aun así, estas inversiones no surgieron por el motivo de la modificación de la ley.

Por otra parte, respecto a la subcategoría **costos de producción** estos se vieron disminuidos debido a que se reemplazó el azúcar por edulcorantes no nutritivos debido a que tienen un bajo costo y su sabor es más intenso que el azúcar, lo que permite utilizar menor cantidad y aportar muy pocas calorías. Además, según la memoria anual de Coca-Cola del año 2016 el 30% de los costos de ventas se ve expuesto a las fluctuaciones del precio en los mercados internacionales. Para controlar los cambios y volatilidad de aquellas materias primas, principalmente para los insumos de la elaboración de bebidas tales como el azúcar, la resina Pet y tapas, la empresa lleva a cabo de manera selectiva contratos de abastecimiento de compras anticipadas y/o contratos de apertura de tipo de cambio.

## **CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y PROPUESTA**

Considerando los altos niveles de obesidad en el país, se plantea la ley 20.606/2016 de Composición Nutricional de Alimentos y su Publicidad, esta política pública busca reducir los niveles de azúcar, grasa, sal y calorías en los alimentos, siendo considerado relevante, puesto que actualmente no se han encontrado investigaciones que permitan saber los efectos de esta ley en las empresas productoras de alimentos. Es por eso, que en esta investigación se busca analizar la transformación organizacional tras la implementación de esta ley en la Región Metropolitana y de Valparaíso.

### **6.1 Transformación organizacional en Soprole**

La política pública que buscaba disminuir los niveles de obesidad en Chile afectó considerablemente a la empresa Soprole, ya que la gama de sus productos no se encontraba preparada para la entrada en vigor de esta ley, en otras palabras, gran parte de sus productos si no hubiesen sido reformulados estarían en la serie de productos con sellos establecidos por la ley.

Por lo anterior, la empresa realizó cambios en distintos ámbitos debido a que decidió modificar 126 de sus productos con el fin de reducir los niveles de azúcar, grasas y sal. Esto se llevó a cabo a través del proceso de reformulación de alimentos, un proceso que duró cuatro años, en el cual la empresa trabajó en equipo para poder superar las dificultades que esta ley trajo consigo. Además, la ley restringe la publicidad y venta de los productos con sellos, por lo que obligó a cambiar sus estrategias de marketing.

Esta ley fue beneficiosa para las ventas de Soprole, ya que hubo un aumento de un 4% durante el segundo semestre del año 2016, debido a que los consumidores tuvieron preferencias por los productos sin sellos de la misma marca.

Por otro lado, respecto a las áreas que se vieron más afectadas en la empresa Soprole, se puede concluir que una de ellas fue el área de producción, debido a la reformulación de receta de sus productos, lo que conllevó a un cambio en la materia prima y su cantidad, además de un cambio en las parametrizaciones de las máquinas y una inversión en nuevas maquinarias. Estos cambios afectaron a los costos de producción de

los lácteos, los cuales pudieron ser balanceados gracias a una estrategia interna de costos de la empresa. Bajo esta perspectiva, se necesitó capacitar al personal de producción con el fin que pudieran conocer la ley de etiquetados, el uso de las nuevas máquinas y de las maquinarias modificadas con las nuevas parametrizaciones.

En segundo lugar, otra área afectada por esta modificación de la ley es Marketing y Ventas, debido a que, por lo expuesto anteriormente, las ventas se vieron afectadas de manera positiva y hubo cambios en la estrategia comunicacional externa de la empresa, por lo que se tuvieron que aumentar y cambiar el enfoque de las investigaciones de mercado.

Finalmente, se puede deducir que en la empresa Soprole sí hubo una transformación organizacional, ya que se redefinieron la mayoría de sus áreas funcionales, todo esto con la finalidad de adaptarse a los cambios, tanto de los consumidores por las nuevas tendencias por la vida sana, cómo los cambios en el ámbito legal en este caso, la ley de etiquetado, que sin duda tienen una relación directa, ya que al momento de comenzar a regir la ley hubo una tendencia a que los consumidores se inclinaran por los productos sin sellos.

