



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN  
ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE  
PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CELULOSA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**DANIEL FERNANDO VALENZUELA SELMAN**

**PROFESOR GUÍA:  
OMAR CERDA INOSTROZA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
RENÉ ESQUIVEL CABRERA  
JUAN MIGUEL DYVINETZ PINTO**

**SANTIAGO DE CHILE  
AGOSTO 2011**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: DANIEL VALENZUELA S.  
FECHA: 16/08/2011  
PROF. GUÍA: SR. OMAR CERDA I.

## **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PRODUCTOS DERIVADOS DE LA CELULOSA**

El presente trabajo de título tuvo como objetivo diseñar un sistema de control de gestión estratégico para una empresa manufacturera de productos derivados de la celulosa. La empresa es Celtex S.A. y se dedica a la fabricación de pañales para adultos, apósitos y toallas higiénicas. Esta empresa quebró en el 2006 y fue adquirida por nuevos inversionistas. Desde entonces, entró en un proceso de reestructuración con el fin de lograr crecer en forma sustentable. Celtex S.A. cuenta con 35 empleados y reportó ingresos de MM\$1.800 el año 2009, con una utilidad del 3%.

Para diseñar un sistema de control de gestión estratégico es necesaria una planificación estratégica. La metodología utilizada para realizar el diagnóstico de la situación actual consiste en efectuar un análisis externo e interno –con información de la empresa y el mercado-, y en sostener discusiones con dueños y ejecutivos de la firma. Con esos resultados se define una estrategia, que se despliega y detalla usando los conceptos del *Balanced Scorecard* (BSC).

En el análisis externo destaca la oportunidad que presenta el mercado del adulto mayor en Chile, dadas las altas tasas de envejecimiento de la población. También se identifican opciones para diversificar la cartera de productos y los canales de distribución de la empresa. Las amenazas más relevantes están en la fuerte competencia del mercado local, los escasos proveedores de materia prima y en la tendencia del retail a desarrollar marcas propias. Luego, el análisis interno muestra que la empresa posee una gran fortaleza en su *know how*, específicamente en la producción y comercialización de papeles absorbentes; junto a su posicionamiento de marca y cartera de clientes. Sin embargo, se observan claras debilidades al tener tecnología antigua, alta concentración de clientes, portafolio de productos limitado y, sobre todo, por la ausencia de una estrategia formalizada, junto con una visión y misión claras de lo que la empresa desea desarrollar.

Se propone que Celtex S.A. se plantee ser líder en el mercado de incontinencia e higiene íntima en el segmento C3D, como también en los canales institucionales y especialistas; llegando a ser referente nacional en esos rubros. Para esto deberá lograr eficiencia operacional y desarrollar la marca. A partir de este planteamiento se genera un BSC con 15 objetivos para las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Junto a estos objetivos se plantea un conjunto de iniciativas estratégicas, que debiesen llevarse a cabo en los siguientes años, cuyo costo global no es significativo (del orden de los MM\$ 60), y que consisten en una combinación de esfuerzos para potenciar las ventas en segmentos específicos de mercado y optimizar la producción, teniendo mejores equipos y mayor eficiencia. De cumplirse los resultados planteados, la empresa podría triplicar su valor en 8 años, pasando de MM\$ 1.300 actuales a MM\$ 4.000.

## AGRADECIMIENTOS

*Mamá, Papá, Pauli, Moni, Max y Pacita: fueron el apoyo necesario para salir adelante de los momentos difíciles. Gracias por estar ahí.*

*A Omar por su conocimiento, disposición y voluntad.*

*A Mauricio por compartir su experiencia y abrirme las puertas de Celtex.*

*Un especial agradecimiento a mi madre.*

*Dedicada a la "memoria" de Miguel.*

## CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....                                 | <b>7</b>  |
| <b>2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b> .....     | <b>8</b>  |
| <b>3. OBJETIVOS</b> .....                                    | <b>10</b> |
| <b>3.1. Objetivo General</b> .....                           | <b>10</b> |
| <b>3.2. Objetivos Específicos</b> .....                      | <b>10</b> |
| <b>4. MARCO CONCEPTUAL</b> .....                             | <b>11</b> |
| <b>4.1. Planificación Estratégica</b> .....                  | <b>11</b> |
| 4.1.1. Análisis FODA.....                                    | 11        |
| 4.1.2. Cinco Fuerzas de Porter .....                         | 12        |
| 4.1.3. Análisis PESTE .....                                  | 15        |
| 4.1.4. Perfil de Capacidad Interna .....                     | 16        |
| 4.1.5. Declaración Estratégica .....                         | 17        |
| <b>4.2. Control de Gestión</b> .....                         | <b>17</b> |
| 4.2.1. Mapas Estratégicos.....                               | 17        |
| 4.2.2. Balanced Scorecard.....                               | 18        |
| <b>5. METODOLOGÍA</b> .....                                  | <b>20</b> |
| <b>6. ALCANCES y resultados esperados</b> .....              | <b>23</b> |
| <b>7. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA</b> .....         | <b>24</b> |
| <b>7.1. Identificación de la empresa</b> .....               | <b>24</b> |
| <b>7.2. Evolución histórica</b> .....                        | <b>25</b> |
| <b>7.3. Productos</b> .....                                  | <b>25</b> |
| 7.3.1. Incontinencia:.....                                   | 26        |
| 7.3.2. Higiene femenina: .....                               | 27        |
| 7.3.3. Apósitos industriales: .....                          | 27        |
| <b>7.4. Clientes</b> .....                                   | <b>27</b> |
| 7.4.1. Pañales .....   | 28        |
| 7.4.2. Apósitos .....  | 31        |
| 7.4.3. Toallas higiénicas.....                               | 32        |
| 7.4.4. Apósitos industriales (DLR).....                      | 33        |
| <b>7.5. Competidores</b> .....                               | <b>33</b> |
| 7.5.1. Industria pañales para adultos .....                  | 35        |
| 7.5.2. Industria toallas higiénicas .....                    | 37        |
| <b>8. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CELTEX</b> ..... | <b>39</b> |
| <b>8.1. Celtex 2010</b> .....                                | <b>39</b> |
| 8.1.1. Estrategia 2010.....                                  | 39        |

|              |   |            |
|--------------|---|------------|
| 8.1.2.       | Control de gestión .....  | 42         |
| <b>8.2.</b>  | <b>Análisis externo .....</b>   | <b>42</b>  |
| 8.2.1.       | Análisis PESTE .....  | 42         |
| 8.2.2.       | Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....   | 48         |
| 8.2.3.       | Oportunidades y amenazas detectadas .....   | 58         |
| <b>8.3.</b>  | <b>Análisis interno .....</b>   | <b>60</b>  |
| 8.3.1.       | Fortalezas y debilidades detectadas .....   | 66         |
| <b>8.4.</b>  | <b>Matriz de Posibilidades .....</b>  | <b>67</b>  |
| 8.4.1.       | Resumen análisis externo, interno y matriz de posibilidades: .....                        | 71         |
| <b>9.</b>    | <b>PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA CELTEX PARA EL PERÍODO 2011-2014.....</b>                   | <b>72</b>  |
| <b>9.1.</b>  | <b>Visión y misión de Celtex.....</b>   | <b>72</b>  |
| 9.1.1.       | Visión .....  | 72         |
| 9.1.2.       | Misión .....  | 72         |
| <b>9.2.</b>  | <b>Declaración estratégica.....</b>   | <b>73</b>  |
| <b>9.3.</b>  | <b>Temas estratégicos .....</b>   | <b>74</b>  |
| <b>9.4.</b>  | <b>Objetivos estratégicos .....</b>   | <b>76</b>  |
| 9.4.1.       | Perspectiva Financiera.....   | 76         |
| 9.4.2.       | Perspectiva de los Clientes .....   | 77         |
| 9.4.3.       | Perspectiva de Procesos Internos.....   | 78         |
| 9.4.4.       | Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....  | 79         |
| <b>9.5.</b>  | <b>Mapa Estratégico de Celtex para el período 2010-2013 .....</b>                         | <b>80</b>  |
| <b>10.</b>   | <b>DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN A PARTIR DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA .....</b> | <b>84</b>  |
| <b>10.1.</b> | <b>Indicadores y metas para cada uno de los objetivos estratégicos .....</b>              | <b>84</b>  |
| 10.1.1.      | Perspectiva Financiera.....   | 84         |
| 10.1.2.      | Perspectiva de los Clientes .....   | 88         |
| 10.1.3.      | Perspectiva de Procesos Internos.....   | 91         |
| 10.1.4.      | Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....  | 94         |
| <b>10.2.</b> | <b>Iniciativas Estratégicas .....</b>   | <b>96</b>  |
| 10.2.1.      | Iniciativas para el primer tema estratégico .....   | 98         |
| 10.2.2.      | Iniciativas para el segundo tema estratégico.....   | 100        |
| 10.2.3.      | Iniciativas de desarrollo interno .....   | 103        |
| <b>10.3.</b> | <b>Cuadro de Mando Integral.....</b>  | <b>105</b> |
| 10.3.1.      | Perspectiva financiera.....   | 105        |
| 10.3.2.      | Perspectiva de los clientes .....   | 106        |
| 10.3.3.      | Perspectiva de procesos internos .....  | 106        |
| 10.3.4.      | Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....  | 107        |
| 10.3.5.      | Cuadro de Mando Integral completo .....   | 108        |
| <b>11.</b>   | <b>CONCLUSIONES .....</b>   | <b>109</b> |
| <b>11.1.</b> | <b>Opciones estratégicas: .....</b>   | <b>113</b> |

|         |  |            |
|---------|--|------------|
| 11.2.   | Oportunidades de mejora basadas en el análisis: .....                  | 114        |
| 12.     | <b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>                      | <b>115</b> |
| 13.     | <b>ANEXOS .....</b>  | <b>116</b> |
| 13.1.   | <b>Estado de Resultados Celtex S.A. ....</b>                           | <b>117</b> |
| 13.2.   | <b>Estado de Resultados Pañales .....</b>                              | <b>118</b> |
| 13.3.   | <b>Estado de Resultados Maquila .....</b>                              | <b>119</b> |
| 13.4.   | <b>Estado de Resultados Toallas .....</b>                              | <b>120</b> |
| 13.5.   | <b>Tablas Resumen Ventas, Margen de Explotación y Utilidades .....</b> | <b>121</b> |
| 13.5.1. | VENTAS (M\$) .....   | 121        |
| 13.5.2. | MARGEN DE EXPLOTACIÓN (M\$) .....                                      | 122        |
| 13.5.3. | MARGEN DE EXPLOTACIÓN (%).....   | 122        |
| 13.5.4. | UTILIDAD (M\$) .....   | 123        |
| 13.5.5. | UTILIDAD (%) .....   | 123        |

## 1. INTRODUCCIÓN

El trabajo de título a presentar se desarrolla en el área de control de gestión, en particular en diseñar un sistema de control de gestión estratégico. Se desarrollará en la empresa Celtex S.A. que se dedica a fabricar productos derivados de la celulosa: pañales para adultos, apósitos y toallas higiénicas. En el año 2006 esta empresa quebró y fue adquirida por un grupo de inversionistas. En la actualidad Celtex ha podido sobreponerse de la quiebra, no obstante, falta definir la dirección que va a tomar la empresa a mediano y largo plazo para alcanzar un mayor crecimiento y sustentabilidad.

Los últimos tres años, la nueva directiva ha llevado a Celtex por el camino usual, haciendo prácticamente los mismos negocios que hacía antes, con bajo crecimiento y asegurando clientes importantes como 3M. Está certificada con ISO-9001, y está produciendo a niveles importantes para su tamaño, con ingresos del orden de los MM\$1.800, con una dotación de la planta de 35 personas. A pesar del repunte de los últimos años, no se ha replanteado de manera formal y justificada el camino que debería seguir Celtex en los próximos años, o comprobar que el camino actual es el indicado para finalmente transformarse en una empresa sólida y rentable. La empresa podría seguir como está, pero es necesario salirse del día a día y analizar la estrategia.

Si bien el objetivo central de este trabajo de título es diseñar un sistema de control estratégico, que en la actualidad no existe, antes que eso, se deberá previamente definir la estrategia a seguir para lograr un desarrollo sustentable. Por lo tanto, el alumno revisará la propuesta estratégica y en conjunto con la empresa se propondrá los cambios necesarios. Como consecuencia de los planes estratégicos definidos, se realizarán los cambios requeridos para su cumplimiento y, junto con esto, se hace necesario diseñar y construir un sistema de control de gestión estratégico que permita medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos y definir las acciones correctivas de las posibles desviaciones producidas, lo que justifica el objetivo de este trabajo.

La manera como definir los planes estratégicos de las empresas, ha sido fuente de muchas investigaciones publicaciones y libros, como también lo es el tema del control de la gestión. Autores tan importantes como Michael Porter han investigado bastante el tema estratégico, definiendo conceptos claves, entre otros la ventaja competitiva y las destacadas cinco fuerzas de Porter. De la misma forma, con respecto al tema de control de gestión, esta memoria se basará en un concepto introducido por Robert Kaplan y David Norton: el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral o CMI). Esta herramienta tiene como objetivo medir el cumplimiento de la estrategia de forma clara y entendible para todos los estamentos y niveles de la empresa. El trabajo del alumno concluye finalmente con el diseño y construcción de un Cuadro de Mando Integral (CMI).

## **2. DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Como se mencionó anteriormente, el trabajo consiste en diseñar un sistema de control de gestión estratégico para Celtex S.A. Sin embargo, para lograr esto, es necesario realizar una serie de análisis y propuestas que fundamenten el resultado final. En primer lugar se realiza un análisis tanto interno como externo de la empresa, para poder identificar las fortalezas y debilidades como también oportunidades y amenazas respectivamente (análisis FODA). Luego es necesario analizar la situación actual de la empresa, en términos de misión, visión y fundamentalmente de la estrategia. A partir del análisis FODA, se podrá evaluar la estrategia actual y generar una planificación estratégica para Celtex.

Una vez que se tiene una estrategia clara, es necesario transformarla en objetivos específicos y cuantificables, con tal de poder construir un Mapa Estratégico. Este mapa sirve para describir y comunicar la estrategia, como también representa un instrumento clave en el diseño de un CMI, pues proporciona las herramientas para traducir declaraciones estratégicas generales en hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas. Por lo tanto, con el mapa se procede a crear y asignar indicadores que permitan evaluar el desempeño y cumplimiento de los objetivos en el tiempo. Finalmente se diseña y plantea un CMI, según la metodología de Balanced Scorecard con los indicadores asignados.

Es importante tener claro la utilidad del trabajo a realizar y si es realmente necesario para la empresa. En este caso particular, la directiva ha manifestado su inquietud con respecto a la estrategia en el mediano y largo plazo de la empresa y a la poca claridad de ésta para los años que vienen. Hoy en día las metas son seguir haciendo lo mismo y generar utilidades. Sin embargo no existen metas más puntuales que estén claras, y por lo mismo no puede estar implementado un método que las controle y que mida el cumplimiento de ellas. Luego de conversar acerca del tema, es claro que existe una necesidad de parte de la empresa en querer definir de mejor manera la estrategia para luego generar objetivos específicos más claros, que permitan el cumplimiento de la estrategia planteada. Es fundamental para ellos verificar que los procesos estén enfocados en seguir las estrategias y que el uso de sus recursos esté alineado con ellas, para que sean utilizados eficientemente.

Para que los procesos y la utilización de recursos estén alineados con la estrategia se plantean los objetivos específicos y medibles para luego plasmarlos en un CMI. De esta manera se puede hacer un seguimiento claro y efectivo del cumplimiento de éstos. Para resumir, este trabajo de título se justifica principalmente por el aporte que se hace en dos áreas. En primer lugar está el tema estratégico, y el análisis que se hará para adecuar y proponer una

planificación estratégica. Sin esto, la empresa tendrá menos herramientas para programar los años que vienen y realizar un plan de negocios más acertado.

En segundo lugar está la evaluación del cumplimiento de los objetivos basados en la estrategia a través de un Cuadro de Mando Integral. Con esto se podrá ver claramente en el tiempo, si la empresa está siguiendo el camino propuesto por la estrategia. Al mismo tiempo permitirá desmenuzar la estrategia en objetivos específicos que abarquen las perspectivas financieras, de los clientes, de los procesos de negocio interno y de las personas (aprendizaje o de la formación y el crecimiento). Al contrario de la situación hoy día, donde el foco se centra principalmente en la perspectiva financiera y en la rentabilidad de la empresa en un plazo inmediato. Con un control de este tipo se podrá verificar si efectivamente los recursos y procesos están alineados con las estrategias a mediano y largo plazo, lo que significa un uso eficiente de los recursos, ahorros importantes en la implementación de los cambios y mejor productividad y finalmente permite algo no menos importante como es la corrección de las desviaciones que se puedan producir debido tanto a cambios en variables internas como externas.

Ambas propuestas son viables y la memoria abarca un diseño formal y fundamentado de un sistema de control de gestión estratégico. Para este proceso existen teorías fundamentadas y un marco conceptual más que suficiente para poder trabajar de manera ordenada y constante, asegurando el cumplimiento de los objetivos propuestos. Por parte de la empresa y sus ejecutivos, han estado dispuestos a cooperar de la manera que sea necesaria para aportar al trabajo e investigaciones del alumno, representando en todo momento un apoyo. Cabe destacar que el alumno se desempeñó como consultor en Celtex S.A. durante 4 meses, involucrándose en actividades de producción y administración, lo que le permitió tener un conocimiento acabado de los procesos productivos y de gestión, que sin duda han sido un factor fundamental en el desarrollo de este trabajo.

### **3. OBJETIVOS**

A continuación se presentan el objetivo general y los objetivos específicos de la memoria.

#### **3.1. Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Control de Gestión Estratégico para la empresa Celtex S.A., a partir de la elaboración de una propuesta estratégica que la firma pueda suscribir y llevar a cabo.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis externo de la empresa que permita identificar las principales oportunidades y amenazas que el entorno presenta a Celtex S.A.
- Realizar un análisis interno de la empresa que permita identificar las principales fortalezas y debilidades de Celtex S.A.
- Analizar la misión y visión de Celtex S.A., redefiniéndolas correspondientemente de acuerdo a las conclusiones obtenidas.
- Generar una planificación estratégica para Celtex S.A. en conjunto con la directiva de la empresa, que discuta focos, mercados, clientes y ventajas que Celtex S.A. deba aprovechar y/o desarrollar.
- Transformar la estrategia que se haya definido en objetivos estratégicos específicos y claros, para luego mostrar la causalidad entre ellos en un Mapa Estratégico.
- Definir y asignar indicadores para los objetivos del mapa estratégico que permitan evaluar el desempeño y cumplimiento de éstos en el tiempo.
- Diseñar y plantear un Cuadro de Mando Integral, según la metodología de Balanced Scorecard con los indicadores asignados.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual o marco teórico es de especial importancia pues se exponen los conceptos que serán la base del análisis y del trabajo a realizar. Esta memoria tiene como referente los conceptos propuestos por Robert Kaplan y David Norton para la elaboración del Mapa Estratégico y el Balanced Scorecard en los libros: “The Balanced Scorecard,” “Strategy Maps,” y “The Execution Premium.” Para los análisis externos e interno como también estratégicos, se usará principalmente como referente el texto “Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización,” de M. Hitt, R. Ireland y R. Hoskisson. Por último se utilizarán los apuntes del curso “Planificación Estratégica y Control de Gestión,” dictado en la Universidad de Chile por el profesor Omar Cerda.

### 4.1. Planificación Estratégica

#### 4.1.1. Análisis FODA<sup>1</sup>

El **análisis FODA** se aplica para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para esto es necesario realizar un análisis del ambiente externo de la empresa, otro en la industria en particular en la que está la empresa y por último uno de las capacidades internas de la empresa.

**Análisis externo:** En esta parte del análisis se diagnostica a la empresa con su industria, o dicho de otra forma, a las fuerzas que intervienen directamente con las actividades de la empresa. Estas fuerzas pueden ser: los competidores, los clientes, los proveedores, los productos, sustitutos y las empresas que están por crearse. Este análisis, usualmente, se desarrolla con las metodologías de las cinco Fuerzas de Porter y un análisis PESTE.

**Análisis interno:** El análisis del ambiente interno permite identificar fortalezas y debilidades de la organización, examinando la cantidad y calidad de recursos que posee. Para realizar el análisis interno se puede utilizar el “perfil de capacidad interna”. EL PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa. El PCI se preocupa de examinar las siguientes categorías: la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica, talento humano y administrativa.

Al final del análisis FODA, se diseña una matriz, donde se relaciona el análisis externo con el interno. De esa manera es más fácil visualizar las

---

<sup>1</sup> Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert, “Administración Estratégica,” 2006. Apuntes “Planificación Estratégica y Control de Gestión,” Omar Cerda.

posibilidades que tiene la empresa en el mercado tanto como las acciones pudiese tomar, para así finalmente diseñar una estrategia. A continuación se presenta un cuadro con la matriz FODA:

Figura 4.1: Matriz de posibilidades



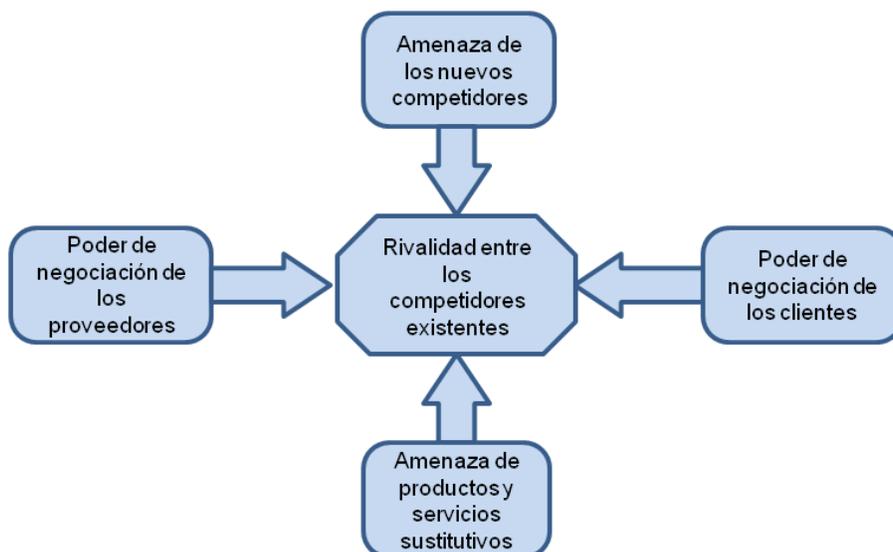
Fuente: Elaboración propia 1

#### 4.1.2. Cinco Fuerzas de Porter<sup>2</sup>

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo que fue elaborado hacia el año 1979 por el doctor en economía Michael Porter para describir cuáles son las fuerzas que influyen en la estrategia de una empresa. Las fuerzas a las que hace mención este modelo se muestran en el siguiente diagrama:

<sup>2</sup> Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert, "Administración Estratégica," 2006.