## **6.2 Transformación organizacional en Coca-Cola**

En la empresa Coca-Cola el escenario fue completamente distinto, debido a que esta política pública no tuvo un gran impacto en ella, puesto que solo se tuvo que disminuir los niveles de azúcar de sus productos y ampliar la gama, lo que permitió distintas categorías de productos para diferente público tales como “bajo en azúcar” y “sin azúcar” dada la política y los objetivos de Coca-Cola.

Respecto a la información mostrada en el capítulo V se puede decir que no hubo áreas mayormente afectadas, debido a que la empresa Coca-Cola ya se encontraba preparada. Sin embargo, se realizaron cambios en la publicidad de los productos, con respecto a los horarios de emisión, al etiquetado de los productos retornables, y en el portafolio de los productos, para ofrecer una mayor cantidad de productos libres de sellos, lo que trajo consigo un cambio en las recetas de ciertos productos y además la creación de

nuevas recetas para los nuevos productos, finalmente fue necesario capacitar al personal para que tuvieran conocimiento de la ley y así poder comunicarla correctamente.

Por lo tanto, se puede deducir que la empresa Coca-Cola no tuvo una transformación organizacional tras la modificación de la Ley N° 20.606 de Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad. Esto se debe a que como se mencionó anteriormente la empresa ya contaba con una amplia gama de productos que era disminuidos en azúcar, entonces en el momento en que fue comunicada la modificación de la ley no hubo necesidad de realizar grandes cambios. Además, cabe destacar que Coca-Cola es una empresa que ofrece bebidas gaseosas, de las cuales existe conocimiento que no forman parte de la categoría de productos sanos, por lo que cuando una persona adquiere una bebida gaseosa tiene noción de lo dañino que es para la salud. Por esta razón, independiente del número de sellos que esta contenga, el consumidor seguirá prefiriendo aquel producto, mediante estos resultados se puede deducir que este puede ser uno de los motivos que las ventas no se vieran afectadas negativamente en la empresa, por el contrario, según los resultados fueron positivos.

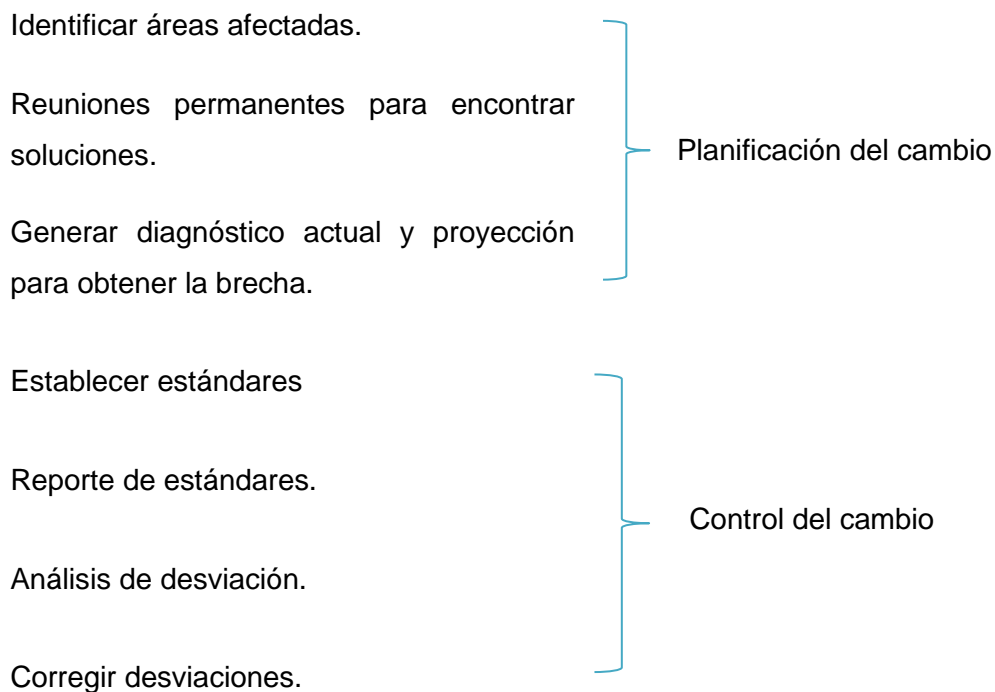
Finalmente se puede concluir, que desde que entró en vigor la modificación de la ley 20.606/2016 de Composición nutricional de los alimentos y su publicidad fue un desafío para algunas empresas productoras de alimentos. Un ejemplo de esto es la empresa Soprole, debido a que tuvo que investigar e innovar para poder sobrellevar esta ley de la mejor manera, lo que permitió modificar la mayoría de sus productos para que fuesen más sanos, provocando un aumento en la venta de estos. Es por ello, que se puede decir que Soprole pudo llevar una transformación organizacional exitosa ayudado con el gusto y preferencia de los consumidores.