Figura 4.2: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Interpretación de las cinco fuerzas de Porter

El análisis que se plantea con esta herramienta, pretende determinar la intensidad de cada una de las fuerzas ya mencionadas y de esta forma ver cuáles son las principales áreas en las que la empresa debe poner atención para lograr el cumplimiento satisfactorio de su visión y estrategia. Es importante prestar especial atención en algunos puntos particulares para cada fuerza:

### **Poder de negociación de los clientes:**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes estén muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones a un costo igual o más bajo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La sustitución se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.<sup>3</sup> A continuación se muestran algunos puntos a considerar:

- Cuota de concentración del comprador.
- Volumen del comprador.
- Costo de cambio del comprador.
- Disponibilidad de información del comprador.
- Habilidad para integrarse verticalmente.
- Disponibilidad de productos sustitutos existentes.
- Sensibilidad del comprador al precio.

<sup>3</sup> Cerda, Omar, "Planificación Estratégica y Control de Gestión," Módulo 2, página 8.

- Precio total de la compra.

### **Poder de negociación de los proveedores:**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño pedido. La situación será más complicada si los insumos que suministran son clave para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.<sup>4</sup> Los siguientes son factores de importancia a considerar para esta fuerza de Porter:

- Costo de cambiar de proveedor.
- Grado de diferenciación de los suministros.
- Existencia de suministros sustitutos.
- Concentración de proveedores.
- Amenaza de concentración de proveedores.
- Costo de los suministros en relación al precio de venta del producto.
- Importancia del volumen para el proveedor.

### **Amenaza de nuevos competidores:**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.<sup>5</sup> A continuación los puntos importantes a considerar para la amenaza de nuevos competidores:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Políticas gubernamentales.

### **Amenaza de productos sustitutos:**

---

<sup>4</sup> Cerda, ídem.

<sup>5</sup> Cerda, ídem.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.<sup>6</sup> Ahora se mencionan los cuatro puntos más importantes a considerar para una correcta evaluación de la amenaza de productos sustitutos:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.

### **Rivalidad entre los competidores existentes:**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.<sup>7</sup> Los siguientes son puntos importantes para analizar esta fuerza de Porter:

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Crecimiento industrial.
- Sobre capacidad industrial.
- Complejidad informacional y asimetría.
- Valor de la marca.

### **4.1.3. Análisis PESTE**

Otra herramienta de análisis importante para el análisis externo es el PESTE, que tiene como objetivo enfocarse en todas las dimensiones que pueden afectar el entorno de la empresa y el mercado del cual forma parte. Las dimensiones son las siguientes: Política, Económica, Social, Tecnológica y Ecológica. A continuación se describe brevemente en qué consisten.

---

<sup>6</sup> Cerda, Omar, "Planificación Estratégica y Control de Gestión," Módulo 2, página 9.

<sup>7</sup> Cerda, Omar, "Planificación Estratégica y Control de Gestión," Módulo 2, página 8.

Política: Esta dimensión considera el sistema político actual, las instituciones políticas que afectan el mercado de la empresa, y la estabilidad de los sistemas políticos actuales.

Económica: En el ámbito económico es importante considerar la estabilidad macro-económica en el momento, el tamaño y la naturaleza de la economía, el rol que cumple el estado en la economía, como también las relaciones internacionales.

Social: Esta dimensión también incorpora la cultura. Básicamente, la idea es tener claro el tamaño de la población, la estructura etárea de la población, la distribución geográfica, la composición étnica, la distribución del ingreso, la población activa y su diversidad, como también preferencias y percepciones en cuanto a los productos y servicios.

Tecnológica: Esta dimensión incluye las tecnologías disponibles en el mercado, el desarrollo e innovación en la forma de producir, y las aplicaciones del conocimiento.

Ecológica: Para esta dimensión es necesario el conocimiento sobre la responsabilidad social, como también las regulaciones ambientales y sociales.

#### **4.1.4. Perfil de Capacidad Interna<sup>8</sup>**

El PCI o Perfil de Capacidad Interna es un método que permite hacer un análisis interno de la empresa de tal manera de poder identificar las fortalezas y debilidades de ésta. Existen varias categorías, o dimensiones en las cuales se basa el análisis para finalmente realizar un diagnóstico y comprender las capacidades de la empresa. Se distinguen las siguientes capacidades:

Capacidad Directiva: En esta parte se analiza la capacidad técnica que debe tener el directivo, el uso de los instrumentos de gestión, la capacidad de reacción frente a los cambios. Y la incidencia que tiene el liderazgo, cultura y trabajo en equipo.

Capacidad Competitiva: Se analiza el producto, la imagen y marca del producto, calidad precio y diferenciación. Todo elemento que le de competitividad al producto o servicio.

Capacidad Financiera: Se analizan los estados financieros, solvencia y liquidez.

---

<sup>8</sup> Cerda, Omar, apuntes del cursos “Planificación Estratégica y Control de Gestión”

Capacidad Tecnológica: Se evalúa el uso de tecnología en la organización, tanto en la producción como en el mejoramiento de la gestión en actividades de apoyo; y en el uso de sistemas computacionales.

Capacidad del Talento Humano: Esta capacidad analiza la Cultura Organizacional de los trabajadores y demás miembros de la organización; desde el punto de vista de sus capacidades y habilidades técnicas y de trabajo en equipo.

Capacidad Administrativa: Se analiza desde cuatro de puntos de vista; planeación, organización, dirección y control.

#### **4.1.5. Declaración Estratégica**

Para poder hacer finalmente una declaración de estrategia, es importante tener clara la misión y visión de la empresa. La misión de la organización corresponde a la respuesta a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio y qué estamos tratando de lograr en nombre de nuestros clientes?”. Formula explícitamente el propósito de la organización, su razón de ser. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones, y esta definición debe condicionarse al logro de la visión. Para ser efectiva debe orientarse en mercados y clientes, pero sobre todo, debe ser sencilla y enfocada en lograr un beneficio para el cliente.

La misión debe estar acompañada de una visión. La visión estratégica es un punto de vista de la dirección futura de la organización y de la estructura del negocio. Indica las aspiraciones de la administración para con la organización, proporcionando una vista panorámica de “en qué negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía se está tratando de crear”. Explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino<sup>9</sup>.

#### **4.2. Control de Gestión**

##### **4.2.1. Mapas Estratégicos**

El Mapa Estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard. Ilustra las relaciones causa-efecto que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera, con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales.

---

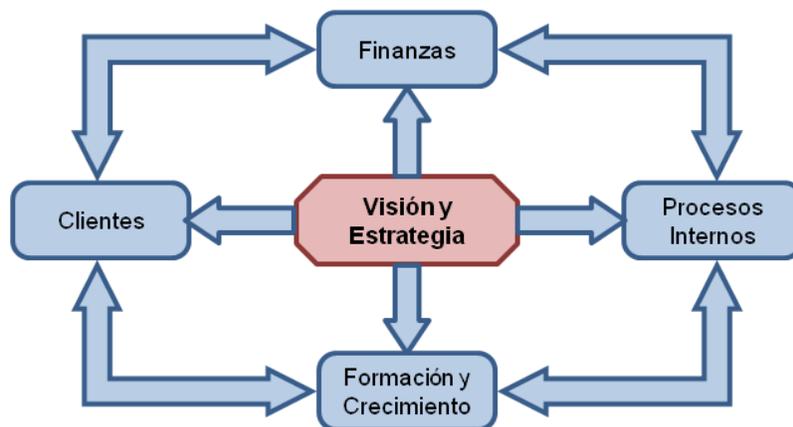
<sup>9</sup> Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert, “Administración Estratégica,” 2006.

#### 4.2.2. Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, fue creado por Robert Kaplan y David Norton y publicado en su libro “The Balanced Scorecard” en 1992. Citando este texto, los autores así definen el Balanced Scorecard: “...el Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.”

A continuación se presenta un esquema con las cuatro perspectivas y su conexión con la visión y estrategia:

Figura 4.3: Cuatro perspectivas, visión y estrategia



Fuente: Interpretación cuatro perspectivas de Kaplan y Norton

A pesar de la utilidad que representa el CMI en términos de medición de los objetivos estratégicos a través de sus respectivos indicadores, el aporte fundamental es cuando se transforma en un sistema de gestión. Puede utilizarse para clarificar y comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos con la estrategia, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, como también para realizar revisiones estratégicas de manera periódica y sistemática para poder evaluar y así aplicar los cambios que sean pertinentes a los procesos de la empresa.

Es necesario ahondar en cada una de las perspectivas del CMI, para un mejor entendimiento del método y su aplicación<sup>10</sup>.

**Perspectiva Financiera:** Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbra a relacionarse con la rentabilidad.

**Perspectiva del Cliente:** En la perspectiva del cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y del mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados para satisfacer al cliente.

**Perspectiva de Procesos Internos:** En la perspectiva de procesos internos, los ejecutivos identifican los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

**Perspectiva de Formación y Crecimiento:** La cuarta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento de largo plazo. En los cuales se identifican las capacidades de la organización, clima laboral, cultura, y activos de la información.

---

<sup>10</sup> Kaplan, Robert & Norton, David, "The Balanced Scorecard," 1996.

## 5. METODOLOGÍA

La metodología que se describe a continuación es una guía de cómo se alcanzarán los objetivos propuestos. Los objetivos específicos deben ir cumpliéndose en el orden que están descritos inicialmente, pues los resultados van siendo requeridos por los objetivos que vienen después.

Para realizar un diagnóstico de la situación actual de Celtex hay que:

**Analizar externamente a la empresa:** El principal objetivo de este análisis es identificar oportunidades y amenazas. Para esto se realizan los análisis PESTE y de Porter para lo cual se recopilará información existente en los medios y en documentos y entrevistas dentro de la empresa. Estos análisis permiten conocer el entorno y el medio específico de la empresa, por lo que se logra identificar factores clave que pueden convertirse en oportunidades o amenazas según su impacto en la empresa.

Uno de los factores más importantes a considerar para el análisis externo es el soporte y apoyo de una empresa externa. Celtex está actualmente trabajando con Casa Zegers. Esta empresa se dedica a investigaciones de mercado, planificación estratégica y también estrategia publicitaria. Para el caso particular de Celtex, se contratará un servicio de estudio de mercado, donde le permitirá obtener información y conocimiento sobre el tamaño de los mercados en los cuales está inmersa la empresa. Más aún, le aportará con conocimiento sobre las proyecciones de los mercados.

Con la información que se obtendrá, se podrá hacer un análisis externo exhaustivo de la situación hoy día en el mercado, incluyendo tamaño de mercado, distribución por segmentos, participación de mercado, y rivalidad entre los competidores. Con esto, sumado a las proyecciones futuras, el análisis es completo y suficiente para poder determinar las oportunidades y amenazas presentes en la industria.

**Analizar internamente a la empresa:** Con este análisis se busca identificar fortalezas y debilidades de la empresa. Este análisis se realizará mediante un Perfil de Capacidad Interna (PCI). Esto se basa en entrevistas con gerentes y líderes de procesos, sin desechar el aporte que puede significar una entrevista con cualquier trabajador de la empresa, más la experiencia personal ganada en los meses de trabajo en el lugar.

Para el análisis interno no se considera aporte de una empresa externa, como para el análisis externo. En este caso el alumno con la ayuda de los empleados y directiva se encargará de recopilar la información necesaria para una correcta evaluación. De la fábrica se necesitará obtener la dotación de gente, la capacidad productiva y las estadísticas necesarias para poder determinar el

estado y funcionamiento actual de la planta. Esto es fundamental para así determinar los límites de la fábrica y poder hacer una planificación adecuada.

Sumado a la información productiva propiamente tal, es necesario realizar un análisis de las finanzas de la empresa. Para esto se revisarán los estados de resultados y los balances de Celtex para los últimos cuatro años. De acá se obtendrán datos relevantes, como costos, márgenes, utilidad, como también índices de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.

Luego de realizar los análisis previamente mencionados se podrán determinar tanto las debilidades como las fortalezas de la empresa, y de esta manera culminar la etapa previa al análisis FODA.

**Elaborar análisis FODA:** Una vez que están claras las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, discutidos, con la alta gerencia de la empresa se procede a construir la matriz FODA. Esta matriz permite observar de manera clara las opciones estratégicas de la empresa, mostrando posibles caminos a seguir para, aprovechar las oportunidades, disminuir las amenazas, concentrarse en las fortalezas y considerar las debilidades.

Para poder construir una matriz FODA, se necesitan combinar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. En otras palabras se generan pares donde está un factor interno con uno externo. Lo que nos permite esta matriz es identificar las relaciones que existen entre los factores del análisis interno y externo, pues no todos los factores se pueden relacionar entre sí. Con esta matriz definida y las parejas de factores formadas, es más claro analizar la situación actual y la posible estrategia que puede tomar la empresa.

**Analizar estrategia actual de la empresa:** Se revisará y discutirá la estrategia actual de la empresa, y los planes que tiene para el futuro. También se hará un análisis detenido en la misión y visión de la empresa. Usando el análisis FODA, se discutirán los planteamientos estratégicos con la directiva y alta gerencia de la empresa.

**Definir misión y visión:** En base a resultados de entrevistas con la directiva y la alta gerencia, sumado a los resultados del análisis FODA, se definirán claramente los conceptos estratégicos misión y visión. Los conceptos serán coherentes con los análisis realizados y estarán fundamentados en ellos.

**Formular planificación estratégica:** Con un proceso muy similar a como se define la misión y visión, finalmente se planteará una planificación estratégica para la empresa. Será decidida en conjunto con los directores y la alta gerencia de la empresa. Deberá también estar alineada con el análisis hecho previamente, en particular con los resultados de la matriz FODA.

**Definir los objetivos:** Como se ha mencionado anteriormente, la estrategia debe estar completamente descrita y transformada en objetivos claros y medibles. Para la definición de éstos, se usará la estrategia y su planificación de la parte anterior, ayudado por la matriz FODA pues de acá se desprenden las capacidades de la empresa y los alcances.

**Diseñar el Mapa Estratégico:** A estas alturas estarán claramente definidas la misión y la visión, como también la estrategia y los objetivos. Para crear el mapa se dibuja en forma gráfica estos elementos, incluyendo las relaciones de causalidad que hay entre ellos. Para poder describir bien las causalidades es necesario analizar los objetivos planteados y ver cuáles son los que tendrán, supuestamente, mayor impacto en el cumplimiento de otros objetivos. Al carecer de mayor información que demuestren las causalidades que se postulan, éstas serán propuestas como hipótesis que debieran verificarse con el tiempo.

**Definir indicadores:** Cada objetivo tendrá un indicador que medirá su cumplimiento en el tiempo. También se fijarán metas para cada indicador. Estos indicadores se diseñarán en base a estudios y experiencia en otras empresas que posean objetivos similares. Todos se discutirán finalmente con la directiva, llegando a un consenso.

**Diseñar el Cuadro de Mando Integral:** Finalmente se listarán todos los objetivos en el CMI, con sus correspondientes indicadores y metas. Esto se hará basado en la metodología del Balanced Scorecard y también investigando en empresas que tengan implementado un CMI. El CMI finalmente quedará presentado en un archivo Excel, de forma que sea claro y fácil de modificar.

## **6. ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS**

A modo de resumen de lo planteado anteriormente, esta memoria pretende terminar de forma clara y justificada el diseño de un SCG estratégico para la empresa Celtex S.A. El sistema de control de gestión es para toda la empresa, abarcando todas las áreas y departamentos. Para poder cumplir con esta meta, se contempla una revisión de la situación estratégica actual de la empresa y proponer una planificación estratégica acorde con un análisis profundo del entorno como también del interior de la empresa. Con una planificación estratégica diseñada, se crearán objetivos estratégicos que permitan medir la gestión de la empresa. A partir de estos se contempla la elaboración de un mapa estratégico y una posterior definición de indicadores y metas para cada uno de los objetivos propuestos. El proyecto culminará con el diseño de un Cuadro de Mando Integral, que será finalmente el SCG, incluyendo todos los indicadores y sus respectivas metas. De esta forma todos los estamentos de la empresa tendrán claridad con respecto a la estrategia y los objetivos que se deben cumplir para estar en el rumbo planificado y alcanzar la visión.

El trabajo de título no tiene contemplado la implementación del sistema de control de gestión.

Los resultados que se esperan obtener al finalizar el trabajo de título son los siguientes:

- Definir una misión y visión clara de la empresa, coherentes con la estrategia propuesta.
- Una estrategia clara, con una declaración formal de un plan estratégico y los objetivos estratégicos que permitan alcanzar la visión.
- Esquema gráfico de un Mapa Estratégico que represente la estrategia con sus objetivos en las distintas perspectivas del Balanced Scorecard.
- Definir indicadores y metas claros, que permitan la medición de los objetivos estratégicos.
- Crear un prototipo de un Cuadro de Mando Integral en formato Excel, que incluya los indicadores definidos y sus respectivas metas propuestas.

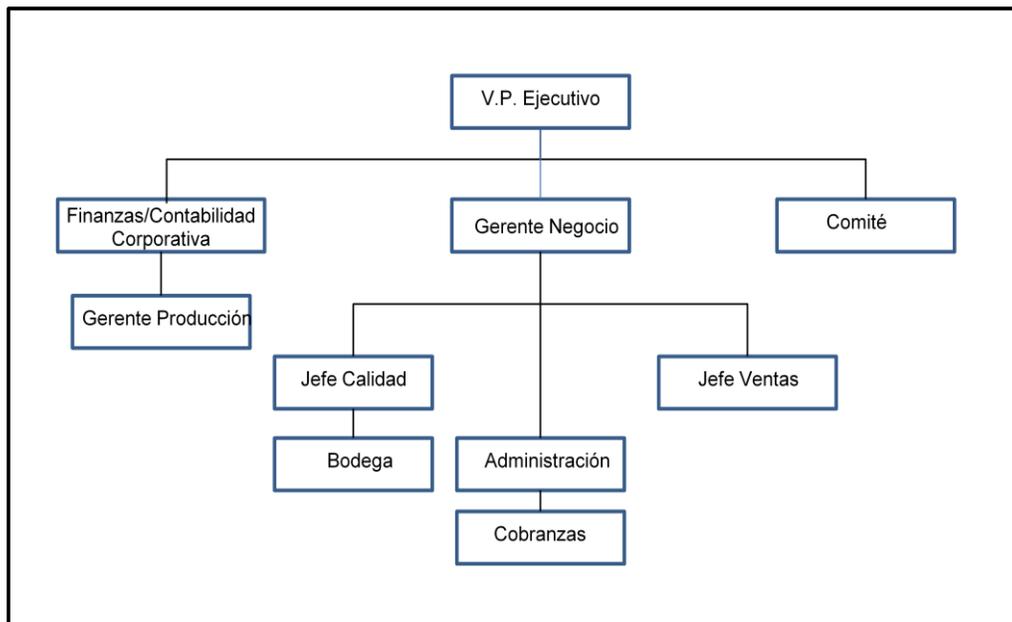
## 7. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

### 7.1. Identificación de la empresa

Celtex S.A. es una empresa privada dedicada a la fabricación de productos absorbentes derivados de la celulosa, en particular pañales, toallas higiénicas, apósitos y absorbentes industriales. Pertenece a un holding junto a otras tres empresas, y su estructura legal es una sociedad anónima. Las otras empresas son Intercos S.A. y Aerosol S.A. Intercos y Aerosol se dedican principalmente a la maquila y producción de derivados químicos, como por ejemplo productos farmacéuticos y sanitarios.

Celtex se ubica en Santiago, en la comuna de La Reina. Esta es la única instalación que posee Celtex en la actualidad. En estos momentos la empresa cuenta con 35 empleados, donde 3 de ellos participan en cargos administrativos y 32 trabajan en la planta de producción. Esta cantidad de empleados se mantiene estable durante todo el año; sin embargo, en épocas de vacaciones o en casos de ausencias muy prolongadas de algún empleado se contrata personal temporal. Con esto se pretende mantener la capacidad productiva de la fábrica. A continuación se muestra el organigrama de Celtex:

Figura 7.1: Organigrama Celtex S.A.



Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional de la empresa se divide principalmente en la gerencia de producción y la gerencia de negocios. En la gerencia de producción se encuentra el jefe de planta, encargados del control de calidad, materias primas, mecánicos y operarios. En la gerencia de negocios está el gerente general, que cumple la función de gerente de negocios, un contador y una secretaria administrativa. El año 2009, Celtex reportó ventas de MM\$1800, con una utilidad final de aproximadamente MM\$90, representando un 5% con respecto a los ingresos totales.

## **7.2. Evolución histórica**

Comercial Celtex. S. A., nace en 1959 en el altillo de una farmacia, fabricando productos en forma natural, siendo la primera empresa en Chile en el rubro de las toallas higiénicas desechables. Posteriormente se traslada a un subterráneo en Av. Matta donde pasa varios años.

En 1969 se traslada al segundo piso del mismo edificio, adquiriendo maquinaria un poco más moderna y, en 1975 se traslada a la propiedad actual, localizada en calle Los Herreros en la comuna de La Reina, construyendo en 1984 su planta que aún le pertenece.

En el año 1978 compra un moderno equipamiento para la fabricación de pañales desechables para guaguas y en 1993 se suma otra línea similar. En 1994 renueva su equipamiento para la fabricación de toallas desechables.

En 1998 lanza al mercado el pañal para adulto, transformando la maquinaria adquirida en 1991. A la fecha Comercial Celtex S. A., incorpora la fabricación de apósitos absorbentes industriales para cajas de embalaje de aves y cerdos.

## **7.3. Productos**

Celtex se dedica a la fabricación de productos absorbentes, en particular pañales de adulto, toallas higiénicas y apósitos, enfocándose en el mercado de la higiene femenina con las toallas y en el de incontinencia con los pañales y apósitos. Por último, están los apósitos industriales, enfocados al uso en cajas de embalaje de alimentos. El mercado de incontinencia representa

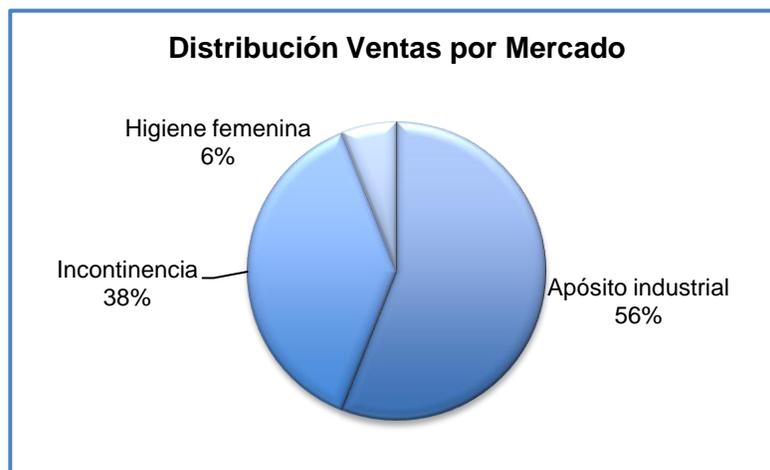
aproximadamente un 38% de las ventas totales de Celtex, el de higiene un 6% y el de apósitos industriales un 56%.

**Tabla 7.1: Distribución de ventas por mercado**

|                           | <b>2010 (\$)</b> | <b>%</b> |
|---------------------------|------------------|----------|
| <b>Apósito industrial</b> | \$1,008,000,000  | 56%      |
| <b>Incontinencia</b>      | \$684,000,000    | 38%      |
| <b>Higiene femenina</b>   | \$108,000,000    | 6%       |

Fuente: Estado de resultados Celtex 2010

**Figura 7.2: Distribución de ventas por mercado**



Fuente: Estado de resultados Celtex 2010

### **7.3.1. Incontinencia:**

#### *Pañal de adulto:*

El pañal de adulto representa aproximadamente un 88% dentro de las ventas de incontinencia, lo que se traduce en un 33% de la venta total de la empresa. Se fabrican dos tamaños de pañales: mediano y grande. También se presenta en distintos formatos:

- Pañal de primera selección en un paquete impreso de 8 unidades.
- Pañal de primera selección en un paquete transparente de 10 unidades.
- Pañal de segunda selección en un paquete de 10 unidades.

#### *Apósito:*

El apósito representa un 12% de las ventas en el mercado de incontinencia, luego se infiere que es un 5% del total de ingresos por explotación. Al igual que en el pañal, se fabrican apósitos medianos y grandes, como también en distintos formatos:

- Apósito de primera selección en un paquete impreso de 20 unidades.
- Apósito de primera selección en un paquete transparente de 30 unidades.

A diferencia de los pañales, no se venden apósitos de segunda selección.

### **7.3.2. Higiene femenina:**

#### *Toallas higiénicas:*

La toalla higiénica es el único producto destinado al mercado de higiene femenina, y representa un 6% de las ventas de Celtex. Existen dos tipos de toallas. Un formato es el del paquete impreso de 8 unidades fabricado localmente en la planta de Celtex. El otro es un producto especial para la protección diaria de la mujer, y es importado desde China. Finalmente es vendido en cajas impresas de 8 unidades utilizando la marca Celtex.

### **7.3.3. Apósitos industriales:**

#### *DLR (Disposable Liquid Retainer):*

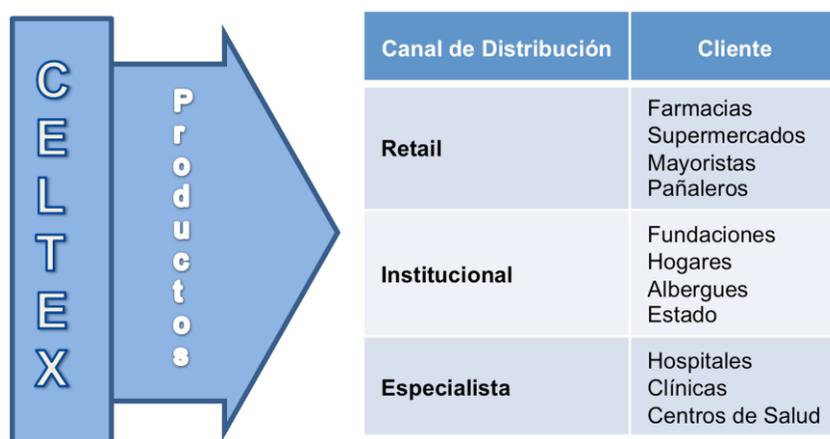
El DLR es un apósito absorbente para uso industrial, en particular para el embalaje y transporte de alimentos como aves y cerdos. Existen tres formatos de DLR y varían tanto en tamaño como en su nivel de absorción: DLR 60, DLR 85 y DLR 100, con pesos de 60 gramos, 85 gramos y 100 gramos respectivamente. El DLR es en este momento el producto de mayor venta en la empresa, con un 56%.

## **7.4. Clientes**

Actualmente todos los clientes de Celtex son de procedencia nacional, y se identifican tres canales de distribución: retail, institucional y especialista. El

caso de los apósitos industriales es un caso especial que representa un negocio de maquila para terceros. El retail considera las cadenas farmacéuticas, los supermercados, los mercados mayoristas y los pañaleros, que son empresas dedicadas especialmente a la venta de pañales y productos de incontinencia. El mercado institucional abarca todas las fundaciones y hogares que cuentan con albergue para el adulto mayor o que también proveen con servicios de ayuda y apoyo a la comunidad. El mercado especialista considera los hospitales, clínicas o centros de salud. A continuación se presenta un cuadro que resume los distintos canales y sus respectivos clientes:

Figura 7.3: Canales de distribución y sus respectivos clientes



Fuente: Elaboración propia

Celtex posee presencia en el retail y mercado institucional para los pañales, apósitos y toallas higiénicas. En la categoría de maquila para terceros se encuentra la empresa multinacional 3M, a quien se le vende exclusivamente los apósitos industriales, es decir, los DLR 60, 85 y 100. En este momento la compañía no cuenta con ventas en el mercado especialista. Entre el retail y el mercado institucional se concentra aproximadamente el 44% de las ventas de la empresa. El 56% restante corresponde a las ventas para 3M. A continuación se presentan tablas y gráficos donde se aprecian de forma clara los distintos canales de distribución para cada uno de los productos de Celtex.

#### 7.4.1. Pañales

En la tabla y gráfico siguiente se muestra como se distribuyen las ventas de los pañales:

Tabla 7.2: Ventas de pañales por canal de distribución

|                      | 2010 (\$)          | %           |
|----------------------|--------------------|-------------|
| <b>Retail</b>        | 498,960,000        | 84%         |
| <b>Institucional</b> | 95,040,000         | 16%         |
| <b>Total</b>         | <b>594,000,000</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Área de contabilidad Celtex

Figura 7.4: Ventas de pañales por canal de distribución



Fuente: Área de contabilidad Celtex

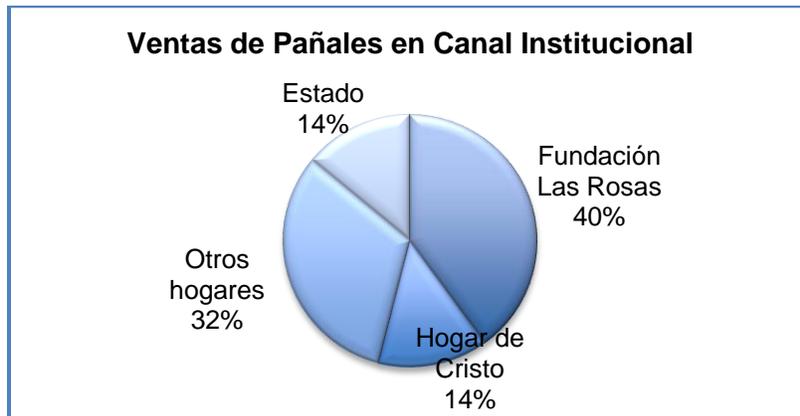
A partir de la tabla y gráfico anterior, queda muy claro el dominio que tiene el retail en la venta de pañales, donde el mercado institucional sólo representa un 16%. Este 16% se descompone mayoritariamente en Fundación Las Rosas, Hogar de Cristo, el Estado y otros hogares. La distribución de forma más detallada se presenta en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 7.3: Ventas de pañales por cliente en canal institucional

|                            | 2010 (\$)         | %           |
|----------------------------|-------------------|-------------|
| <b>Fundación Las Rosas</b> | 38,016,000        | 40%         |
| <b>Hogar de Cristo</b>     | 13,305,600        | 14%         |
| <b>Otros hogares</b>       | 30,412,800        | 32%         |
| <b>Estado</b>              | 13,305,600        | 14%         |
| <b>Total</b>               | <b>95,040,000</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Área de contabilidad Celtex

Figura 7.5: Ventas de pañales por cliente en canal institucional



Fuente: Área de contabilidad Celtex

Si se descompone el 84% de los clientes de retail, se vislumbra la presencia de una farmacia, supermercados, mayoristas y pañaleros:

Tabla 7.4: Ventas de pañales por cliente en retail

|               | 2010 (\$)          | %           |
|---------------|--------------------|-------------|
| Farmacias     | 65,340,000         | 13%         |
| Supermercados | 190,080,000        | 38%         |
| Mayoristas    | 83,160,000         | 17%         |
| Pañaleros     | 160,380,000        | 32%         |
| <b>Total</b>  | <b>498,960,000</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Área de contabilidad Celtex

Figura 7.6: Ventas de pañales por cliente en retail



Fuente: Área de contabilidad Celtex

En el segmento de las farmacias solo está Fasa donde se reportaron ventas por aproximadamente MM\$ 65 el año pasado. El segmento retail de

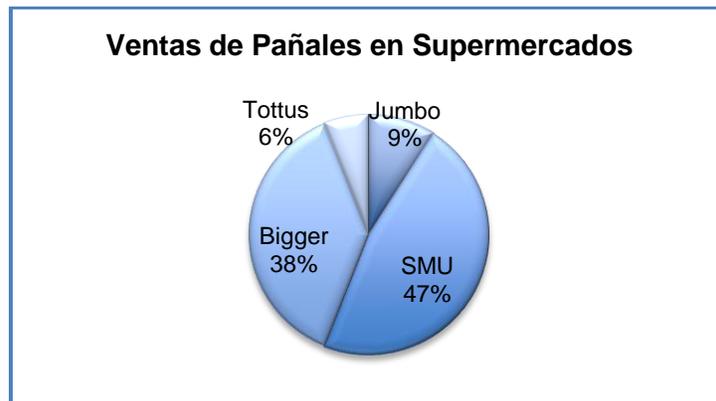
mayor porcentaje es el de los supermercados, con un 38% del total de las ventas del canal, y si se descompone para los distintos clientes se obtienen los siguientes resultados:

**Tabla 7.5: Ventas de pañales por supermercado**

|               | 2010 (\$)          | %              |
|---------------|--------------------|----------------|
| <b>Jumbo</b>  | 17,107,200         | 9.00%          |
| <b>SMU</b>    | 89,337,600         | 47.00%         |
| <b>Bigger</b> | 72,230,400         | 38.00%         |
| <b>Tottus</b> | 11,404,800         | 6.00%          |
| <b>Total</b>  | <b>190,080,000</b> | <b>100.00%</b> |

Fuente: Área de contabilidad Celtex

**Figura 7.7: Ventas de pañales por supermercado**



Fuente: Área de contabilidad Celtex

#### 7.4.2. Apósitos

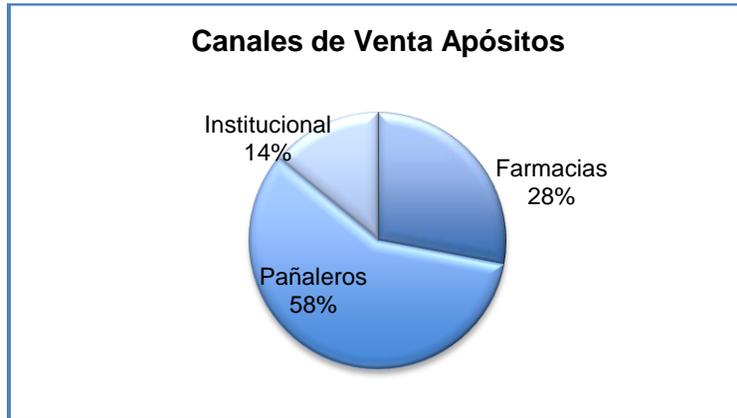
En los apósitos se distinguen dos canales de distribución, que son el retail y el institucional. El retail se divide en farmacias y pañaleros. Para el canal farmacias se refiere principalmente a la cadena Fasa, ocupando el total de las ventas para ese segmento. A continuación se muestra un resumen de las ventas del último año para este producto:

**Tabla 7.6: Ventas de apósitos por canal de distribución**

|                      | 2010 (\$)         | %           |
|----------------------|-------------------|-------------|
| <b>Farmacias</b>     | 25,200,000        | 28%         |
| <b>Pañaleros</b>     | 52,200,000        | 58%         |
| <b>Institucional</b> | 12,600,000        | 14%         |
| <b>Total</b>         | <b>90,000,000</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Área de contabilidad Celtex

Figura 7.8: Ventas de apósitos por canal de distribución



Fuente: Área de contabilidad Celtex

De esto se concluye que el 86% (28% de las farmacias más el 58% de los pañaleros) de las ventas de los apósitos está destinada en el retail y el 14% restante en el mercado institucional.

### 7.4.3. Toallas higiénicas

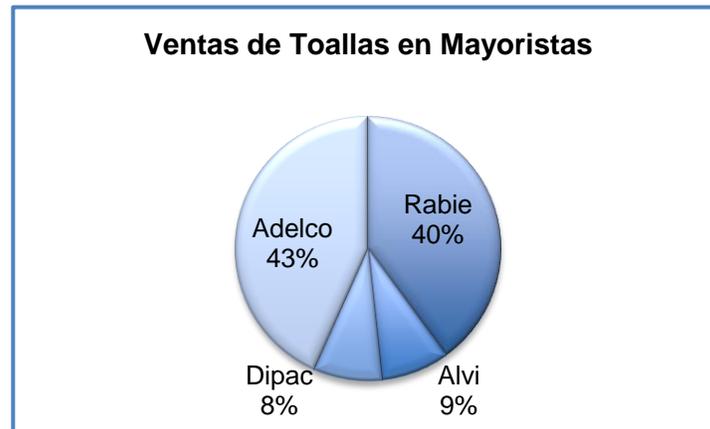
La diferencia de las toallas con respecto a los productos anteriores, es que su canal de distribución es únicamente el retail. En estos momentos las toallas no están teniendo presencia considerable en farmacias y supermercados, y es el mercado mayorista el principal canal de distribución. Los clientes más importantes para el mercado mayorista se detallan en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 7.7: Ventas de toallas higiénicas por cliente en mercado mayorista

|               | 2010 (\$)          | %           |
|---------------|--------------------|-------------|
| <b>Rabie</b>  | 43,200,000         | 40%         |
| <b>Alvi</b>   | 9,000,000          | 8%          |
| <b>Dipac</b>  | 9,000,000          | 8%          |
| <b>Adelco</b> | 46,800,000         | 43%         |
| <b>Total</b>  | <b>108,000,000</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Área de contabilidad Celtex

Figura 7.9: Ventas de toallas higiénicas por cliente en mercado mayorista



Fuente: Área de contabilidad Celtex

Los actores principales para el mercado de las toallas son los mayoristas Adelco y Rabie, que en conjunto representan el 84% de las ventas de este producto.

#### 7.4.4. Apósitos industriales (DLR)

El apósito industrial se vende exclusivamente a 3M. Es un producto que se fabrica bajo la marca de 3M, por lo que la totalidad de la producción es vendida a esta empresa. El año pasado representaron el 56% del total de las ventas de la empresa, aportando MM\$1.008.

#### 7.5. Competidores

En Chile existen bastantes competidores de Celtex, en particular para el negocio de pañales y toallas higiénicas. Dentro de cada uno de estos negocios se encuentran empresas con producción nacional como también empresas dedicadas a la importación de productos de esta índole; sin embargo, los líderes del mercado y los actores más relevantes son de producción local.

##### *CMPC (Compañía Manufacturera en Papeles y Cartones)*

CMPC es una industria forestal integrada. Se convirtió en Sociedad Anónima abierta, producto de la fusión de las empresas productoras de papel Ebbinghaus, Haensel & Cía., y la Comunidad Fábrica de Cartón Maipú.

Esta empresa opera como un holding a través de cinco centros de negocios: Forestal, Celulosa, Papeles, Tissue y Productos de Papel. Funcionando cada una de estas áreas en forma independiente.

Algunos de los productos que la compañía produce y comercializa son: Maderas re-manufacturadas y terciadas, celulosa, papel periódico, cartulinas y papeles para corrugar, productos tissue, pañales y toallas higiénicas y cajas de cartón corrugado.

En su gran mayoría, las marcas registradas por la empresa están asociadas a productos del negocio tissue: Babysec para pañales de niños; Cotidian para pañales de adultos; Confort, Elite, Noble, Nova, Higienol, Sussex y Orquídea para servilletas, papel higiénico, pañuelos, entre otros; Ladysoft para protección femenina y Equalit para papel fotocopia.

Esta empresa reporta ventas anuales de aproximadamente USD 400 millones.

### *Kimberly-Clark*

Es una empresa con 138 años de historia, su centro de operaciones está en Dallas, Texas. Tiene sucursales en 35 países con aproximadamente 56.000 empleados a lo largo del mundo.

Los productos de Kimberly-Clark son para el cuidado personal y profesionales de la salud, por ejemplo, toallas de mano en rollos, paños desechables, productos de baños con dispensador, papel higiénico, jabón.

Éstos se venden en más de 150 países y se pueden encontrar con las siguientes marcas: Kleenex, Scott, Andrex, Huggies, Pull-Ups, Kotex, Pampers, Mimosa, Poise y Depend.

Poder disponer de los mejores sistemas de limpieza, cuidado y protección para sus clientes y empleados constituye una parte esencial del éxito de estas empresas. Al igual que parte del liderazgo se debe a las innovaciones que brinda al mercado y en el aporte de mejor calidad en las marcas ya existentes.

Esta empresa reporta ventas anuales de aproximadamente USD 20.000 millones.

### *Prodesa S.A.*

Es una compañía fundada en Chile, dedicada a la fabricación y comercialización de pañales desechables, toallas femeninas y apósitos absorbentes con objetivos de mercado centro y latinoamericano.

Esta empresa lleva 6 años participando en este mercado con innovadoras políticas comerciales y una moderna implementación de última generación con tecnología europea de origen italiano.

Su estrategia comercial le permite llegar a los mercados mayoristas, distribuyendo sus productos a lo largo de todo Chile. Además exporta al mercado centro y latinoamericano colocando importantes partidas de sus productos.

### *Procter & Gamble*

Es una empresa multinacional de pañales, productos de salud y productos de belleza femeninos. La planta de Procter & Gamble en Chile alcanza hoy a 600 personas y mantiene en el país la fábrica de pañales para bebés y toallas femeninas, que abastece al mercado interno y también exporta a los países vecinos.

Las marcas líderes de Procter & Gamble en Chile son Gillette, Duracell, Pantene, Head & Shoulders, Ariel, Ace, Oral-B, Ladysan, Tampax, Old Spice. Los productos de esta multinacional se venden un 60% en los supermercados, un 20 % en las farmacias y un 20% a través de otros canales como las ferias libres.

Las ventas de Procter & Gamble alcanzan los USD 80.000 millones anuales.

#### **7.5.1. Industria pañales para adultos**

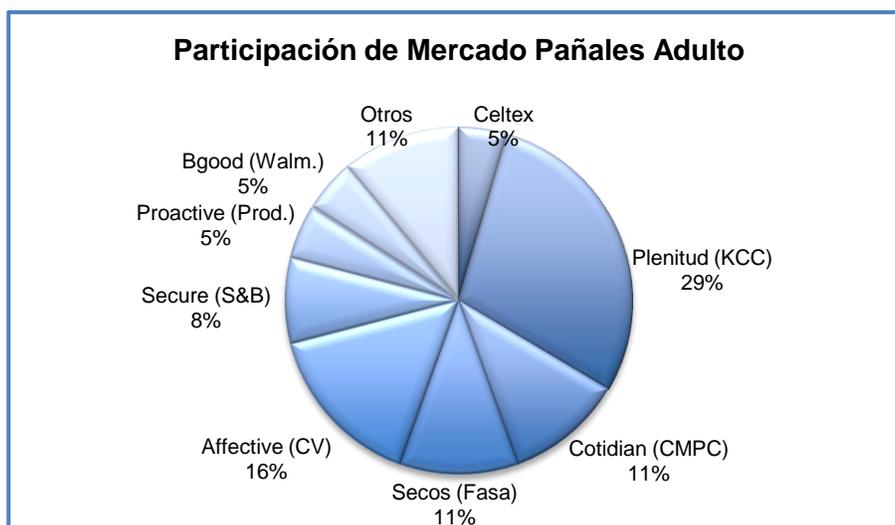
Los competidores más fuertes y dominantes del mercado de los pañales para adultos son Kimberly Clark (KCC), CMPC y Affective donde representan un poco más del 55% del total de las ventas. Las marcas de Kimberly Clark y CMPC son Cotidian y Plenitud respectivamente.