Por otro lado, Coca-Cola contaba con productos reducidos en azúcar antes de que entrara en vigor esta ley. Además, los cambios que hubo con respecto a las reformulaciones de los productos involucran solamente bebestibles. Por lo tanto, no se requirió de cambios significativos dentro de la empresa, por lo que se puede inferir que, a pesar de enfrentar los cambios de manera eficiente, no hubo una transformación organizacional dentro de ella considerando que su estrategia es de innovación permanente.

### 6.3 Propuesta

Esta propuesta nace de los resultados obtenidos en la investigación, y está diseñada para ser aplicada en términos generales a distintos tipos de organizaciones. Por lo anterior, se propone un plan de acción considerando la importancia que tiene para que las empresas estén preparadas para enfrentar una transformación organizacional exitosa, es por ello que se plantea un plan de acción que permitirá a las empresas poder hacer frente a los posibles cambios que surjan en los distintos ámbitos, ya sea por cambios de políticas públicas, cambios en los consumidores, por el entorno, entre otras. Aquello se muestra la ilustración n°3.

Ilustración 3: Plan de acción



Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver la ilustración 3 los pasos están clasificados por planificación del cambio y por control del cambio, lo que se explica a continuación:

## **A. Planificación del cambio**

Se refiere a como se planificará la empresa en función al cambio, permite identificar lo que se debe hacer dentro de las organizaciones para enfrentar una transformación organizacional exitosa. Está basado en la planificación estratégica que es una herramienta fundamental, que permite apoyar la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Según Muchnick (1999), la planificación estratégica es lo que antecede al control de gestión. Esta planificación facilita el cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, según Armijo (2011) su mayor atributo es la creación de un curso de acción que permite alcanzar los objetivos, es por ello que se debe considerar dentro del plan de acción de las organizaciones para poder enfrentar una transformación organizacional exitosa. Dentro de la planificación del cambio se encuentran los siguientes pasos:

1. Identificar las áreas afectadas: Una vez que exista conocimiento del cambio se deben determinar las áreas que se vean afectadas por esto.
2. Reuniones permanentes para encontrar soluciones: Se deben realizar reuniones constantes con el fin de plantear posibles soluciones. Es esencial que en este paso se incluya a todos los trabajadores que forman parte de la organización, ya que se tendrán distintas visiones de las diferentes áreas de la empresa y de los distintos niveles de la empresa, esto provoca que los trabajadores se sientan integrados por la empresa y que además de que existan distintas opciones de posibles soluciones.
3. Generar un diagnóstico actual y proyección para obtener la brecha: Se debe analizar cómo está la empresa actualmente y como quiere llegar a ser con la solución que se plantea, para así saber cuál es la brecha que se debe cumplir dentro de la empresa considerando los objetivos y los plazos para sus cumplimientos.