Tabla 7.8: Market Share para la industria de pañales adultos

| Marca             | %              | Participación 2009 (\$) |
|-------------------|----------------|-------------------------|
| Celtex            | 4.50%          | 479,250,000             |
| Plenitud (KCC)    | 29.00%         | 3,088,500,000           |
| Cotidian (CMPC)   | 11.00%         | 1,171,500,000           |
| Secos (Fasa)      | 11.00%         | 1,171,500,000           |
| Affective (CV)    | 15.50%         | 1,650,750,000           |
| Secure (S&B)      | 8.00%          | 852,000,000             |
| Proactive (Prod.) | 5.00%          | 532,500,000             |
| Bgood (Walm.)     | 5.00%          | 532,500,000             |
| Otros             | 11.00%         | 1,171,500,000           |
| <b>Total</b>      | <b>100.00%</b> | <b>10,650,000,000</b>   |

Fuente: Agencia Casa Zegers

Figura 7.10: Participación de mercado pañales adulto

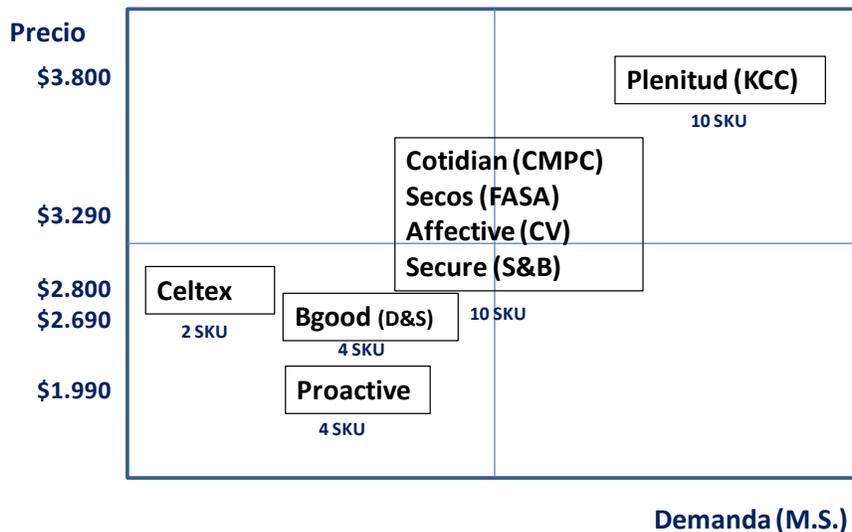


Fuente: Agencia Casa Zegers

Las marcas Secos, Affective y Secure son las marcas propias de las tres cadenas farmacéuticas más importantes del país (Fasa, Cruz Verde y Salco Brand respectivamente), y Bgood es la marca propia de Walmart. Todas las marcas propias de las cadenas de retail compiten en el mismo segmento, que corresponde al estrato socio económico C2C3. En la línea de productos premium se encuentran las marcas de KCC y CMPC, apuntando al estrato ABC1. Celtex en este momento se encuentra compitiendo en la categoría de marcas propias, con un 4,5% de market share.

A continuación se presenta un cuadro con un análisis comparativo de precios y market share para las marcas más relevantes en los pañales para adulto:

Figura 7.11: Precio v/s Market Share para pañales adultos



Fuente: Agencia Casa Zegers

Se puede observar que Celtex se encuentra en una zona de bajo market share, con precios más bajos que el promedio. Se observa claramente también el liderazgo de KCC. En este gráfico también se puede identificar la cantidad de SKU's para cada marca. Esto representa la cantidad de productos ofrecidos (SKU's distintos pueden ser tanto productos distintos o el mismo producto ofrecido en un formato distinto, como distinto número de unidades por paquete).

En promedio, el precio de la unidad de un pañal de Celtex es de \$280. El promedio del mercado es de \$350 la unidad, por lo que Celtex ofrece un producto 25% más barato que el promedio del mercado. Esta diferencia puede llegar a ser hasta más de un 50% con los productos más caros. Comparando con los precios más bajos, Celtex es aproximadamente un 20% más costoso para el consumidor.

### 7.5.2. Industria toallas higiénicas

Para el caso de las toallas higiénicas, aparece Procter & Gamble con fuerza, compitiendo por el liderazgo del mercado con KCC y CMPC. A

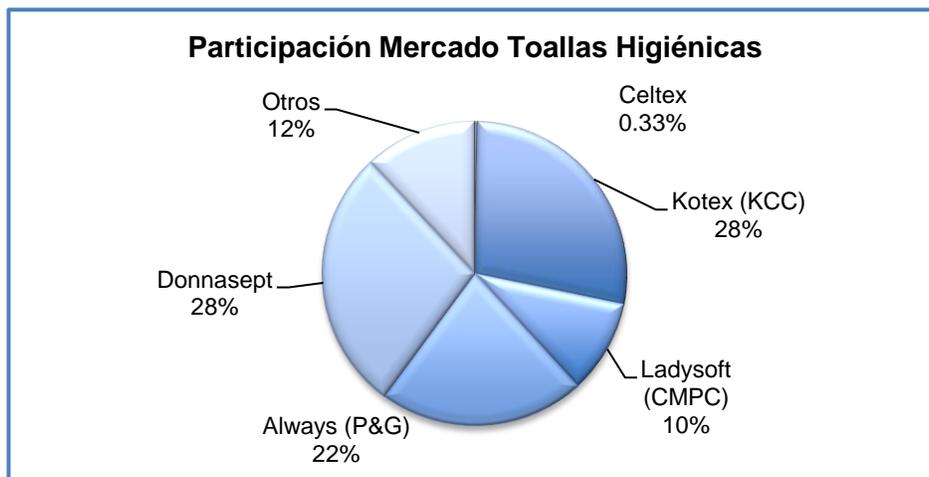
continuación se presentan una tabla y gráfico con la participación de mercado de las marcas más relevantes del mercado.

**Tabla 7.9: Market Share para la industria de toallas higiénicas**

| Marca                   | %           | Participación 2009 (\$) |
|-------------------------|-------------|-------------------------|
| <b>Celtex</b>           | 0.33%       | 107,910,000             |
| <b>Kotex (KCC)</b>      | 28%         | 9,156,000,000           |
| <b>Ladysoft (CMPC)</b>  | 20%         | 3,270,000,000           |
| <b>Always (P&amp;G)</b> | 22%         | 7,194,000,000           |
| <b>Donnasept</b>        | 18%         | 9,156,000,000           |
| <b>Otros</b>            | 12%         | 3,924,000,000           |
| <b>Total</b>            | <b>100%</b> | <b>32,807,910,000</b>   |

Fuente: Agencia Casa Zegers

**Figura 7.12: Participación de mercado toallas higiénicas**



Fuente: Agencia Casa Zegers

## **8. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CELTEX**

### **8.1. Celtex 2010**

Para hacer un planteamiento estratégico de Celtex, es necesario analizar la situación actual de la empresa, y si es que hay una estrategia clara o expectativas concretas para la empresa en el corto y largo plazo. Sumado a esto, es fundamental detenerse en el sistema de control de gestión actual, para así ver cuáles son las mejoras que se necesitan implementar.

#### **8.1.1. Estrategia 2010**

Todas las empresas funcionan en torno a algo, en otras palabras todas tienen algo que les preocupa o desean hacer bien. Ninguna compañía vive el día a día sin preocuparse de algo. El punto es que eso que la empresa desea hacer bien es un reflejo de la estrategia. Puede que los esfuerzos de la empresa no estén alineados, que no exista un plan en el corto o largo plazo, que no se sepa qué es lo que más les conviene hacer dado sus capacidades y su relación con el mercado, como también puede que esto que se desea hacer no esté formalizado o bien escrito y expuesto para el conocimiento de todos los empleados e incluso clientes. A pesar de todas estas circunstancias, se vislumbra una estrategia o algo que se quiere lograr.

El directorio de Celtex se definió metas para el año 2011, como también un plan de nuevas inversiones. Sin embargo, éstas no se encuentran alineadas con un horizonte común. Tampoco se observa un plan a largo plazo, más bien objetivos puntuales orientados a retornos inmediatos. A pesar de esto, y por lo que se mencionó en el párrafo anterior, éstas aparentes falencias de la empresa no implican una falta de estrategia. En primer lugar se presentarán estas metas para luego profundizar en la estrategia actual de Celtex.

A continuación se presentan las metas para el año 2011:

- *Controlar costos directos de todos los productos de la planta:* La iniciativa propuesta para hacerse cargo de esta meta es invertir en una recuperadora de celulosa. Todos los productos de Celtex están hechos en base a celulosa, y todas las líneas de producción arrojan productos con fallas que se deben desechar. Sin embargo, la celulosa de los productos descartados se puede reciclar y usar nuevamente. Para esto se necesita

una máquina llamada recuperadora de celulosa. Invirtiendo en esta nueva máquina, es posible aminorar los costos derivados de los desechos, como también disminuir los gastos en materia prima al ahorrar celulosa. Esta iniciativa cuenta con un presupuesto de MM\$9.

- *Reducción de personal:* Para reducir la dotación de la planta se tiene como plan incorporar una dobladora para la pañalera. En estos momentos la máquina de pañales (pañalera) necesita de tres personas para el proceso de doblado y empaquetado del pañal. Con la incorporación de un doblador automático, se podría disminuir en dos personas la dotación total de la fábrica. Se estima una inversión de MM\$1,5 para llevar esa iniciativa a cabo.
- *Incorporar mejoras en los pañales y toallas:* Con el propósito de agregar valor al pañal y a la toalla higiénica como también ofrecer un producto más competitivo en el mercado actual, Celtex pretende hacer modificaciones en estos productos. Se tiene la intención de agregarle al pañal barreras de contención. Esto quiere decir que se aplica una barrera de tela elasticada a cada lado del núcleo del pañal, con el propósito de aumentar la retención y así transformarse en un producto más efectivo. Para el caso de las toallas higiénicas se quiere modificar el producto a toallas con alas. Con esto se le agrega valor al producto sin significar un aumento de costo importante en materia prima. Se considera un presupuesto de MM\$20 para ambos proyectos.
- *Aumentar flexibilidad en la celulosa:* La celulosa es una materia prima que no es adquirible en el mercado nacional, pues CMPC dejó de venderla en el formato que necesita Celtex. Por lo tanto, se transformó en un punto crítico del proceso de producción de la planta, considerando que la celulosa es el componente base y más importante de cada producto. Al transformarse en un bien escaso, donde los proveedores son extranjeros, resulta fundamental que exista un rango de flexibilidad en cuanto a la celulosa que se adquiere. Es imposible que dos proveedores ofrezcan exactamente el mismo producto, pues son muchos los factores que influyen en las propiedades finales de la celulosa. Para poder tener más flexibilidad en la celulosa adquirida, se tiene como plan invertir en nuevos molinos, que permitan procesar de mejor manera la materia prima. De esta manera no se depende de un proveedor de forma exclusiva. Para esta incorporación se estiman MM\$5.

Es muy probable que si las iniciativas se cumplen bajo los presupuestos estipulados, las metas se cumplirán, y los beneficios se notarán. Puede que se reduzcan costos y se aumente el margen, pero no es claro hacia adonde apuntan todas estas metas, como conjunto. Cada una por sí sola suena sensata, sin embargo, es necesario que exista un camino común donde cada una aporte lo suyo para poder recorrerlo. En Celtex no está explícito este horizonte al cual se desea llegar, y al discutirlo con la gerencia, es recurrente que el objetivo sea sacarle el máximo provecho a los activos, recursos y planta; como también reducir los costos lo más posible.

A partir de esto, se concluye que la estrategia actual de Celtex es obtener eficiencia operacional, sin embargo no es algo formalizado. No existe un planteamiento formal donde se explique qué se quiere lograr, cómo se quiere lograr y cuándo. Apuntar a conseguir eficiencia operacional es una propuesta legítima, es más, es necesario y en el contexto en que está envuelto Celtex, es un foco acertado. No obstante, es necesario generar un plan para que esta propuesta tenga sentido, y que exista consciencia de lo que se está haciendo. A pesar de que se deduce una estrategia por parte de Celtex, es fundamental aclarar que para que sea una estrategia formal no solo se necesita un plan, sino que un alcance más grande, al largo plazo. Se necesita dejar claro cuáles son las aspiraciones como empresa y hasta donde se quiere llegar.

Otro detalle a considerar y que sirve para respaldar la propuesta inferida es el enfoque de tiempos que tienen las metas 2011. Llama la atención que las metas estén enfocadas al día a día y al retorno inmediato, sin proponer una mirada de la empresa de más arriba y poder enrielar las ideas en un plan estratégico al largo plazo. Esto se relaciona directamente con la visión y misión, que justamente dejan claro el horizonte de la empresa como también su razón de ser el día de hoy. Al momento de preguntar por la visión y misión, no hay una respuesta clara, pues la gerencia se ha consumido en hacer rendir la planta y no hacer un plan que abarque todo. Se concluye la falta de visión y misión en la empresa, como también la necesidad de hacer un lineamiento estratégico, que permita fijar un horizonte al corto, mediano y largo plazo; que deje explícito hacia donde se quiere llevar la empresa, y cómo se piensa hacerlo.

### **8.1.2. Control de gestión**

En la actualidad Celtex no usa un sistema de control de gestión integral. En otras palabras, la gerencia se preocupa de medir algunos indicadores pero no de forma sistemática, como tampoco se mide todo lo necesario para asegurar un crecimiento de la empresa. Al no existir una estrategia evidente, como tampoco objetivos que estén alineados, no es posible hablar de un sistema de control de gestión con las cuatro perspectivas, como el que se quiere diseñar.

Es posible notar que Celtex se enfoca principalmente en la perspectiva financiera, pues se revisa el EERR entregado por contabilidad para ver costos, margen y utilidades. Estos son índices importantes, no hay duda de eso, pero tienen que ser parte de algo, tienen que tener algún propósito y meta mayor.

Para la perspectiva de clientes la empresa lleva un control de demanda satisfecha para los clientes más importantes, que son CCB y 3M. Sin embargo, no hay un seguimiento de satisfacción del cliente o de reclamos.

Hoy en día no existen metas como tampoco indicadores tanto para la perspectiva de procesos internos como tampoco para la de aprendizaje y crecimiento. Es probable que las iniciativas para el 2010 previamente mencionadas se relacionen con la perspectiva de procesos internos, sin embargo, no hay conciencia de esta perspectiva y no hay un indicador que permita el seguimiento y control de éstas.

## **8.2. Análisis externo**

Con el análisis externo se podrá determinar tanto las oportunidades como las amenazas a las que puede verse enfrentada la empresa.

### **8.2.1. Análisis PESTE**

- **Ámbito Político**

Lo primero que se destaca en el ámbito político es el cambio de coalición gobernante. Luego de las últimas elecciones presidenciales terminadas en enero de 2010, asume en marzo del mismo año un nuevo gobierno, con tendencias políticas distintas a las de los últimos 20 años. Esto significa que las distintas

industrias tendrán que adaptarse a cualquier cambio que este gobierno proponga y transformar en oportunidad las distintas propuestas y variaciones.

En el año 2002 se crea el Servicio Nacional del Adulto Mayor, SENAMA, se funda como un servicio público y funcionalmente descentralizado, que se encuentra sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, a cargo del Ministro Cristián Larroulet Vignau. Entre los objetivos de esta institución se destacan los siguientes<sup>11</sup>:

- Estudiar y proponer al Presidente de la República las políticas, planes y programas que deban efectuarse para diagnosticar y contribuir a la solución de los problemas del adulto mayor, velar por su cumplimiento y evaluar su ejecución.
- Proponer, impulsar, coordinar, hacer seguimientos y evaluar programas específicos para el adulto mayor que se realicen a través de la Administración del Estado.
- Incentivar la participación del sector privado en la atención de aquellas necesidades y solución de los problemas derivados del proceso de envejecimiento.
- Estimular la coordinación del sector privado con el sector público en todas aquellas acciones que digan relación con mejorar la calidad de vida del adulto mayor.

El SENAMA también hace trabajos enfocados a la ayuda inmediata como donaciones de pañales o elementos necesarios para la ayuda del adulto mayor.

Por último, en el ámbito político se destacan las constantes iniciativas para el crecimiento económico del país y la apertura a la globalización, como los tratados de libre comercio. Estos tratados son de suma importancia por los beneficios que tienen en los negocios con otros países. En el caso de Caltex son relevantes los últimos tratados con los países de la Unión Europea, Estados Unidos y particularmente China. Es importante analizar posibles alianzas

---

<sup>11</sup> SENAMA, Gobierno de Chile, <http://www.senama.cl/static/queessenama.aspx>

estratégicas para acceder a recursos más económicos, como insumos o incluso productos terminados. Estos tratados también abren las puertas para poder proyectar futuras exportaciones.

- **Ámbito Económico**

Un factor importante para destacar en el ámbito económico es la inestabilidad y bajo valor del dólar. Durante el año alcanzó valores bastante bajos, al punto de necesitar la intervención del gobierno. Partió el 2010 con un valor de 532 pesos en enero, y cerrando en diciembre en 468. La tendencia a lo largo del año fue a la baja, terminando bajando en un 12% al final del año. Un bajo valor del dólar afecta positivamente a la competencia de Celtex que adquiere sus productos por medio de la importación, pues los valores se manejan en esa moneda. Sin embargo, la ventaja para Celtex de un bajo valor del dólar es la disminución de los valores de los insumos importados, como por ejemplo la celulosa o el súper absorbente (SAP), que en conjunto representan casi el 50% del costo de un pañal. Ocurre una situación similar para el resto de los productos.

Ya ha pasado más de un año de los inicios de la crisis, y se nota la tendencia a la reactivación económica. Existe un aumento de empleo, del consumo, como también de la inversión. También se observa a nivel de consumidor como de inversionista un incremento en el acceso a créditos y fondos de inversión. Es el caso de la CORFO por ejemplo, que está lanzando nuevos planes para ayudar a las PYMES a acceder a créditos: "...Corfo puso a disposición las nuevas garantías Corfo Pyme, que buscan facilitar el acceso de este segmento empresarial a financiamiento a través de bancos y cooperativas de ahorro y crédito. Las garantías cubren operaciones para el refinanciamiento de deudas, inversiones y capital de trabajo, y Comercio Exterior..."<sup>12</sup> En esta iniciativa se manejan montos superiores a los USD 1.000 millones.

- **Ámbito Social**

El análisis del ámbito social es un pilar fundamental por su incidencia en el mercado de la incontinencia, basándose en el envejecimiento de la población. Es un hecho que la esperanza de vida y la proporción de población adulta van

---

<sup>12</sup> "Nuevo plan integral de garantías Corfo ayuda a mipymes para acceder a créditos," CORFO, <http://www.corfo.cl/>, noviembre 2010.

en aumento. A continuación se muestra una tabla con las tendencias de la distribución de la población según edad.

**Tabla 8.1: Población mayores a 55 años y su porcentaje con respecto a la población total**

| <b>Año</b>  | <b>Mayores a 55 años</b> | <b>Población total</b> | <b>% de la Población</b> |
|-------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>1990</b> | 1,625,341                | 13,178,782             | 12%                      |
| <b>1995</b> | 1,853,129                | 14,294,940             | 13%                      |
| <b>2000</b> | 2,172,044                | 15,397,784             | 14%                      |
| <b>2005</b> | 2,588,107                | 16,267,278             | 16%                      |
| <b>2010</b> | 3,048,562                | 17,094,270             | 18%                      |
| <b>2015</b> | 3,683,581                | 17,865,185             | 21%                      |
| <b>2020</b> | 4,406,863                | 18,549,095             | 24%                      |

Fuente: INE

A partir de esta tabla se desprende la diferencia en las tasas de crecimiento de los mayores a 55 años con respecto a la de la población total. Entre 1990 y el año 2020, los mayores a 55 años crecerán en un 171%, mientras que la población total solo lo hará en un 41%. También se ve que el porcentaje de los mayores a 55 años en la población total aumenta en 12 puntos entre el año 1990 y el 2020. Actualmente Chile posee más de 3 millones de personas por sobre los 55 años de edad (18% de la población).

**Tabla 8.2: Población mayores a 70 años y su porcentaje con respecto a la población total**

| <b>Año</b>  | <b>Mayores a 70 años</b> | <b>Menores a 4 años</b> | <b>% de la Población (&gt; 70)</b> |
|-------------|--------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| <b>1990</b> | 510,729                  | 1,459,498               | 4%                                 |
| <b>1995</b> | 594,459                  | 1,487,544               | 4%                                 |
| <b>2000</b> | 713,946                  | 1,328,435               | 5%                                 |
| <b>2005</b> | 857,297                  | 1,237,463               | 5%                                 |
| <b>2010</b> | 1,002,480                | 1,248,325               | 6%                                 |
| <b>2015</b> | 1,206,694                | 1,259,507               | 7%                                 |
| <b>2020</b> | 1,448,512                | 1,245,395               | 8%                                 |

Fuente: INE

De la tabla 8.2 se pueden apreciar las tendencias de los mayores a 70 años como también de los menores a 4 años. Entre 1990 y 2020 la población de mayores a 70 años crecerá en un 184%, mientras que la de menores a 4 años disminuirá en un 15%. También se ve que entre el 2015 y el 2020 la población de mayores a 70 años alcanza y supera a la de menores a 4 años. Actualmente la población de mayores a 70 años supera levemente el millón de personas, representando el 6% de la población total. Por otro lado, la esperanza de vida ha cambiado drásticamente, en 1930 era de 45 años y en el 2002 de 76 años. Se estima que sea de al menos 80 años para el año 2025.

Por último, existe otra tendencia en el ámbito social y es con respecto al consumidor. El consumidor está en constante evolución y aparece un consumidor emergente. La gente está cada vez más al tanto de lo que compra y exige más información de los productos. El cliente es una persona más informada, exigente y sensible a cualquier variación que puede tener el producto (precio, calidad, disponibilidad, servicio etc.). Las redes sociales e Internet en general son plataformas que han cambiado la forma de hacer negocios como también la forma de consumir de la población. Todo lo anterior y el consumo se ven afectados por un poder adquisitivo restaurado de la población.

- **Ámbito Tecnológico**

La tecnología ha impulsado el mercado a nuevos parámetros de calidad y productividad. En el caso de los pañales, apósitos y toallas higiénicas, la maquinaria va cambiando constantemente, lo que produce un constante desarrollo de nuevos productos. Esto trae consigo beneficios para el productor al agregar valor a su producto con nuevos atributos al mismo tiempo que le permite ser más productivo y eficiente. El cliente final ve los beneficios al contar con un producto de mejor calidad. Sin embargo, esto puede resultar una ventaja también para los importadores, al tener más oferta en países asiáticos como China, y así obtener un mayor poder de negociación.

La tecnología también se vuelve cada vez más relevante en términos administrativos en el interior de una organización. La implementación de sistemas ERP<sup>13</sup> son cada vez más necesarios en las empresas, con el fin de poder llevar registros claros de todos los movimientos al interior de la organización y transformarse en una herramienta de ayuda en la planificación y administración. Es una herramienta de gestión que permite llevar un control claro de los procesos con el objetivo de poder optimizarlos, como también de controlar el *core business* de la compañía.

Como se mencionó en el ámbito económico, el desarrollo de Internet y las redes sociales han revolucionado la manera de hacer negocios. Avances tecnológicos de esta naturaleza son muy relevantes en la relación con clientes y

---

<sup>13</sup> ERP (Enterprise Resource Planning) o Planificación de Recursos Empresariales, es un conjunto de sistemas de información gerencial que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.

proveedores, y si son utilizados de manera correcta y planificada pueden transformarse en una ventaja importante para la organización. Un ejemplo de esto son las páginas web, como también el uso de las nuevas plataformas como Twitter y Facebook. A continuación se muestra un extracto de un artículo que destaca las ventajas del uso de Twitter en una empresa:

*“Para muchos es una grata sorpresa que la comunicación entre empresas y consumidores sea una realidad gracias a Twitter, acá las 10 razones porque tu empresa debe usar Twitter:*

- 1.- Porque es el medio más usado por los líderes políticos, empresariales y sociales.*
- 2.- Porque puedes comunicarte con tus clientes, proveedores y posibles interesados en tus productos y servicios.*
- 3.- Porque es gratis.*
- 4.- Porque es la red social más grande del Mundo junto a Facebook.*
- 5.- Porque al revés de facebook es más de adultos y consumidores con poder adquisitivo real.*
- 6.- Porque puedes hacer encuestas a miles de personas en tiempo real.*
- 7.- Porque puedes lanzar nuevos productos y servicios a cientos de miles de personas.*
- 8.- Porque puedes tener tu propio servicio al cliente gracias a Twitter y al mínimo costo.*
- 9.- Porque puedes tener unido a todo tu personas, especialmente de ventas vía Twitter y sus celulares.*
- 10.- Porque puedes medir todo, campañas, costos, geografía e impacto.”<sup>14</sup>*

- **Ámbito Ecológico**

El ámbito ecológico es un tema en constante desarrollo legislativo como también toma protagonismo en la consciencia de la población. El mercado de productos derivados de la celulosa se ve afectado directamente por cualquier reforma o decisiones que tomen las empresas forestales y productoras de celulosa y papel. Es importante estar consciente y atento a la procedencia de los materiales que se están usando en todos los productos, y mantener el control de que todo lo que se use esté bajo todos los controles fiscalizadores necesarios y leyes que conciernen la producción de los insumos. Por último, al cliente final

---

<sup>14</sup> “10 razones para que tu empresa use Twitter,” <http://redpyme.cl/portal/?p=12>, Agosto 2010.

también le afecta en su decisión de compra la procedencia de los productos, por lo que no se puede descuidar ese aspecto, como tampoco el de posibles conflictos con grupos ambientalistas. Y lo más importante, es la imagen de la empresa la que se expone y se ve afectada.

## 8.2.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los clientes**

a) **Número de compradores de importancia:** Los compradores de importancia van a cambiar dependiendo del producto, como también del canal de distribución en cuestión. Hoy en día el canal de distribución más importante es el retail. En el caso de los pañales, el retail representa el 84% de las ventas, para los apósitos el 86%, y para las toallas es la totalidad de las ventas. Con respecto al total de las ventas de la empresa, el retail representa el 38%, reportando el año pasado ventas por MM\$684. Dentro del retail, se identifica a Fasa como el cliente más importante, que contiene el 5% de las ventas totales de la empresa. También se destaca la cadena de supermercados SMU (Unimarc), con ventas también cercanas al 5% del total de la compañía. Por último están los mayoristas Adelco y Rabie, donde cada uno aporta un poco más del 4% de las ventas a Celtex.

Caso aparte es el tema de 3M. Este cliente es el que más aporta en ventas a la empresa, con el 56% del total. En conclusión, se observa una gran concentración de las ventas en un solo cliente, lo que se transforma en un riesgo para la empresa. Por otro lado, las ventas en el mercado de incontinencia e higiene íntima se concentran en un 86% en el canal del retail. Esto tampoco resulta conveniente en el largo plazo, porque generalmente el retail no funciona con contratos de exclusividad o licitaciones, como sí lo hacen los canales institucionales o especialistas.

b) **Amenaza de los compradores de integrarse hacia atrás:** La amenaza de que los compradores se integren hacia atrás también va a depender del canal de distribución y el tipo de cliente Sin embargo, la amenaza es baja, pues el retail no tiene como prioridad la producción. El mercado institucional o especialista representan una amenaza aun menor. Por último, 3M tampoco se muestra como amenaza, pues es una marca que

generalmente subcontrata el proceso productivo con terceros para después dedicarse a comercializar los productos con su marca.

Existe un fenómeno en el retail que es cada vez más frecuente, y es el de las marcas propias. Los supermercados y farmacias poseen marcas propias, y está la tendencia de abarcar cada vez más mercados. Es muy común que casi cualquier consumible tenga una alternativa de marca propia en los supermercados. El mercado de los pañales no escapa esta tendencia, y ya existen marcas propias para dos de las tres principales cadenas farmacéuticas (Cruz Verde y Salco Brand), como también para Walmart (ex D&S, comercializadas en supermercados Líder). Este fenómeno se presenta en industrias atractivas, y muchas veces se usa como herramienta negociadora con los líderes del mercado de dichas industrias.

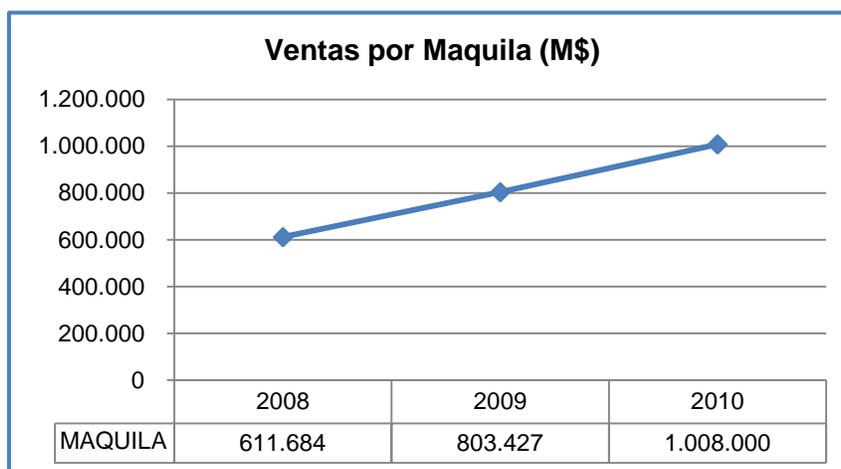
Las marcas propias no son en teoría una integración hacia atrás en el sentido que las compañías de retail no producen, sino que subcontratan el proceso productivo. Sin embargo, se transforma en una amenaza al generarse más competencia y al sumarse nuevos actores a la industria.

- c) **Contribución del producto a la calidad o al servicio que prestan los compradores:** Celtex entrega un producto terminado, listo para el uso del cliente final. Y la empresa se caracteriza por hacer un producto de calidad, lo que le permite al comprador entregar un servicio confiable con productos de categoría. Esto queda claro en el caso de 3M, pues es una empresa multinacional con una imagen fuerte de productos de primer nivel en todo el mundo. Celtex se preocupa de estar a la altura de las exigencias para mantener una imagen así, basándose en la calidad del producto.
- d) **Relación con los compradores:** La relación de la empresa con los compradores es buena. Celtex está presente en importantes compañías de retail, y mantiene una buena relación basándose en el valor que agregan sus productos en términos de precio/calidad. Con el canal institucional también se mantienen buenas relaciones, siempre enfocándose en el largo plazo.

Esto se ve reflejado en la fidelidad de las ventas a través de los años. Con 3M también se tiene una relación cercana pues se trabaja en

conjunto para obtener los productos con las especificaciones deseadas. Esta buena relación se plasma en el crecimiento de las ventas por maquila (DLR) en los últimos años, como se observa en el siguiente gráfico.

Figura 8.1: Ventas por maquila para los años 2008-2010



Fuente: Área de contabilidad Celtex

- **Poder de negociación de los proveedores**
  - a) **Concentración de proveedores:** Este es un tema particularmente delicado para Celtex, por la escasez de proveedores de los insumos más importantes. Los insumos más importantes para los productos de Celtex son tres y en el siguiente orden: celulosa, súper absorbente (SAP) y tela no tejida. Las especificaciones de la celulosa para los productos de incontinencia e higiene son bastante específicas, lo que provoca que muchas forestales no se interesen en fabricarla. Es el caso de CMPC, que años atrás era el proveedor de celulosa para la empresa, sin embargo, dejó de serlo a fines del año 2008. Los productores de celulosa a nivel mundial son pocos, y en este momento Celtex maneja contactos con Argentina, Brasil y Estados Unidos. El SAP también es un elemento crítico en cuanto a la cantidad de proveedores a nivel mundial, en estos momentos Celtex tiene contactos para importar desde China y Taiwán. A pesar de tener más de un proveedor para estos insumos, es fundamental estar atento en todo momento a nuevas alternativas, pues el costo de un quiebre de stock o inventario es muy alto.

- b) **Diferenciación de insumos y presencia de insumos sustitutos:** Los insumos que necesita Celtex para la producción son estándares y no se caracterizan por tener atributos que los hagan diferenciarse unos de otros. Los proveedores con los que trabaja Celtex ofrecen un producto similar y estándar. Por supuesto que pueden existir diferencias técnicas como el porcentaje de humedad en la celulosa, sin embargo son detalles que analiza Celtex para mejorar su calidad y productividad, no son características que se promocionan por parte de los proveedores para diferenciarse. Con respecto a insumos sustitutos, no es posible identificar alguno. Por el momento, no existe tecnología para fabricar con algún insumo distinto.
- c) **Importancia del volumen para el proveedor:** El volumen es un factor de suma importancia para el proveedor. Y es importante hacerse cargo de este factor por la escasez de proveedores. La ventaja para Celtex es que todos los productos ocupan los mismos insumos, por lo que es posible hacer grandes pedidos. La empresa también se preocupa de hacer planes de pedidos a largo plazo, como también de no atrasarse en los pagos, para así transformarse en un cliente más atractivo para el proveedor y asegurar la continuidad en la relación.
- d) **Impacto de los insumos en el costo o en la diferenciación:** Los insumos representan aproximadamente un 65% de los costos de los productos, y no hay un impacto significativo en los costos cuando se cambia el proveedor. Los insumos tampoco inciden de manera relevante en el grado de diferenciación de los productos de Celtex, puesto que se manejan proveedores con características similares para así no afectar el proceso productivo.
- e) **Amenaza de integración hacia delante:** La integración hacia delante va a depender del atractivo de los mercados y su tamaño. Sin embargo, el nivel de especialización para ser productor es muy grande e implica un cambio en el foco de la empresa. A esto se suma que los proveedores de la materia prima más crítica que es la celulosa, son forestales proveedoras de muchas industrias como para especializarse en una.

- **Amenaza de nuevos competidores**

- a) **Las economías de escala:** Este es un factor relevante, pues para alcanzar una producción eficiente es importante la reducción de costos cuando se manejan grandes volúmenes. No es trivial alcanzar resultados donde sea clara la presencia de este fenómeno, por lo que se necesita de bastante experiencia y conocimiento tanto del proceso productivo como de la industria.
  
- b) **La diferenciación de productos:** La diferenciación de productos es fundamental para obtener la mayor parte del mercado. La diferenciación de los productos de incontinencia o higiene íntima pasa por varios factores, como por ejemplo la calidad y el precio. Sin embargo también se le agrega valor al producto cuando tiene más atributos, como lo son los pañales con barreras, o los productos con aroma, aloe vera, nuevas formas de ajustar el producto al cuerpo de manera que sea más cómodo para el usuario, entre otros.
  
- c) **La intensidad de los requerimientos de capital:** Para transformarse en productor de pañales, apósitos y productos para la higiene femenina, es necesaria una inversión alta por lo que es necesario un requerimiento de capital importante. Celtex cuenta con una máquina para cada uno de sus productos, además de un sitio y personal capacitado para cada una de las áreas de operación y administrativas. En el caso de que no se decida producir y se opta por la importación de productos, los requerimientos de capital son menores. Sin embargo, si se quiere empezar en el negocio de incontinencia, es necesario poseer algún posicionamiento, debido a la alta competencia. Si se trata de un competidor emergente y desconocido, su opción es entrar al mercado con una gama de productos bastante amplia, para resultarle atractivo a sus posibles clientes. Por lo tanto, para importar una alta variedad de productos y en los volúmenes que se manejan en el mercado, también es importante contar con capital alto.
  
- d) **La importancia de los efectos del aprendizaje:** No hay duda que la experiencia y el *know how* influye en las compañías y en su relación con el mercado. El caso de una manufacturera de productos derivados de la celulosa no es la excepción. Celtex lleva 40 años en el mercado, y el aprendizaje acumulado a través de los años no se puede adquirir de una manera que no sea haber vivido todas esas décadas de funcionamiento.

Este *know how* hace la diferencia a la hora de mejorar la productividad y la reducción de costo. También es un factor importante a la hora de conocer las materias primas y sus proveedores, como también para manejar una cadena de suministros con buena fluidez desde los proveedores hasta el cliente final. Por último, y más importante, es el capital humano. Este factor es la base de la empresa y gracias a su experiencia es que Celtex sigue funcionando hasta el día de hoy.

- e) **La imposibilidad de acceder a canales de distribución:** Tener un producto, sea por la vía de importación o la manufactura del mismo no asegura que éste sea vendido y que sea exitoso en el mercado. Se debe tener un canal de distribución adecuado. Para la industria de incontinencia e higiene, los canales pueden ser el retail, el institucional o el especializado. El grado de éxito va a depender de lo atractivo que es lo que ofrece el productor. El retail siempre está abierto a nuevas propuestas y ofertas, por lo que sí es posible acceder a ese canal. También lo son los canales institucionales y especializados, pero a menor grado, porque generalmente en estos canales se manejan contratos y licitaciones.
  
- f) **Materias primas críticas:** Como se discutió en la sección del poder de negociación de los proveedores, las materias primas para los productos de los mercados de incontinencia e higiene íntima femenina son escasos en cuanto a la cantidad de proveedores que los ofrecen. Luego se infiere que las materias primas son un tema de cuidado, sumado a que inciden directamente en la calidad final del producto. Las materias primas críticas son la celulosa y el SAP.
  
- g) **Tecnologías especializadas:** Para los productos que maneja Celtex y el mercado de incontinencia e higiene en general, la tecnología usada es bastante especializada, en particular la maquinaria usada. Las máquinas sirven para un producto específico (sólo se varían los tamaños o algún atributo en particular que tenga el producto), se necesita una máquina para los pañales, otra para apósitos y una para las toallas higiénicas.

- **Amenaza de productos sustitutos**

- a) **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** No existen productos sustitutos para los que ofrece Celtex. Para la incontinencia, las alternativas a los pañales son más artesanales como por ejemplo algún género, tela o algodón. Sin embargo, no existe un producto de estas características destinado específicamente a la incontinencia. Para las toallas higiénicas femeninas existen materiales sintéticos que no utilizan celulosa, sin embargo, son utilizados como protectores diarios solamente. Estos productos son importados por Celtex desde China. Por último, cabe mencionar que si bien no se identifican sustitutos para los productos, sí existe oferta para cambiar de marca o para elegir productos con algún atributo en particular que busque el cliente.

Si bien no se consideran un sustituto directo a los productos de Celtex, es importante mencionar a la industria farmacológica y el estado en que está en cuanto a los tratamientos contra la incontinencia o menstruación. En cuanto a la incontinencia no existen medicamentos propiamente tal, pero si se pueden encontrar tratamientos orientados a que sea más lento el proceso a estados críticos de incontinencia. Sin embargo, son tratamientos que no eliminan la enfermedad y que están diseñados para cuando ya está presente la condición.

El caso de la menstruación es distinto, pues ya existen medicamentos del segmento anticonceptivo que eliminan la menstruación. No obstante, son medicamentos costosos y no recomendables para su uso por períodos de tiempo muy largos. Es el caso del medicamento Lybrel del laboratorio Wyeth (Filadelfia, Estados Unidos), el cual fue aprobado por la organización estadounidense de alimentos y drogas el año 2007 (FDA, Food and Drug Administration)<sup>15</sup>.

- b) **Costo de cambio para el usuario:** El costo de cambio para el usuario va a depender del tipo de usuario o cliente. Si el usuario es el cliente final, entonces no se identifica gran costo de cambio. El único costo es el que esté dispuesto a pagar por las variaciones en los atributos que pueda

---

<sup>15</sup> "FDA U.S. Food and Drug Administration", <http://www.fda.gov/NewsEvents/Newsroom/PressAnnouncements/2007/ucm108918.htm>, Mayo 2007.

tener el producto. En el caso de los clientes de Celtex, se identifican diferencias de costos entre el retail, clientes institucionales o especialistas. Como se mencionó anteriormente, en el caso de los clientes institucionales o especialistas, se trabaja generalmente por largos períodos de tiempo, sea por contratos a largo plazo, licitaciones o fidelidad. En esos casos el costo de cambio es mayor pues en este tipo de relaciones los precios son más bajos y convenientes para el cliente.

- c) **Agresividad de los oferentes de sustitutos:** Como se mencionó previamente en el análisis, no se identifican productos sustitutos para los productos ofrecidos en el mercado de incontinencia e higiene femenina. Sí existe una tendencia para la utilización de materiales sintéticos en la protección diaria para la higiene femenina, donde los niveles de absorción requeridos son muy bajos. Sin embargo, no representan una amenaza para el resto de la gama de productos de la industria. Estos productos provienen mayoritariamente desde China, desde donde Celtex ya los importa.
  - d) **Contraste de la relación valor/precio entre los productos de la empresa y los sustitutos:** Como no se identifican productos sustitutos para los mercados en cuestión, no es posible realizar un análisis de valor/precio.
- **Rivalidad entre los competidores existentes**
    - a) **Tasa de crecimiento de la industria:** Este factor es muy alentador para el segmento de la incontinencia, pues se esperan tasas de crecimiento muy altas para los próximos años. El mercado de la higiene femenina también representa alzas importantes, pero a menor tasa. A continuación se presenta una tabla que deja clara las predicciones para ambos segmentos, como también para los segmentos de productos complementarios.

Tabla 8.3: Proyección del mercado de incontinencia e higiene femenina

|                                  | 2008                    | %          | 2010                    | %          | 2020                     | %          |
|----------------------------------|-------------------------|------------|-------------------------|------------|--------------------------|------------|
| <b>SEGMENTO HIGIENE FEMENINA</b> |                         |            |                         |            |                          |            |
| Toallas y protectores            | \$30,000,000,000        | 69%        | \$32,000,000,000        | 66%        | \$56,000,000,000         | 38%        |
| Tampones                         | \$1,200,000,000         | 3%         | \$1,500,000,000         | 3%         | \$3,600,000,000          | 2%         |
| Productos complementarios        | \$1,500,000,000         | 3%         | \$1,800,000,000         | 4%         | \$12,000,000,000         | 8%         |
| <b>Total segmento</b>            | <b>\$32,700,000,000</b> | <b>75%</b> | <b>\$35,300,000,000</b> | <b>73%</b> | <b>\$71,600,000,000</b>  | <b>49%</b> |
| <b>SEGMENTO INCONTINENCIA</b>    |                         |            |                         |            |                          |            |
| Incontinencia                    | \$9,000,000,000         | 21%        | \$11,000,000,000        | 23%        | \$60,000,000,000         | 41%        |
| Incontinencia leve               | \$1,000,000,000         | 2%         | \$1,200,000,000         | 2%         | \$8,700,000,000          | 6%         |
| Productos complementarios        | \$650,000,000           | 1%         | \$845,000,000           | 2%         | \$6,506,500,000          | 4%         |
| <b>Total segmento</b>            | <b>\$10,650,000,000</b> | <b>25%</b> | <b>\$13,045,000,000</b> | <b>27%</b> | <b>\$75,206,500,000</b>  | <b>51%</b> |
| <b>TOTAL MERCADO</b>             | <b>\$43,350,000,000</b> |            | <b>\$48,345,000,000</b> |            | <b>\$146,806,500,000</b> |            |

Fuente: Agencia Casa Zegers

De la tabla se aprecia que el tamaño del segmento de incontinencia eventualmente alcanzará al de higiene femenina en cuanto a volumen, por la diferencia en las tasas de crecimiento. Entre el 2010 y el 2020, el mercado de la incontinencia crecerá en un 577%, casi seis veces su tamaño, mientras que el de higiene femenina doblará su tamaño, con un 203% de aumento. El mercado total sufrirá un incremento de 304%, inyectando casi MM\$ 100.000 en los próximos 10 años.