## **B. Control del cambio**

Esta clasificación se refiere a la forma de controlar los cambios o transformaciones que hizo la empresa, está basado en el proceso básico de control de Anthony and Govindarajan (2008), que considera tres pasos para controlar un proceso, estos son: establecimiento de los estándares, medición del desempeño y corrección de las

desviaciones. Es por ello que tiene mucha importancia considerarlos, ya que a través estos se pueden controlar los resultados, analizarlos y corregirlos a tiempo.

4. Establecer estándares: Se deben determinar los distintos estándares que se espera obtener, esto se puede realizar a partir del conocimiento de los procesos que suceden dentro de la organización, vale decir, desde las definiciones de procedimientos y las mediciones de sus cumplimientos o a partir de los resultados que se esperan obtener dentro de la organización, en otras palabras, según los resultados se pueden crear los estándares para así mejorarlos.
5. Reporte de estándares: Se debe medir el estándar de desempeño con los resultados reales que tuvo la organización, se chequea que los resultados obtenidos estén cumpliendo los objetivos que tiene la organización.
6. Análisis de desviaciones: Si es que hubo desviaciones, se deben analizar las razones de aquellas, saber qué es lo que no funcionó como se tenía presupuestado y cuál fue el problema, además pueden surgir estrategias emergentes para implementar dentro de la organización.
7. Corregir desviaciones: Se deben corregir los errores que ocasionaron las desviaciones encontradas.

Por otro lado, es importante considerar que los trabajadores estén comprometidos con la empresa para que la transformación organizacional sea exitosa. Es por ello, que se plantea que en las empresas debe existir una cultura de cooperación entre los trabajadores, que estén abiertos al cambio y que este se comunique con anterioridad con el fin de que se encuentren preparados y puedan aceptarlo.

Otro punto importante es capacitar constantemente a los trabajadores, más aún cuando existen cambios, con la finalidad de que puedan estar al tanto de los nuevos procesos que existan en la empresa y que no haya una desmotivación por parte de ellos.

El plan de acción planteado considera factores significativos para realizar una transformación organizacional exitosa, como la planificación que se debe llevar a cabo, la implementación y un proceso de control, lo que permite responder rápidamente al cambio externo, involucrando a todos los integrantes de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, 11, 9-24.

ACOSTA, Carlos. Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista colombiana de psicología*, 2002, vol. 11, p. 9-24.

Amaya Blanco, T. E., & Portillo Gamero, M. A. (2005). Propuesta de un modelo cise para lograr mayor eficiencia en la planificación financiera en las medianas empresas dedicadas a la producción de artes gráficas ubicadas en la zona metropolitana de san salvador.

American Marketing Association. (2007). Organization. 18/06/2019, de American Marketing Association.

Anthony, R., Govindarajan, V. (2008). La naturaleza de los sistemas de control de gestión. En *Sistemas de control de gestión* (pp.1-50) (12a ed). México DF. : McGraw Hill.

Araya, S. (2017). Efectos del etiquetado de alimentos en el comportamiento de los consumidores (Magíster). Universidad de Chile.

Armijo M. 2011. Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)

Barrett, R. (1997). Liberating the corporate soul. *HR Focus*, April 1997 v74 n4 p15(2).

Beckhard, R. (1988). The executive management of transformational change. In R. Kilmann, H. & Covin, T. J. (Eds.), *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world* (pp. 89- 101). San Francisco: Jossey-Bass.

Bloom, B.S. (1956). Taxonomía de los objetivos educacionales, Manual I: El dominio cognitivo. Nueva York: David McKay Co Inc.

Blumental, B y Haspeslagh, P. (1994). Toward a definition of corporate transformation. *Sloan Management Review* v35.n3, Spring 1994, pp101.

Calderón Hernández, G., Cuartas Castaño, J., & Álvarez Giraldo, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166.