Es muy interesante también observar la proyección del mercado de los productos complementarios, tanto para el segmento de higiene femenina como el de incontinencia. En los próximos diez años, se esperan crecimientos de casi siete y ocho veces para los mercados de higiene femenina e incontinencia respectivamente. Por último, estas proyecciones sirven para estimar lo que sucederá con los distintos canales de distribución. El mercado general crecerá, y se espera que lo mismo suceda para el retail, institucional y especialista. Las tasas serán muy similares a las del mercado total, sin embargo, los canales institucionales y especialistas tendrán cada vez más fuerza en el cuidado del adulto mayor, al ofrecer un servicio completo.

- b) **Porcentaje que representan los costos fijos en el total de costos:** Los costos fijos representan aproximadamente un 16% del total de costos.

- c) **El grado de diferenciación de los productos:** El grado de diferenciación es un tema importante a considerar para los mercados de incontinencia e higiene. Como se ha mencionado con anterioridad, existen muchas formas de cómo diferenciarse entre los competidores. Se puede acudir a una diferenciación por precios, calidad o atributos. La diferencia de precios puede ser hasta de un 300% para el caso de los pañales, e incluso más para las toallas higiénicas. Si la opción es diferenciarse por calidad, se pueden ofrecer características que agreguen valor en la absorción, retención o difusión de los pañales o toallas, que representan los tres atributos que definen la calidad de un producto. Por último, se le puede agregar valor al producto con atributos como aroma, productos naturales como aloe vera, o especificaciones que aseguren una mayor comodidad para el usuario como por ejemplo la cantidad de tamaños, formas o materiales.
- d) **La concentración y equilibrio entre los competidores:** Para hacer un análisis de concentración y equilibrio entre competidores, es importante dejar claro que no todos los productores de pañales tienen como objetivo competir con cualquier compañía. Por ejemplo, un productor que apunta al segmento socio económico C3D, no pretende competir directamente con una empresa que tiene la tecnología y tamaño para estar bien posicionada en el segmento ABC1. Las compañías más relevantes para el mercado de incontinencia e higiene femenina fueron mencionadas en la sección de competidores, donde también se explican las competencias directas por segmentos. Una vez con eso claro, se afirma que si bien existen marcas con focos muy claros en cuanto al segmento que apuntan, la industria mantiene un equilibrio general.

La industria de incontinencia se concentra en 6 marcas, que se reparten casi todo el mercado, donde los actores predominantes se mantienen a través del tiempo, demostrando estabilidad en el mercado total. El segmento ABC1 también mantiene cierta estabilidad y está concentrado en dos marcas: Kimberly Clark y CMPC. Sin embargo, los segmentos C2C3D mantienen una mayor inestabilidad dado al surgimiento de las marcas propias de las farmacias: Secos (Fasa), Affective (Salco Brand) y Secure (Cruz Verde). Ahora con el crecimiento constante del mercado, es difícil predecir qué sucederá con el market share, dado que dependerá de la estrategia de cada marca como abordará el tema.

Para el caso de la higiene femenina, se observa un mayor equilibrio, puesto que son las mismas marcas las que mantienen el dominio del mercado. Por último se observa la concentración de dos marcas para el segmento ABC1, y dos para el segmento C2C3, que son Kotex con Always y Ladysoft con Donnasept respectivamente.

- e) **La existencia de barreras a la salida:** Las barreras de salida para estas industrias es alta. Esto se debe a la cantidad de activos fijos que se tienen, en particular las máquinas. Éstas son maquinarias de alto valor y de un uso muy específico, por lo que se hace complicado liquidarlas posteriormente. Aparte de los activos, también se cuenta con una alta dotación de gente, y terminar los contratos también representa un alto nivel de costos. Por el otro lado, si no se trata de una empresa manufacturera y solamente se dedica a la importación, los costos de cerrar son menores, pues por lo general la dotación de gente es menor y solo habría que liquidar el inventario.

Por último, se presenta un cuadro con el resumen de las fuerzas de Porter para la industria de la incontinencia e higiene íntima:

**Tabla 8.4: Resumen fuerzas de Porter**

| <b>Fuerza</b>            | <b>Poder / Amenaza</b>       |
|--------------------------|------------------------------|
| Clientes                 | Poder negociador <b>ALTO</b> |
| Proveedores              | Poder negociador <b>ALTO</b> |
| Competidores potenciales | Amenaza <b>MEDIA-BAJA</b>    |
| Sustitutos               | Amenaza <b>BAJA</b>          |
| Competidores existentes  | Rivalidad <b>ALTA</b>        |

Fuente: Elaboración propia

### **8.2.3. Oportunidades y amenazas detectadas**

A partir del análisis PESTE, y las cinco fuerzas de Porter, es posible detectar las siguientes oportunidades y amenazas para la industria de la incontinencia y cuidado íntimo.

## Oportunidades:

1. **Envejecimiento de la población:** Queda demostrado a través de las estadísticas y proyecciones sociales que la esperanza de vida aumenta, y que por lo tanto la población se está envejeciendo. Esto representa una oportunidad para el mercado de la incontinencia y el cuidado del adulto mayor, donde la población de este segmento crece a grandes tasas.
2. **Facilidades para la importación:** A través de los tratados de libre comercio (TLC's), en particular con China, se hacen más fáciles y económicas las compras e intercambios para todo tipo de productos. Esta es una gran oportunidad para el mercado de la incontinencia e cuidado íntimo pues abre las puertas para traer nuevos productos y ampliar el portafolio de la empresa. En el caso de Celtex, que posee limitaciones tecnológicas para hacer productos de primera categoría o para producir una gama de productos complementarios, la importación aparece como la solución ideal. Ya es el caso de un tipo de las toallas higiénicas femeninas y protectores diarios, que actualmente son importados desde China.
3. **Oferta para diversificar el portafolio de productos y existencia de mercado para desarrollarlos:** El mercado de la incontinencia está en constante crecimiento, como también la gama de productos destinados a este segmento. Lo mismo sucede con el cuidado íntimo. Existen las cremas anti-escaras, sabanillas, jabones íntimos, perfumes, ropa interior especial, desodorantes entre otros. Como también la gran variedad en tamaños y atributos que se le pueden agregar tanto a los pañales como a las toallas. Como quedó demostrado en las proyecciones del crecimiento del mercado, existe un mercado importante para desarrollar este tipo de productos complementarios.
4. **Existencia de varios canales de distribución:** En el análisis del mercado y sus proyecciones, queda explícito que el retail no es el único canal de distribución para este tipo de productos. Los canales institucionales y especialistas crecen con tasas importantes, presentando oportunidades claras para desarrollar nuevas tácticas de venta y aumentar la participación de mercado. También cada uno de

estos canales se divide en varios segmentos y oportunidades de venta. En el caso del retail están los supermercados, las farmacias, los mayoristas y los pañaleros. En el canal institucional se encuentran los hogares, las fundaciones y el estado. Por último en el canal especialista se encuentran los hospitales, clínicas y centros de salud.

#### **Amenazas:**

1. **Pocos proveedores de materias primas:** quedó claro que los productos de Celtex están compuestos por insumos que por el momento son insustituibles, y que no son de fácil acceso. Esto se da principalmente por la escasez de proveedores a nivel mundial, en particular de celulosa y SAP.
2. **Mercado muy competitivo:** el mercado de los pañales y cuidado íntimo es muy competitivo principalmente por la presencia de varias marcas muy fuertes. La competitividad también se da por el hecho de ser una industria que está en constante evolución tecnológica y en busca de nuevos productos y avances que permitan ofrecer los mayores beneficios al consumidor. Para ser líder y contar con un alta participación de mercado (especialmente en retail), es fundamental estar en constante renovación e invertir en áreas de investigación y desarrollo.
3. **Tendencia en el retail de crear marcas propias:** es cada vez más común que las empresas de retail generen una marca propia para vender en sus establecimientos, y esta es una tendencia que se está incorporando en cada vez más industrias y tipo de productos. El mercado de la incontinencia no es la excepción, y ya se ve la presencia de marcas propias en las distintas cadenas de retail.

#### **8.3. Análisis interno**

A través de un análisis interno se pueden establecer las fortalezas y debilidades que se identifican en la empresa. Este análisis estará basado en el Perfil de Capacidad Interna (PCI), estudio que investiga seis ámbitos dentro de una organización: directivo, competitivo, financiero, tecnológico, potencial humano y finalmente el ámbito administrativo.

- **Capacidad directiva**

El directorio de Celtex tiene la ventaja de contar con un equipo capacitado y especialista en distintas áreas. Todos poseen estudios de educación superior, y hay un abogado, un economista y un ingeniero comercial. Todos cuentan con experiencia en empresas productoras, sin embargo, el mercado de incontinencia e higiene femenina es algo nuevo para todos. Como se mencionó anteriormente, Celtex era una empresa familiar que fue decaendo hasta llegar a la quiebra. Este nuevo grupo de socios se empezó a hacer cargo de la compañía sin ninguna experiencia en el rubro.

En cuanto a su experiencia en el uso de instrumentos de gestión, se observa un grupo de personas con los conocimientos y entendimiento suficiente para el uso de herramientas de esta naturaleza, sin embargo no se evidencia el uso de herramientas de manera consistente y de forma rigurosa. Existe interés por los resultados financieros de la compañía, y se hace un seguimiento periódico, no obstante; no existe un uso de herramientas de gestión formales para controlar otros aspectos de la empresa y su funcionamiento.

La directiva tiene buena capacidad de reacción ante los cambios. Por ejemplo, cuando CMPC dejó de proveer celulosa, la empresa tuvo la capacidad de buscar alternativas rápidamente y así evitar un quiebre de stock de inventario. También cuando se requirieron cambios en las características de los productos para poder satisfacer los requerimientos de 3M para el DLR, se hicieron los cambios necesarios en la maquinaria e infraestructura de la fábrica con tal de llegar a un acuerdo y firmar el contrato.

El directorio tiene a su haber otras empresas, sin embargo está constantemente preocupada de incentivar buenas prácticas en la empresa. Se nota el liderazgo que impone y que intenta transmitir a los gerentes. La idea es enfatizar la importancia del trabajo en equipo, y por eso hay reuniones una vez por semana entre el directorio y la gerencia.

- **Capacidad competitiva**

Los productos de Celtex fueron muy importantes en el mercado de higiene femenina por muchos años, al ser pioneros en la fabricación de toallas higiénicas. Luego tuvo un importante rol en el mercado de incontinencia. Lamentablemente, en la década de los 90 fue paulatinamente perdiendo su prestigio al ir perdiendo presencia en el mercado. No se siguió renovando como debería y la empresa quebró. Ahora con esta nueva administración, se continuó con la producción y la idea es volver a posicionar la marca como un importante actor en el mercado.

Los productos de Celtex se diferencian por la relación precio-calidad. Es un producto básico (tanto en pañales, apósitos y toallas), en pañales posee dos

tamaños, y en toallas se ofrece la variedad de toallas básicas (producción local), toalla con alas (importada) y protectores diarios (importados). Celtex se posiciona con precios un 20% menor que el promedio del mercado. Y ofrece un producto de buena calidad, apuntando al segmento de consumo masivo, y no a los productos premium. En promedio, Celtex posee un margen de explotación del 24%. Ese es un punto débil de la empresa, pues necesita bajar los costos para poder amortiguar de mejor manera los costos indirectos y gastos.

Celtex es una marca reconocida en el retail y el mercado institucional, y está inserto en las cadenas más importantes del país. A lo largo del tiempo se ha logrado posicionar como una marca reconocida por su buena relación precio-calidad, y está posicionada en los segmentos tanto de incontinencia como de cuidado íntimo femenino. Por último, es una marca que ha sabido cuidar a sus clientes y mantener los contratos.

- **Capacidad financiera**

Para poder analizar la capacidad financiera de la empresa, es necesario revisar la rentabilidad, la liquidez y el endeudamiento de la empresa.

En primer lugar se mostrará una tabla con los indicadores de rentabilidad más relevantes, que son el margen bruto, el retorno sobre el capital invertido por los accionistas (ROE) y el retorno sobre los activos (ROA):

**Tabla 8.5: Índices de rentabilidad**

| Índices de rentabilidad |     |
|-------------------------|-----|
| Margen bruto            | 24% |
| ROE                     | 20% |
| ROA                     | 10% |

Fuente: Balance Celtex 2010

El margen bruto es más bajo de lo ideal, pues representa que los costos de producción están siendo muy elevados. Sin embargo, los otros indicadores son más alentadores. La empresa tiene una buena capacidad para transformar en utilidad lo invertido por los accionistas (ROE), como también cuenta con capacidad para rentar de los activos (ROA). El valor del ROE está bien, sin embargo el ROA está levemente por debajo de lo que desean los accionistas.

Ahora se verán dos índices de liquidez: la razón ácida y la razón circulante. Estos indicadores muestran la capacidad de la empresa para poder cumplir con sus obligaciones financieras. Para esto se utilizan los activos circulantes, pasivos circulantes y existencias.

Tabla 8.6: Índices de liquidez

| Índices de liquidez |      |
|---------------------|------|
| Razón ácida         | 0,83 |
| Razón circulante    | 1,3  |

Fuente: Balance Celtex 2010

La razón ácida, que representa el ratio entre la diferencia de los activos circulantes y existencias con respecto a los pasivos circulantes, se muestra por debajo de lo recomendable. Este valor debería estar cerca de 1, y al estar por debajo se muestra un leve riesgo de no cumplimiento de las obligaciones. Lo mismo sucede con la razón circulante, que es el ratio entre los activos circulantes con respecto a los pasivos circulantes, el cual debería estar entre 1,5 y 2. Al estar levemente por debajo se ratifica el llamado de atención con respecto al posible no cumplimiento.

Ahora es importante ver los indicadores de endeudamiento, para ver cómo se está financiando la empresa. Para esto, se verá la razón de endeudamiento y el leverage.

Tabla 8.7: Índices de endeudamiento

| Índices de endeudamiento |      |
|--------------------------|------|
| Razón de endeudamiento   | 0.95 |
| Leverage                 | 1.61 |

Fuente: Balance Celtex 2010

De la razón de endeudamiento se desprende que el 95% de los activos son financiados por terceros (con deuda), y el 5% restante con capital propio. Este valor es confirmado con el leverage que muestra que el pasivo circulante más el pasivo a largo plazo es mayor al patrimonio. El hecho de estar casi completamente financiado con deuda se transforma en una empresa más riesgosa y se hace más difícil conseguir créditos. Sin embargo, un alto leverage aumenta la rentabilidad del patrimonio, que se demuestra con un buen valor del ROE.

Por último, es importante mencionar que los gastos indirectos son muy altos. La relación de los gastos indirectos con respecto al margen es de 82%. Esto implica que la utilidad neta de la empresa es de aproximadamente un 5%.

- **Capacidad tecnológica**

El tema tecnológico es un punto crítico para Celtex, en particular en la tecnología asociada a la producción. La empresa posee tres máquinas, una para los pañales, una para los apósitos (incontinencia e industriales) y una para las toallas. A pesar de contar con tres máquinas, estas ya tienen casi 20 años de antigüedad y no están al nivel de las máquinas que se fabrican hoy en día. La diferencia se nota en muchos aspectos. En primer lugar la productividad, pues se hacen menos pañales y con la necesidad de más personas operando.

Segundo, las posibilidades de manejar los atributos del producto y poder fabricar distintos formatos para distintos segmentos (pañales con barreras, variedad de tamaños, etc.).

El hecho de tener maquinaria antigua no es un inconveniente por el hecho de que no pueda hacer productos premium (no es el mercado objetivo de Celtex), sino que las fallas, y la baja productividad hacen que los costos de producción sean muy altos. Hoy en día las máquinas están funcionando con un porcentaje de utilización del 57%. Esto significa que producen el 57% de su capacidad. Esto es así principalmente por tiempos muertos en reparaciones y fallas de planificación en la producción. Si la utilización subiera al 80%, se proyecta un aumento de ventas en un 33% por el hecho de tener mayor stock disponible, y como consecuencia una disminución de los costos asociados a la producción en un 18%. Esto se traduce en ganancias de casi MM\$86 al año.

En el ámbito administrativo y de planificación, se utiliza un sistema de ERP llamado flexline. Es un software que ya tiene más de una década de antigüedad, y se usa principalmente para el control de producción, inventarios y facturas. El software no posee las herramientas necesarias para realizar planificación de pedidos de materias primas como tampoco planificación de producción. Por lo tanto, estas actividades se hacen sin un método estandarizado y formal. Todos los empleados en cargos administrativos tienen un computador con acceso a la información en el sistema, como también a Internet.

- **Capacidad del talento humano**

Debido al cambio de directorio, se pretende generar un cambio en la cultura de la empresa de forma paulatina, de manera de no caer en los mismos errores del pasado como también para asegurar un buen clima laboral. La gran mayoría de los empleados cuentan con muchos años de experiencia, en particular los jefes de producción y planta, que cuentan con más de 20 años trabajando en la empresa. Los cargos gerenciales también poseen varios años en la compañía, como por ejemplo el gerente comercial, que también tiene más de 20 años de experiencia en el mercado del cuidado íntimo y más de 15 en el de incontinencia. Estos niveles de experiencia y alta capacidad técnica genera que haya verdaderos expertos trabajando en la empresa.

A partir de lo anterior se concluye que el *know how* que posee la empresa es de mucho valor, pues se traduce en un conocimiento profundo tanto del proceso productivo como también de los distintos eslabones de la cadena de suministros, incluso llegando al cliente final. Existe un manejo notable de cada parte del proceso de producción, ligado a un gran conocimiento de los materiales y su comportamiento. Este nivel de conocimiento y manejo dentro del mercado solo se obtiene con los años de experiencia y ser parte de la evolución de la industria año a año.

Por último, el hecho de que no exista una visión, misión y estrategia formal de la empresa, repercute en que la gente no tome consciencia de la razón de ser de la empresa y cuál es el foco de esta. Saben que tienen que hacer su trabajo de la mejor manera posible, pero no están al tanto en las repercusiones que esto tiene en los objetivos más generales de la empresa. Tampoco se observan instancias en que los operadores puedan manifestar sus inquietudes o sugerencias con respecto a los lineamientos estratégicos de la empresa, o discutir con la gerencia las ventajas competitivas que posee la compañía.

- **Capacidad Administrativa**

Para analizar la capacidad administrativa es importante repasar las capacidades de planeación, organización, dirección y control. La directiva en conjunto con las gerencias se caracteriza por tener buenas ideas y ponerse metas claras. Sin embargo, no se observan iniciativas precisas que tracen el camino para cumplir las metas. Las metas no están asociadas a actividades u objetivos estratégicos. Sin ir más lejos, es clara la urgencia de hacer una planificación estratégica clara, donde sea de conocimiento de toda la empresa la visión, misión y estrategia de la empresa. Sumado a esto, es fundamental que todas las personas conozcan su rol y su aporte en el camino a lograr las metas de la organización.

La organización de la empresa es clara, y se nota en el actuar de todos que saben cuál es su función. Sin embargo, falta comunicación entre la gerencia de producción/operaciones con la gerencia comercial. Es fundamental tener la mayor cantidad de información posible sobre la demanda y sus proyecciones para así poder optimizar el uso de las máquinas y la planificación de producción. Muchas veces se observa poca cooperación entre las áreas, lo que finalmente trae consecuencias negativas para todos. Dentro del área productiva, también se observan deficiencias en la planificación de mantenimiento de la maquinaria como también de la producción. Las máquinas están teniendo muchos tiempos muertos, y eso trae como consecuencia inmediata una disminución de productividad y un aumento de costos indirectos en proporción al total de ventas.

La dirección dentro de Celtex es buena en el sentido que se está constantemente exigiendo aprovechar al máximo las capacidades de la planta, sin embargo, sucede algo similar que con la planeación, al no existir caminos claros a seguir para alcanzar los resultados esperados. Por último, se observa una baja capacidad de control. Esto se alinea mucho con las iniciativas y las metas que se proponen. Al no haber caminos claros y solo metas finales en plazos largos, no es posible ir controlando el avance y el estado actual de la organización. Es fundamental aterrizar las metas y asociarlas de manera clara a un sistema de control. En estos momentos es posible identificar control para algunos indicadores financieros, asociados a las ventas del mes, pero no

demuestra el estado de avance con respecto a las metas propuestas. Por ejemplo, se tiene como meta aumentar la participación de mercado en el canal institucional en cuatro puntos. Este aumento de participación se revisa nuevamente dentro de un año. Al no existir control durante el año, no se está preparado para tomar decisiones de forma rápida y efectiva, que pueden cambiar los resultados de la empresa.

### 8.3.1. Fortalezas y debilidades detectadas

#### Fortalezas:

1. **Know how:** los más de 40 años presentes en el mercado, hacen que Celtex sea una marca experta en su rubro. Si bien en los últimos años no ha contado con los recursos necesarios para renovarse, el negocio lo conoce en todas sus dimensiones; se posee experiencia en el proceso productivo como también en lo comercial para relacionarse y posicionarse en la industria.
2. **Posicionamiento de marca con buena relación precio/calidad:** Celtex ofrece productos 20% más baratos que el promedio del mercado, y la ventaja competitiva es que no sacrifica calidad para hacer esto. Esto se logra con ofrecer un producto básico que es fabricado basado en décadas de experiencia.
3. **Cartera de clientes:** en un mercado tan competitivo es necesario generar una excelente relación con los clientes, de manera de asegurar ventas en el largo plazo y desarrollar fidelidad en la marca. Celtex tiene presencia en los establecimientos de retail más importantes del país, tanto en empresas de consumo masivo (Bigger, Jumbo, Unimarc, Tottus) como en el retail mayorista (Rabie, Adelco, Alvi, Dipac). Sin embargo, lo más importante es destacar la presencia en el canal institucional a través de las organizaciones más grandes del país como lo son el Hogar de Cristo y la Fundación las Rosas. El valor de esto es que en este canal se puede trabajar con contratos, licitaciones y construir relaciones en el largo plazo.

#### Debilidades:

1. **Tecnología antigua:** una de las principales debilidades de la empresa es la capacidad tecnológica. Como se mencionó anteriormente,

Celtex no ha podido renovarse y no está en condiciones de competir con los líderes de la industria en términos de volúmenes y productos premium.

2. **Concentración de clientes:** si bien se ha mencionado que Celtex tiene presencia en las cadenas de retail más importantes, tiene concentrado el 86% de sus ventas en este canal, siendo a su vez el más competitivo en volúmenes y tecnología. A esto se suma que en estos momentos el 56% las ventas de la empresa están en un solo cliente que es 3M, lo que representa un gran riesgo.
3. **Portafolio de productos limitado:** Celtex posee dos SKU para los pañales, uno para apósitos y tres para toallas. Esto es muy poco para estar en un mercado tan competitivo como es el de incontinencia y cuidado íntimo. Se necesitan más SKU's por producto, como también una gama de productos complementarios.
4. **No existe estrategia (misión y visión) formalizada:** la ausencia de la formalización de foco y *core* de empresa trae como consecuencia la falta de planificación a largo plazo. También presenta un problema cultural en la empresa al no existir una consciencia de misión y visión de lo que se pretende como organización.
5. **Deficiente planificación de producción y uso de recursos:** se ha mencionado con anterioridad que la empresa está atrasada en cuanto a tecnología, sin embargo, esto no significa que lo que se tenga sea malo o poco productivo. En estos momentos una adecuada planificación de mantenimiento, producción y compras traería como consecuencia un aumento en la productividad de la empresa. Esto a su vez tiene como resultado aumentos en los volúmenes de producción, ventas y reducción en los costos.

#### 8.4. Matriz de Posibilidades

Una vez que se realizan los análisis externos e internos y se identifican las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, es importante relacionar lo encontrado en el diagnóstico en un cruce de posibilidades. Se combinan los distintos escenarios para así generar las distintas opciones de acción que la

empresa debe hacerse cargo. Esta parte del análisis es fundamental para poder hacer una planificación estratégica bien fundada. No basta tener las fortalezas y debilidades de la empresa por si solas, como tampoco las oportunidades o amenazas que presenta el mercado. Se deben combinar para así complementar a la empresa con su entorno y resaltar sus posibilidades reales. Se proponen cuatro cruces distintos, para así abarcar todas las combinaciones entre los factores externos e internos.

- **Oportunidades / Fortalezas:**

**Tabla 8.8: Cruce oportunidades con fortalezas**

| OPORTUNIDAD  | FORTALEZA                        |
|--|----------------------------------|
| <b>Oferta para diversificar cartera de productos y mercado para desarrollarlas.</b>  | <b>Posicionamiento de marca.</b> |
| <p>El hecho de tener un buen posicionamiento de marca en la industria de incontinencia y cuidado íntimo, permite de forma más fácil incorporar nuevos productos. Es una opción clara para agregar SKU's en las categorías ya existentes como también de insertarse en el mercado de los productos complementarios.</p>                               |                                  |
| <b>Existencia de varios canales de distribución.</b>   | <b>Posicionamiento de marca.</b> |
| <p>Este es un cruce muy importante para la empresa, pues al contar con un buen posicionamiento de marca, puede explotar esa virtud en los canales de distribución que tiene menos presencia, como el institucional. También es una oportunidad clara para insertarse en el canal especialista.</p>   |                                  |
| <b>Envejecimiento de la población.</b>   | <b>Cartera de clientes.</b>      |
| <p>El envejecimiento de la población repercute directamente en un aumento del tamaño del mercado, por lo que aparece la oportunidad de aumentar las ventas si se mantiene o crece la participación de mercado. Para esto es necesario contar con clientes a quien ofrecer los productos, y Celtex posee una excelente relación con sus clientes.</p> |                                  |

**Fuente:** Elaboración propia

- **Amenazas / Fortalezas:**

Tabla 8.9: Cruce amenazas con fortalezas

| AMENAZA   | FORTALEZA        |
|---|------------------|
| <b>Tendencia de marcas propias en el retail.</b>  | <b>Know how.</b> |
| <p>La tendencia a crear marcas propias puede transformarse en una oportunidad si es que se combina astutamente con el <i>know how</i> de la empresa en los mercados que está inmersa. Si el retail empieza a generar marcas propias Celtex tiene la oportunidad de ofrecerse como productor de esa marca y estar subcontratado para el proceso productivo. Es algo en que Celtex ya tiene experiencia, con el cliente 3M.</p> <p>Fuente: Elaboración propia</p> |                  |

- **Oportunidades / Debilidades:**

Tabla 8.10: Cruce oportunidades con debilidades

| OPORTUNIDAD  | DEBILIDAD                                |
|--|--|
| <b>Facilidades para la importación.</b>  | <b>Tecnología antigua.</b>               |
| <p>Una empresa no está obligada a ser productora de sus propios productos para ser exitosa o desarrollar la marca. La opción de importar es viable y también permite vender los productos como propios de la marca. El hecho de no contar con la tecnología para ser líder del mercado, no implica que no se pueda competir en los distintos segmentos. La importación genera la oportunidad de contar con un portafolio de productos más amplio, y también de insertarse en nuevos segmentos como los productos complementarios. Celtex ya empezó a utilizar la opción de la importación en el caso de las toallas higiénicas, demostrando que es una posibilidad viable.</p> |  |
| <b>Existencia de varios canales de distribución.</b>   | <b>Concentración de clientes.</b>        |
| <p>La existencia de varios canales de distribución, y a su vez varias ramas dentro de cada canal, abre la opción de transformar en una oportunidad el hecho de que la empresa tenga una alta concentración de clientes. En estos momentos Celtex tiene un producto básico con una buena relación precio/calidad, transformándolo en un producto ideal para el canal institucional y especialista. Sin embargo la concentración de clientes de Celtex está en el retail. Por lo mismo es primordial aprovechar esta oportunidad que ofrece la industria.</p>  |  |
| <b>Oferta para diversificar cartera de productos y mercado para desarrollarlos.</b>  | <b>Portafolio de productos limitado.</b> |
| <p>Ya se ha mencionado que Celtex posee un portafolio con pocos productos, sin embargo, en el mercado ya existen variaciones y avances en todos los productos. Esto se presenta como una oportunidad para Celtex para agregar nuevos productos sin la necesidad de invertir grandes sumas en investigación y desarrollo, y enfocar los recursos en analizar las opciones de distintos proveedores. La importación aparece</p>  |  |

como una solución factible y provechosa.

**Existencia de varios canales de distribución.**

**Deficiente planificación de producción y uso de recursos.**

Para insertarse en más canales de distribución y aumentar la participación de mercado de la marca, es necesario tener la capacidad para poder satisfacer la demanda de los nuevos clientes, o el aumento de demanda de clientes actuales. El hecho de poseer una planificación deficiente tiene como consecuencia que no se estén aprovechando al máximo las capacidades de la planta. Solucionando esto se tendrá una mayor capacidad productiva y un mayor poder de venta.

Fuente: Elaboración propia

- **Amenazas / Debilidades:**

Tabla 8.11: Cruce amenazas con debilidades

| AMENAZA   | DEBILIDAD   |
|---|---|
| <b>Mercado muy competitivo.</b>   | <b>Ausencia de formalización de una estrategia (misión y visión).</b> |
| Al estar inserto en un mercado muy competitivo como el de incontinencia y cuidado íntimo, es necesario tener un foco en la empresa y saber cuál va a ser la estrategia para ganar participación en el mercado y mantenerse en el tiempo. En estos momentos Celtex no posee planes concretos para el largo plazo, y la ausencia de estos planes tiene como consecuencia no poder seguirle el ritmo de crecimiento al mercado y eventualmente quedar fuera y obsoleto. Hay que recordar que Celtex tiene las debilidades de tecnología antigua y pocos productos. |   |
| <b>Pocos proveedores de materias primas.</b>  | <b>Tecnología antigua.</b>  |
| Para ser productor, se debe tener un manejo exhaustivo de las distintas opciones para abastecerse con los insumos necesarios. Se vio que los proveedores de estos insumos son escasos, y también se vio que la tecnología está cada día más atrasada. Esto hace relucir una vez más la opción de la importación de productos. De esta manera se evitan los problemas de lidiar con tecnología antigua, como también de preocuparse de las compras de materias primas.   |   |

Fuente: Elaboración propia

### 8.4.1. Resumen análisis externo, interno y matriz de posibilidades:

Tabla 8.12: Resumen análisis externo e interno (FODA)

| ANÁLISIS INTERNO  | ANÁLISIS EXTERNO   |
|---|--|
| <b>Fortalezas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Know How</i>.</li> <li>2. Posicionamiento de marca.</li> <li>3. Cartera de clientes.</li> </ol>  | <b>Oportunidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envejecimiento de la población.</li> <li>2. Facilidades para la importación.</li> <li>3. Oferta para diversificar cartera de productos, y mercado para desarrollarlos.</li> <li>4. Existencia de varios canales de distribución.</li> </ol> |
| <b>Debilidades</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología antigua.</li> <li>2. Concentración de clientes.</li> <li>3. Portafolio de productos limitado.</li> <li>4. Ausencia de formalización de una estrategia (misión y visión).</li> <li>5. Deficiente planificación de producción y uso de recursos.</li> </ol> | <b>Amenazas</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocos proveedores de materia prima.</li> <li>2. Mercado muy competitivo.</li> <li>3. Tendencia de marcas propias en el retail.</li> </ol>  |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.13: Resumen matriz de posibilidades

|             | OPORTUNIDADES                                | AMENAZAS             |
|-------------|--|----------------------|
| FORTALEZAS  | -O3 / F2<br>-O4 / F2<br>-O1 / F3             | -A3 / F1             |
| DEBILIDADES | -O2 / D1<br>-O4 / D2<br>-O3 / D3<br>-O4 / D5 | -A2 / D4<br>-A1 / D1 |

Fuente: Elaboración propia

## **9. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA CELTEX PARA EL PERÍODO 2011- 2014**

### **9.1. Visión y misión de Celtex**

La empresa no tiene en estos momentos una visión como tampoco una misión declarada, por lo tanto, es necesario crear una. Luego de varias reuniones con el directorio, y apoyándose en sus intereses como también en los análisis externos e internos, se propone una visión y misión para Celtex. La visión tiene como objetivo plasmar lo que pretende ser la empresa en el largo plazo, y como quiere verse en los ojos del consumidor. Por el otro lado la misión refleja una mirada hacia adentro, declarando la razón de existencia de la empresa y el propósito básico hacia adonde están dirigidas las actividades y valores de ésta.

En todas las reuniones, eran recurrentes los comentarios de querer hacer que Celtex crezca y vuelva a tomar protagonismo en el mercado, pero siempre pensando en las limitaciones tecnológicas. Finalmente se rompió con el paradigma de que una empresa debe producir para ser líder, o ser exitosa. También se rompió con el paradigma de que Celtex debe competir en todos los segmentos posibles y vender adonde fuera. Por último, se concluyó que Celtex no tiene por qué limitarse a vender pañales, apósitos y toallas; el hecho de estar abierto a importar abre la opción de ser una empresa que ofrezca una gama de productos diferentes, pero unidos por el segmento. A partir de estas observaciones es que finalmente se llegó a definir una visión y misión para Celtex.

#### **9.1.1. Visión**

“Celtex será el referente nacional en el cuidado del adulto mayor e higiene íntima, ofreciendo una gama de productos confiables que permitan tanto a mujeres como hombres estar activamente insertos en la sociedad y a tener una mejor calidad de vida.”

#### **9.1.2. Misión**

“Fabricar pañales, toallas higiénicas y apósitos para el alcance de todo estrato social, asegurando calidad en todos los materiales y en el producto terminado. Celtex ofrecerá el cuidado necesario para la higiene íntima y adulto mayor, complementando su producción con importaciones de primer nivel, garantizando disponibilidad para todos los chilenos.”

## 9.2. Declaración estratégica

A partir del análisis previo, sumado a que ahora se va a planificar en base a una visión y misión, es posible hacer un lineamiento estratégico de la empresa, tal que abarque todos los aspectos necesarios para poder alcanzar el horizonte propuesto. Para esto es necesario un plan con iniciativas, que se alineen y en su éxito conjunto se exprese el crecimiento íntegro de Celtex.

La estrategia de Celtex será transformarse en el líder nacional de ventas para la incontinencia y cuidado íntimo en el segmento socio económico C3D. Para esto deberá enfocarse en los canales institucionales y especialistas. El segmento institucional y especialista necesita un producto básico, que cumpla sus funciones, pero al mismo tiempo que sea de calidad. Algo muy similar sucede con el segmento C3D, que valora un producto económico y que al mismo tiempo tenga las características que este mismo requiera.

Esta decisión se basó en el análisis expuesto anteriormente, que se resume en la matriz donde se cruzan los resultados del FODA. En primer lugar, se decide seguir en el mercado de la incontinencia pues el mercado está creciendo a tasas muy grandes (envejecimiento de la población), sumado a que ya se posee un posicionamiento en él. Segundo, el hecho de no tener tecnología de punta no implica tener que salirse del mercado. Es más, la tecnología que se tiene hoy en día es apta para poder enfrentar los segmentos propuestos, que son el estrato C3D y los canales institucionales y especialistas. Otro punto importante, es que la empresa tiene décadas de experiencia, y el *know how* adquirido es tremendamente valioso. Esto le permite enfrentar el desafío de diversificar la cartera de productos al tener conocimiento del rubro y los clientes. Al mismo tiempo, le brinda la posibilidad de ofertarse como productor para las cadenas de retail que pretenden lanzar una marca propia.

Enfocarse en el segmento C3D como en los canales institucionales y especialistas presenta varias ventajas para el caso de Celtex. Como se mencionó recién, no es necesaria tecnología de primera línea para satisfacer los requerimientos de los clientes. De esta manera, no es necesario competir al ritmo que propone el mercado retail o segmentos más caros como el ABC1, con productos premium e inversiones de millones de dólares en imagen de marca y spot publicitarios. Celtex necesita estabilizar sus resultados después de la reciente quiebra, y lo está haciendo de manera exitosa pero paulatina, por lo mismo es necesario mantener buenas relaciones con los clientes y asegurar participación de mercado para los próximos años. En este sentido, los canales institucionales y especialistas son ideales, pues son canales que no pueden pagar mucho, pero sí están dispuestos a hacer contratos a largo plazo y mantener relaciones duraderas a través del tiempo.

Otro punto a favor de este nuevo enfoque, es que Celtex ya tiene excelentes relaciones con el Hogar de Cristo y Fundación las Rosas, dos de las

organizaciones no-gubernamentales más grandes de Chile. De esta forma, no tiene que empezar de cero, sino que fortalecer la relación. Una de las maneras de fortalecer el lazo es a través de la oferta de nuevos productos. Para alcanzar la visión de la empresa, que es transformarse en el referente nacional en el cuidado del adulto mayor e higiene íntima, es necesario contar con un portafolio de productos variado y que se haga cargo de todas las necesidades del cliente. Empezar a ser reconocido en este segmento es el primer paso, sin embargo, no hay que descuidar el retail, que es una forma más rápida de masificar un producto y hacerlo reconocido a nivel nacional.

Llama la atención que 3M, el cliente con mayor volumen de ventas de la empresa, no esté considerado en la estrategia de la empresa. Esto se debe a una decisión tomada por la alta gerencia y el directorio de la empresa. No desean que el enfoque al largo plazo incluya el negocio de los apósitos industriales, y prefieren enfocar todos los recursos de la empresa hacia la construcción de marca. Esto no significa que no sea valioso el cliente, es más, es necesario cuidar el negocio y mantenerlo lo más posible, pues representa una base sólida para estabilizar la situación de la empresa.

### **9.3. Temas estratégicos**

Para poder cumplir con la estrategia propuesta, misión y alcanzar la visión, existen dos temas estratégicos que se deben plantear y monitorear. De esta manera se alinean y focalizan los esfuerzos, para así facilitar el diseño de un sistema de control de gestión estratégico.

#### *Primer tema estratégico:*

El primer tema estratégico se basa en la eficiencia y efectividad operacional de la empresa. Sin una buena operación, no es posible cumplir la meta planteada. Es necesario llevar un control preciso y adecuado que permita evaluar el rendimiento de la empresa, como por ejemplo costos, márgenes y productividad. Como se ha explicado en reiteradas ocasiones, la empresa todavía no alcanza un estado óptimo para realizar grandes inversiones, debido a la reciente quiebra. Por esto mismo, es el momento para destinar recursos en sacar el máximo provecho a lo que hay y asegurar estabilidad en los flujos y resultados de la compañía. No obstante, esto no implica que no se pueda hacer un plan riguroso o trazar líneas al largo plazo. Al contrario, es fundamental realizar una planificación realista y detallada, que permita ir controlando el estado de Celtex en sus aspiraciones como organización.

Es posible ir controlando cómo se está avanzando en el camino a alcanzar la visión, a pesar de tener como primer foco estabilizarse como empresa. La visión y estrategia de la empresa está diseñada como un horizonte al largo plazo, por lo mismo se plantea como meta ser “referente nacional”. Sin

embargo, es importante ir paso a paso para ir construyendo las bases que permitan después cumplir con el desafío propuesto. Para esto es necesario controlar constantemente las ventas, los costos y la productividad, entre otras. Las ventas se deben dividir por segmento, para así tener claro si están dando resultado las iniciativas de enfocarse en los segmentos propuestos. En la próxima sección quedan claro los objetivos que están enfocados a mantener una empresa sustentable, como también están explícitos los objetivos que permiten llevar un control del cumplimiento de las metas en el largo plazo.

Por último, hay que tener presente en todo momento la atención y cuidado que se le da al cliente. Si bien está implícito como una de las cosas imprescindibles para ser una compañía exitosa, se debe explicitar el cumplimiento con los clientes y llevar un control. Un cliente insatisfecho tiene como resultado un fracaso inmediato para la empresa, independiente de la cantidad de mercados en la cual se encuentre o la cantidad de productos que ofrezca en cada mercado. Pues sin clientes, no hay participación de mercado. Es por esto que se debe abarcar de manera muy fuerte la satisfacción del cliente. Los productos deben ser de la calidad prometida, las entregas deben ser a tiempo y debe haber disponibilidad de productos para todos. Estas son solo algunos de los temas que se deben tomar en consideración cuando se trata de un adecuado compromiso con el cliente.

#### *Segundo tema estratégico:*

El segundo tema estratégico que se debe tener como pilar es el desarrollo de la marca *Celtex*. La estrategia y visión propuestas están hechas basadas en que *Celtex* posee un positivo posicionamiento de marca. Sin embargo, este posicionamiento ha sufrido un desprestigio y ya no está como una de las marcas líderes en el mercado de incontinencia e higiene íntima, como si lo fue en décadas pasadas. Para transformarse en referente nacional, se necesita que la marca sea reconocida como tal, y empezar a construir ese posicionamiento en base al prestigio que se vaya generando en base a los productos ya existentes.

Los puntos claves para desarrollar la marca pasan por la cantidad de productos y clientes. En otras palabras, se necesita generar presencia. Hay que estar presente y ofrecer soluciones a todos los problemas que puedan aparecer en el cuidado del adulto mayor e higiene íntima, más allá de entregar pañales, apósitos y toallas. Al mismo tiempo, se necesita generar presencia en los distintos canales y clientes. Para poder estar en la mente del consumidor se necesita estar visible y accesible. La presencia es un factor a considerar al momento de generarse objetivos estratégicos. Se necesita estar constantemente monitoreando el nivel de ventas en los distintos canales de distribución, como también la cantidad de productos que se están comercializando e investigando. Por último, no se puede descuidar la imagen y el posicionamiento de la marca, para ver cómo la percibe el cliente. Si bien es

algo difícil de medir, es posible a través de encuestas, entrevistas y un constante monitoreo a los clientes como también al consumidor final.

#### **9.4. Objetivos estratégicos**

Como se repasó en los objetivos y marco teórico, una vez que se plantea la estrategia, esta se debe explicitar en objetivos estratégicos concretos, medibles y claros, de manera que se pueda evaluar el cumplimiento de la estrategia con el paso del tiempo. Se deben plantear objetivos para las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, y deben representar lo necesario para que en su conjunto reflejen el rendimiento y permitan hacer un seguimiento preciso de la estrategia de la empresa.

Ahora se presentan los objetivos estratégicos para cada perspectiva. Cada uno de los objetivos está identificado con una letra y un número. Los objetivos de la perspectiva financiera llevarán una letra *F*, los de clientes una *C*, los de procesos internos una *P* y por último los de aprendizaje y crecimiento una *A*.

##### **9.4.1. Perspectiva Financiera**

- *F0: Aumentar el valor de la empresa.*

En todas las reuniones que se tuvieron con el directorio, se presentó la inquietud de mantener un control constante del valor de la empresa. Y por supuesto, es del interés de los accionistas que este valor aumente. Independiente de la estrategia que se escoja, si no implica un aumento en el valor de la empresa, no tiene ningún sentido.