Colaborador. (12 de enero de 2018). LEY DE ETIQUETADO: ¿CÓMO HAN CAMBIADO LOS HÁBITOS DE COMPRA? La nación Recuperado de <http://lanacion.cl/2018/01/12/ley-de-etiquetado-como-han-cambiado-los-habitos-de-compra/>

Cornejo, C. (2017). *Ley de etiquetado nutricional: ¿Modifican la conducta del consumidor?* (Magister). Universidad de Chile.

Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. United Kingdom: SAGE Publications Inc.

Child, J. and Smith, C. (1987). The context and process of organizational transformation – Cadbury limited in its sector. *Journal of Management Studies*, 24:6, November.

ChileAtiende. (29 de junio, 2018). *Ley de etiquetado de alimentos*. Recuperado de <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/40557-ley-de-etiquetado-de-alimentos>

De Faria Mello, F. A. (1995). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México D.F.: Ed. Limusa

De Loach, S. (1998, mayo). Transformación organizacional: el rol del gerente en la época posmoderna. *Management Today en español*, 24(6), 42-46.

Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107).

GUERRA C., Alexis y Alexei Guerra. 2001. El Pensamiento Administrativo en Venezuela. Génesis, Desarrollo y Situación Actual en el DAC-UCLA. Proyecto CI-DAC-UCLA. Código 04-DAC-97. Barquisimeto. (Mimeog.)

Guerra Sotillo, A. (2005) Gerencia pública y economía informal.

Hernández y Rodríguez, S. J. (2010). *Introducción a la administración: teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 5. McGraw-Hill.

Kilmann, R. H., Covin, T. J. & Associates (1988). *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco: Jossey-Bass.

Mesias, O. (2010). Investigación cualitativa.

Ministerio de Salud. (2016). *Manual de etiquetado nutricional de alimentos*. Chile: MINSAL.

Ministerio de Salud; Subsecretaría de Salud Pública. (06/06/2012). *Ley N°20.606*. . Biblioteca del Congreso Nacional Recuperado de <https://www.bcn.cl/historiadelaley/nc/historia-de-la-ley/4468/>

MINSAL. (7 de agosto de 2015). *Ley de Alimentos*. . MINSAL Recuperado de <https://www.minsal.cl/reglamento-de-la-ley-de-etiquetado-de-alimentos-introduccion/>

MINSAL. (Abril 2015). INFORME TÉCNICO: Modificación de DS No 977 de 1996. MINSAL Recuperado de <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2015/08/Informe-Técnico-Decreto-13.pdf>

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Colombia: Universidad Surcolombiana.

Mora, C. and Santibáñez, C. (2016). *Efectos de misleading en publicidad y de la nueva ley de etiquetados sobre la percepción nutricional de los alimentos*. Título. Universidad de Chile.

Muchnick, E. 1999. Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión. Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile. 27 p

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.

Pérez Porto J. (2009). *definición de Economía*. Definición Recuperado de <https://definicion.de/microeconomia>

Rehbein, C. (28 de junio de 2018). *Ley de etiquetado: tras el segundo tramo, cerca de un 80% de los alimentos tendrán sellos*. Publimetro Recuperado de <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2018/06/28/ley-etiquetado-alimentos.html>

Revista Perfiles Económicos, (3). <https://doi.org/10.22370/rpe.2017.3.1218>

Scapini Sánchez, V., & Vergara Silva, C. (2017). El impacto de la nueva ley de etiquetados de alimentos en la venta de productos en Chile.

Simón Andrade Espinoza. (2006). Diccionario de economía. Lima: Editorial Andrade.

Sub secretaría de Salud Pública. (febrero 2018). *NFORME DE EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY SOBRE COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LOS ALIMENTOS Y SU PUBLICIDAD*. MINSAL Recuperado de <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2018/05/Informe-Implementación-Ley-20606-febrero-18-1.pdf>

Subsecretaría de Salud Pública. (junio 2017). *INFORME DE EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY SOBRE COMPOSICIÓN NUTRICIONAL DE LOS ALIMENTOS Y SU PUBLICIDAD*. MINSAL Recuperado de <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2017/05/Informe-Implementación-Ley-20606-junio-2017-PDF.pdf>

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Editorial Granica.

# ANEXOS

## Anexo 1. Límite de alimentos.

Límite Alimentos				
Sólidos	10 g por cada 100 g	4 g por cada 100 g	275 kcal/100 g	400 mg/100 g
Líquidos	5 g por cada 100 ml	3 g por cada 100g	70 kcal/100ml	100 mg/100 ml

Fuente: Ministerio de Salud.

## Anexo 2. Sello de advertencia.



Fuente: Ministerio de Salud.

### Anexo 3. Protocolo de entrevista.

Protocolo entrevista
<p>Contactar a las personas a entrevistar dentro de las empresas.</p> <p>Fijar fecha, hora y lugar de reunión.</p> <p>Asistir al lugar señalado por el entrevistado.</p> <p>Realizar una presentación entre el entrevistado y el entrevistador.</p> <p>Explicar al entrevistado de que trata la entrevista, la razón de porqué se realiza y una descripción de la finalidad de esta.</p> <p>Explicar al entrevistado que tiene derecho a confidencialidad y a responder solo las preguntas que estime conveniente.</p> <p>Explicar al entrevistado que si se llegara a sentir incómodo puede terminar la entrevista cuando él lo desee.</p> <p>Se le explica al entrevistado que la entrevista tiene una duración máxima de 2 horas.</p> <p>Se le solicitará autorización al entrevistado para grabar la conversación.</p> <p>Se realizarán las preguntas estipuladas en la hoja de ruta.</p> <p>Con previa autorización la entrevista se grabará con una grabadora de sonidos.</p> <p>Se tomará notas de la entrevista en un cuaderno.</p> <p>Una vez que todas las preguntas hayan sido contestadas se procede al término de la entrevista.</p> <p>Se despiden los entrevistadores del entrevistado.</p> <p>La entrevista será transcrita a un computador, junto a las notas.</p>

### Anexo 4: Hojas de ruta de entrevistas.

Área	Ventas
Nombre	
Cargo	
Objetivo entrevista	Recaudar información respecto al funcionamiento de las áreas funcionales previo y posterior a la ley 20.606/2016.
Duración	Máximo 2 horas.

Tema a tratar	Cambios que surgen tras la modificación de la ley 20.606 respecto al área de ventas.
Preguntas	<p>¿Según su criterio, cómo cree usted que afectó la modificación de la ley al área de Ventas y Marketing?</p> <p>¿Hubo cambios en la estrategia comunicacional tras la de la modificación de la ley 20.606? ¿Cuáles fueron esos cambios?</p> <p>¿Podría explicar si hubo algún cambio respecto al número de investigaciones de mercado realizadas antes y después de la modificación de la ley 20.606?</p> <p>¿Podría explicar si realizaron algún cambio en el enfoque de las investigaciones tras la modificación de la ley 20.606?</p> <p>¿Podría explicar cómo enfrentaron el cambio en el diseño de sus productos? específicamente en metodologías, procesos y herramientas</p> <p>¿Podría explicar cómo era el comportamiento de las ventas antes y después de la modificación de la ley 20.606?</p> <p>¿Podría explicar si ocurrieron cambios respecto a los precios de venta de los productos tras la modificación de la ley 20.606? ¿A qué se debieron esos cambios?</p> <p>¿Podría explicar si se realizaron nuevos estudios respecto al precio de venta tras la modificación de la ley 20.606? ¿A qué se debieron esos cambios?</p> <p>¿Podría explicar hubo cambios en la estrategia de precios productos tras la modificación de la ley 20.606?</p>
Transcripción	Serán transcritas a un computador
Informe entrevista	Autorizada
Uso de software	Excel y Word

Área	Producción
Nombre	
Cargo	
Objetivo entrevista	Recaudar información respecto al funcionamiento de las áreas funcionales previo y posterior a la ley 20.606/2016.
Duración	Máximo 2 horas.
Tema a tratar	Cambios que surgen tras la modificación de la ley 20.606 respecto al área de producción.
Preguntas	<p>¿Según su criterio, cómo cree usted que afectó la modificación de la ley al área de producción?</p> <p>¿Hubo cambio respecto a los proveedores? ¿podría detallar en qué sentido hubo cambios?</p> <p>¿Podría describir como enfrentaron los cambios de las materias primas tales como el azúcar y sus derivados, tras la modificación de la ley 20.606?</p> <p>¿Tuvieron que incorporar nuevas materias primas?</p> <p>Mencione cuantos y cuales productor tuvieron que reformular o cambiar su proceso productivo. ¿Podría explicarnos cómo enfrentaron este cambio en el proceso productivo?</p> <p>¿Podría explicar cómo fue el proceso de elaboración de nuevos métodos?</p> <p>¿Podría explicarnos si se necesitó de algún otro tipo de recursos? (entiéndase recurso como máquinas y tecnologías).</p> <p>¿Cuál ha sido el rol y el impacto que las tecnologías y sistemas de información han tenido en el proceso de producción tras la modificación de la ley?</p> <p>¿Cuál fue el cambio de las materias primas utilizadas en las nuevas recetas tras la modificación de la ley 20.606?</p>

Transcripción	Serán transcritas a un computador
Informe entrevista	Autorizada
Uso de software	Excel y Word

Área	Recursos Humanos
Nombre	
Cargo	
Objetivo entrevista	Recaudar información respecto al funcionamiento de las áreas funcionales previo y posterior a la ley 20.606/2016.
Duración	Máximo 2 horas.
Tema a tratar	Cambios que surgen tras la modificación de la ley 20.606 respecto al área de recursos humanos.
Preguntas	<p>¿Cómo los trabajadores enfrentaron la modificación de la ley 20.606 en sus labores específicas?</p> <p>¿Podría explicar si se generó algún cambio en las políticas de recursos humanos tras la modificación de la ley 20.606?</p> <p>¿Podría contarnos si existió la necesidad de realizar un cambio en el personal en el área de comercial y producción tras la modificación de la ley 20.606? ¿Por qué?</p> <p>¿Podría explicar si surgieron nuevas capacitaciones para el personal tras la modificación de la ley 20.606? ¿por qué?</p>
Transcripción	Serán transcritas a un computador
Informe entrevista	Autorizada

Uso de software	Excel y Word
-----------------	--------------

Área	Administración
Nombre	
Cargo	
Objetivo entrevista	Recaudar información respecto al funcionamiento de las áreas funcionales previo y posterior a la ley 20.606/2016.
Duración	Máximo 2 horas.
Tema a tratar	Cambios que surgen tras la modificación de la ley 20.606 respecto al área de administración.
Preguntas	<p>¿Hubo un cambio en las estrategias competitivas tras la modificación de la ley 20.606?</p> <p>¿Podría explicarnos cómo se vieron afectados los costos de producción después de la ley 20.606? ¿Estos costos de producción tuvieron la equivalencia en el precio de venta de los productos?</p> <p>¿Podría explicarnos si hubo un cambio en la estructura organizacional de la empresa después de la modificación de la ley 20.606? ¿En qué área en particular?</p> <p>Entiéndase como cambios en la estructura cambios de departamentos, áreas, jerarquías, cargos</p>
Transcripción	Serán transcritas a un computador
Informe entrevista	Autorizada
Uso de software	Excel y Word

Anexo 5: Protocolo de documentos públicos

<b>Documentos</b>	<b>Protocolo</b>
Públicos	Los documentos públicos actualmente se encuentran en línea, con acceso disponible, estos corresponden a los estados financieros, memoria.