- *F1: Aumentar participación en el mercado de la incontinencia.*

Para poder crecer en el mercado de la incontinencia y generar mayor presencia, como también mejorar el posicionamiento de la marca, es necesario aumentar la participación en el mercado de la incontinencia. Esto también afecta de forma directa a *F0*.

- *F2: Aumentar ventas en los distintos canales de distribución.*

Un aumento de las ventas en los distintos canales de distribución representa un aumento en utilidades por lo que también afecta directamente a F0. Se ha planteado como parte de la estrategia focalizar los esfuerzos en canales específicos, como lo son el institucional y especialista. Por lo mismo, es necesario tener como objetivo aumentar las ventas para estos segmentos.

- *F3: Disminuir costos indirectos.*

Para lograr un aumento en las utilidades de Celtex, es necesario que disminuyan los costos indirectos. También es importante disminuir los costos directos, pero F0 se hace cargo de eso. Los costos indirectos de la empresa representan un porcentaje muy alto de los ingresos, por lo tanto hay que controlarlos y fijar metas.

#### **9.4.2. Perspectiva de los Clientes**

- *C1: Vender productos de calidad certificada en óptimas condiciones.*

Para poder posicionarse como una buena marca y eventualmente como referente en el cuidado del adulto mayor e higiene íntima, es necesario estar a la altura y ofrecer productos que merezcan el reconocimiento del cliente. Hay que estar consciente en todo momento que a final de cuentas todo se reduce a una empresa vendiendo algo a un cliente, y si lo que está vendiendo no es bueno, el cliente no lo seguirá comprando.

- *C2: Asegurar disponibilidad y entregas a tiempo.*

Se ha mencionado como una de las fortalezas de Celtex los clientes que tiene y las buenas relaciones que ha podido construir con ellos a través del tiempo. Por lo mismo, es importante cuidar este punto y seguir fortaleciendo lo hecho hasta el momento. Algo concreto que se puede hacer para logra esto recién mencionado es entregar un buen servicio. Hay que asegurar una excelente atención al cliente, con todos los productos ofrecidos en stock y entregados en las fechas estipuladas.

- *C3: Posicionarse como referente en cuidado del adulto mayor.*

Este objetivo es fundamental pues evalúa completamente el cumplimiento de la visión. Si bien la visión es un horizonte al cual se desea llegar en el largo plazo, es importante hacerse la pregunta directamente, y que el cliente diga cómo percibe a la empresa. Esto se puede hacer esporádicamente para ver si están dando resultado el resto de los objetivos estratégicos e iniciativas propuestas.

#### **9.4.3. Perspectiva de Procesos Internos**

- *P1: Desarrollar nuevos productos.*

El cumplimiento de este objetivo estratégico es fundamental para cumplir con las pretensiones de Celtex. Quedó claro que para seguir desarrollando un buen posicionamiento y eventualmente fortalecer la marca, se necesita presencia, como se describió en el segundo tema estratégico. Para tener presencia en el mercado es importante estar de manera accesible y fácil para el cliente. Una forma de lograr esto es a través del desarrollo de una amplia gama de productos. Esto es justamente lo que pretende este objetivo, ampliar presencia para luego poder posicionarse como una marca que se haga cargo de todas las necesidades en el cuidado del adulto mayor. Finalmente, con el cumplimiento conjunto del resto de los objetivos, se logra transformarse en referente.

- *P2: Mejorar productividad.*

Celtex no se puede dar el lujo de tener una productividad baja, y un rendimiento de maquinaria deficiente. Como se describió en el primer tema estratégico, lo primero en que hay que enfocarse es en la estabilidad de la empresa. Se debe estabilizar financieramente la empresa. Para poder lograr esto se deben disminuir los costos, que es una consecuencia directa de un aumento en la productividad. Como también lo es un aumento en las ventas, dado que existe mercado. La demanda va en constante aumento, por lo que es importante estar ocupando los recursos de manera eficiente para poder satisfacerla a tiempo.

- *P3: Optimizar gestión financiera.*

Relacionado también de forma directa con el primer tema estratégico, si no existe una correcta administración, no es posible asegurar sustentabilidad de la empresa al largo plazo. Por lo mismo es imprescindible tener un control riguroso de activos y pasivos y fijar metas que se preocupen de que mantengan un ratio deseado.

- *P4: Asegurar disponibilidad de materia prima y de calidad certificada.*

Para la manufactura de un producto de excelencia en calidad, se necesitan materias primas de calidad certificada. Y por supuesto, no puede haber quiebres de stock si es que se pretende una producción constante. Como también se ha mencionado en reiteradas ocasiones, el tema de las materias primas es crítico por la escasez de proveedores. Es más, se llegó a la conclusión luego del análisis de Porter, que representan un poder negociador alto. Esto tuvo como consecuencia que este factor apareciera como amenaza a la industria.

#### **9.4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

- *A1: Ser expertos en el cuidado del adulto mayor e higiene íntima.*

Este objetivo estratégico, como el C3, alude directamente a la visión, con la diferencia que este se mide internamente y no a través de la percepción del cliente. Para lograr ser referente en el cuidado del adulto mayor e higiene íntima, se necesita ser experto en el tema, pues es la única manera de saber lo que el cliente necesita y poder ofrecerlo. Se genera confianza en el cliente mientras éste perciba que la empresa es la solución a sus problemas. Para conocer profundamente los problemas y las necesidades del adulto mayor, se necesita ser experto.

- *A2: Contar con trabajadores competentes.*

El cumplimiento de todos los objetivos y sus respectivas metas están condicionados al desempeño de personas. Si es que no se cuenta con personas aptas para desenvolverse en su trabajo, es imposible cumplir con las metas propuestas. La base de esta empresa son las personas. Finalmente, son ellas

las que manejarán las máquinas, las que planificarán la producción y compras, las que se relacionen con los clientes y las que estarán a cargo del seguimiento y cumplimiento de la estrategia. Para lograr cada una de estas tareas se necesita la gente adecuada y capaz.

- *A3: Crear consciencia y cultura enfocada en la visión.*

Por lo general en las empresas los trabajadores no son partícipes en discusiones estratégicas, como tampoco existe una consciencia o entendimiento de la visión de la empresa. Para que se alcance una visión, todos los empleados de la empresa deben tomar un rol y ser partícipes de forma activa. Para esto, la gerencia y altos cargos deben preocuparse de incluir e informar a todos los trabajadores de los planes de la empresa y su propósito en la industria. Justamente este es uno de los pilares del Balanced Scorecard, que es poder construir un cuadro que permita aterrizar la estrategia de la empresa y que sea comprensible para cualquier empleado que la observe.

- *A4: Mantener un buen clima laboral.*

Un buen clima laboral es necesario para obtener una buena productividad y mantener a los trabajadores motivados. En una planta de manufactura el clima laboral adquiere una importancia mayor porque el trabajo de una persona depende del trabajo hecho por la persona que viene antes en la línea de producción. Este es solo un ejemplo para dejar claro que la armonía y actitudes positivas son fundamentales a la hora de trabajar en equipo. El clima también tiene relevancia en las áreas gerenciales y administrativas, pues se necesita del trabajo en equipo y la cooperación entre todos para asegurar buenos resultados de la empresa.

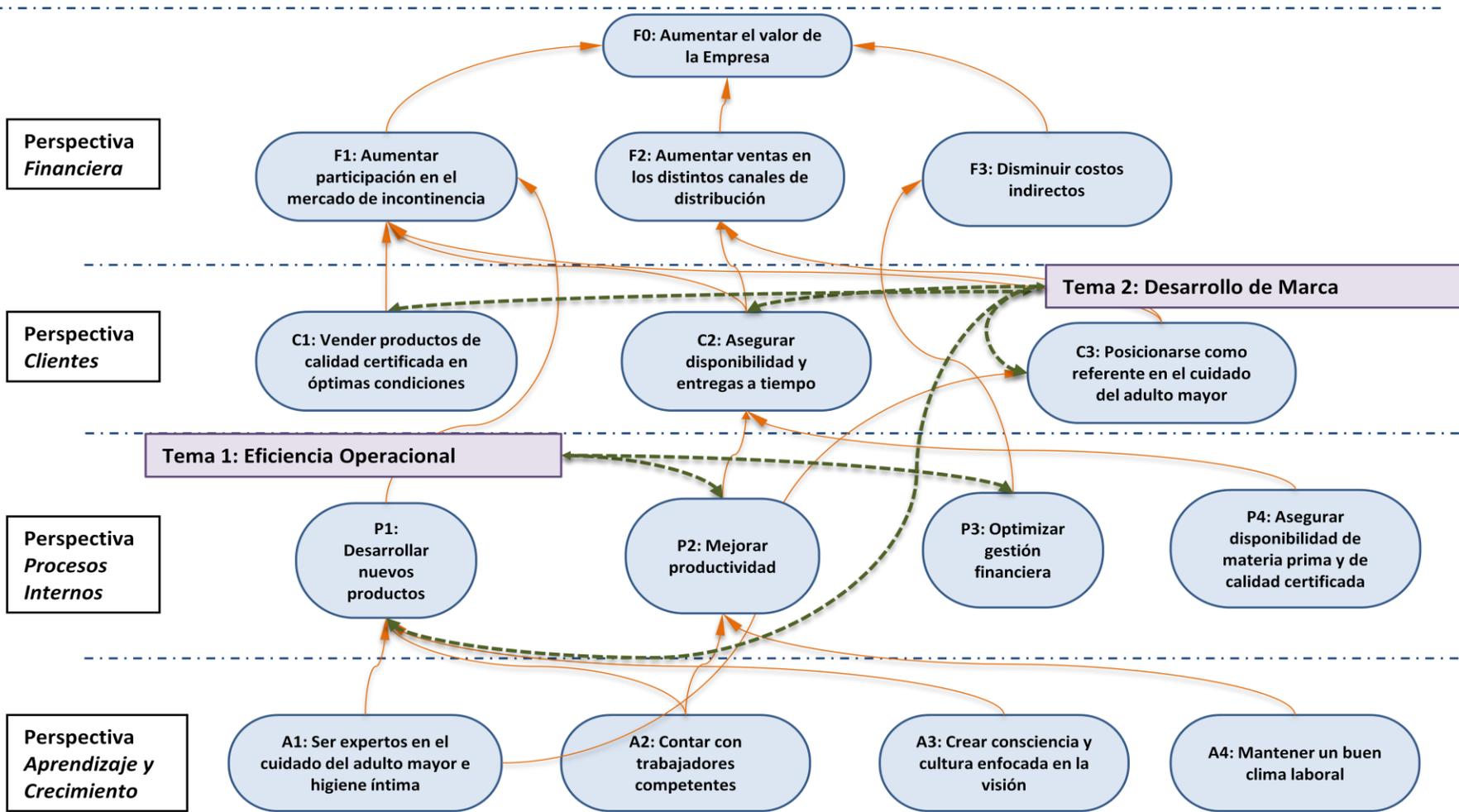
## **9.5. Mapa Estratégico de Celtex para el período 2010-2013**

A continuación se presenta el mapa estratégico desarrollado para Celtex. En éste se pueden apreciar de forma clara cuáles son los objetivos para cada perspectiva. También se puede apreciar de forma clara cuáles son los objetivos que influyen en los temas estratégicos, para luego guiar los resultados hacia el cumplimiento de la estrategia y misión de la empresa. Las flechas indican las relaciones entre los objetivos, en otras palabras, si un objetivo apunta hacia otro es porque el cumplimiento/no-cumplimiento de sus metas afecta directamente al

objetivo apuntado. La misma relación se da entre objetivos y temas estratégicos.

Figura 9.1: MAPA ESTRATÉGICO CELTEX S.A.

**Misión:** Fabricar pañales, toallas higiénicas y apósitos para el alcance de todo estrato social, asegurando calidad en todos los materiales y en el producto terminado. Celtex ofrecerá el cuidado necesario para la higiene íntima y adulto mayor, complementando su producción con importaciones de primer nivel, garantizando disponibilidad para todos los chilenos.



Fuente: Elaboración propia

## **Explicación Mapa Estratégico Celtex S.A.**

Lo más importante a la hora de ver un mapa estratégico es la relación que existe entre los objetivos estratégicos, y como se relacionan los objetivos a los temas estratégicos. Se observa que no hay ningún objetivo que no tenga incidencia en otro, transformándolos a todos importantes a la hora de cumplir la misión de la empresa. Otro punto a destacar, es la manera en que están diagramadas las distintas perspectivas y sus respectivos objetivos. No es casualidad que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento esté más abajo, para que luego esté la de procesos internos, clientes y finalmente la perspectiva financiera en la parte superior.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento está abajo porque se hace cargo de la base de la empresa, de los cimientos, y por ende, de las personas. Sin esto no se puede tener un buen funcionamiento como organización y en sus procesos internos. Al mismo tiempo, si se cuenta con procesos internos deficientes, no se le puede entregar un buen servicio o producto al cliente. Finalmente, si no se tienen clientes, no hay ventas y el valor de la empresa no aumenta.

Todos los objetivos contribuyen a que se cumpla la estrategia, sin embargo, hay que prestar especial atención a los que están asociados a los temas estratégicos. De esta manera se puede hacer un seguimiento más directo al cumplimiento de la visión planteada. Por ejemplo, al primer tema estratégico (eficiencia operacional) se le asocian los objetivos que aluden directamente a una mejor productividad y a una optimización en la gestión financiera. Si se trabajan fuertemente estos dos objetivos, no hay duda que buenos resultados repercuten en un mejoramiento de la eficiencia operacional.

El segundo tema estratégico (desarrollo de marca) tiene más de una arista. Por un lado está asociado con el desarrollo de nuevos productos, para asegurar una mayor presencia en el mercado y hacer crecer la marca. Por otro lado están los objetivos que están totalmente enfocados en el cliente, atacando la percepción de marca y el posicionamiento. Los objetivos estratégicos enfocados a este lado del tema de desarrollo de marca son los siguientes: *vender productos de calidad certificada en óptimas condiciones (C1), asegurar disponibilidad y entregas a tiempo (C2) y posicionarse como referente en el cuidado del adulto mayor (C3).*

## **10. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN A PARTIR DE LA ESTRATEGIA PROPUESTA**

### **10.1. Indicadores y metas para cada uno de los objetivos estratégicos**

Ahora que se declaró la estrategia y se descompuso en distintos objetivos, se deben crear los indicadores que permitan medir el desempeño de cada uno de los objetivos y proponer metas para cada uno de éstos. El conjunto de objetivos con sus indicadores y metas darán forma al Cuadro de Mando Integral, que permitirá evaluar de forma clara el cumplimiento de la estrategia.

Por último, se asignarán responsables para cada indicador. Es decir, una persona de la compañía debe asegurarse de tener su(s) indicador(es) actualizado(s), y de ir completando su parte del cuadro de mando. De esta forma, se puede organizar la manera en que se llevarán los registros de la información.

A continuación se presentarán los indicadores, metas para cada uno de los objetivos, ordenados por perspectiva.

#### **10.1.1. Perspectiva Financiera**

- **F0: Aumentar el valor de la empresa**

Indicador: EBITDA (Ganancia antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización).

Se llegó a un acuerdo con la gerencia donde este indicador era el que más le acomodaba para valorizar la empresa.

Meta: Para el año 2010 el EBITDA fue de MM\$ 44. Se pretende incrementar este valor de forma gradual cada año hasta el 2014. La meta es tener un EBITDA de MM\$ 50, MM\$ 62, MM\$ 78 y MM\$ 90 para los años 2011, 2012, 2013 y 2014 respectivamente. Luego de reunirse con directores de la empresa, se acuerda que es necesario tener como meta el incremento de este porcentaje. En primer lugar es importante tener un mayor margen de explotación para poder

amortiguar mejor todos los costos indirectos y gastos de la empresa. Se está consciente que esta no es la medida para solucionar los altos costos y gastos, pues eso pasa por una mejor gestión financiera y también operacional. Sin embargo, se necesita de una base firme y sólida para asegurar que al final la empresa tenga buenos resultados, como también le brinde estabilidad mientras se corrige y optimiza la gestión que permita mantener la mayor parte de ese margen hasta el final.

Por último, si es que se plantea fortalecer la iniciativa de importar una mayor cantidad de productos, se debe tener especial cuidado con el margen. Cuando se importa, el margen bruto es menor a cuando se produce localmente, pero también se abaratan costos asociados a la producción. Este indicador también tiene como objetivo aumentar pues cuando se importa, también se está expuesto a costos externos, o mejor dicho, costos que no se pueden controlar. Un ejemplo de esto es el tipo de cambio.

Responsable: Gerente de finanzas.

- **F1: Aumentar participación en el mercado de incontinencia**

Indicador: Porcentaje de participación en el mercado de incontinencia (market share).

Este indicador mide exactamente lo que se necesita para evaluar el cumplimiento de este objetivo.

Meta: Actualmente Celtex posee un 4,5% de participación en el mercado de incontinencia. Se espera aumentar al 6%, 8%, 10% y 12% en los primeros cuatro años respectivamente. Como se analizó anteriormente, las proyecciones para el tamaño del mercado de incontinencia son bastante alentadoras y con aumentos acelerados a través de los años. Por esto mismo, un aumento en la participación de un 2% representa bastante más que un aumento de un 2% en las ventas. A continuación se muestra una tabla donde queda clara la relación entre el porcentaje de participación y el aumento en ventas.

**Tabla 10.1: Metas para la participación en el mercado de incontinencia**

| Año  | Proyección Mercado (\$) | Participación Celtex (%) | Participación Celtex (\$) | Aumento en ventas respecto año anterior (%) |
|------|-------------------------|--------------------------|---------------------------|---|
| 2010 | 13,160,000,000          | 4.5%                     | 592,200,000               | -   |
| 2011 | 16,380,000,000          | 6%                       | 982,800,000               | 166%  |
| 2012 | 20,638,800,000          | 8%                       | 1,651,104,000             | 168%  |
| 2013 | 26,211,276,000          | 10%                      | 2,621,127,600             | 159%  |
| 2014 | 34,315,245,391          | 12%                      | 4,117,829,447             | 157%  |

Fuente: Elaboración propia

A partir de las proyecciones, se aprecia que un aumento del 2% en la participación de mercado implica un incremento de ventas en más de un 150%, pudiendo ser hasta un 168%, como para el año 2012 (según la tabla 10.1). Luego se concluye que las metas propuestas son adecuadas. La más importante es la meta para el año 2011, al ser la más cercana a la fecha. Por lo mismo, al finalizar el año se hará una revisión del cumplimiento y en base a esto se realizará un análisis de las metas para los años siguientes.

Responsable: Gerente general.

- **F2: Aumentar ventas en los distintos canales de distribución.**

Indicador: En este caso se usará como indicador el volumen de ventas, en millones de pesos (MM\$). Se tendrán tres indicadores, uno para cada canal de distribución (retail, institucional y especialista).

Se estima que la manera más efectiva de medir aumento en ventas es a través de los volúmenes vendidos reflejados en unidades monetarias. Este objetivo se crea con la necesidad de controlar las ventas particularmente en el canal institucional y especialista. Esto se debe por el enfoque estratégico que se plantea para la empresa. Se definió como propuesta especializarse en estos canales y ser líderes.

Como se explicó anteriormente, el producto de Celtex tiene como ventaja competitiva la relación precio/calidad, y estos canales son los adecuados para sacarle provecho a esta ventaja. Son clientes que no buscan un producto de lujo, sin embargo no pueden descuidar la calidad; al mismo tiempo no poseen los recursos para gastar de más, como tampoco pueden arriesgar adquirir un producto que no cumpla su función para ahorrar poco.

Meta: En la siguiente tabla se detallan las metas para los distintos canales:

**Tabla 10.2: Metas para el volumen de ventas para los distintos canales de distribución**

| Año  | Retail (M\$) | Aumento con respecto año anterior (%) | Institucional (M\$) | Aumento con respecto año anterior (%) | Especialista (M\$) | Aumento con respecto año anterior (%) |
|------|--------------|---------------------------------------|---------------------|---------------------------------------|--------------------|---------------------------------------|
| 2010 | \$498,960    | -                                     | \$95,040            | -                                     | \$0                | -                                     |
| 2011 | \$523,908    | 5%                                    | \$104,544           | 10%                                   | \$24,000           | -                                     |
| 2012 | \$576,299    | 10%                                   | \$125,453           | 20%                                   | \$26,400           | 10%                                   |
| 2013 | \$662,744    | 15%                                   | \$163,089           | 30%                                   | \$30,360           | 15%                                   |
| 2014 | \$795,292    | 20%                                   | \$228,324           | 40%                                   | \$37,950           | 25%                                   |

Fuente: **Elaboración propia**

Existen metas para los tres canales de distribución, pues si bien se busca enfocarse en el institucional y especialista, no se puede descuidar el posicionamiento que se tiene hoy en día en el retail. En la tabla están los aumentos porcentuales por año para cada canal, como también los resultados en ventas si es que se cumplen las metas propuestas. Se aprecia que se ponen metas más exigentes para el canal institucional, con incrementos de 10 puntos por año. Luego al especialista se le exige un aumento así solo para el 2012 y el 2014. Esto es así porque hoy en día la empresa no vende en este canal, y se propone inicialmente una meta en magnitud de ventas. Después de tener como meta aumentar en un 10% las ventas del primer año, se establece una meta de un 5% para fortalecer lo hecho hasta el momento y no sobre exigir un canal en el cual hoy no existen ventas. De todas formas, estas metas deben ser evaluadas al final del primer año con mucho detalle para ver si es que se mantienen. Todo dependerá de cómo fue el primer apronte de la empresa con este nuevo grupo de clientes.

Responsable: Gerente de finanzas.

- **F3: Disminuir costos indirectos.**

Indicador: Costos indirectos/Margen total.

Esta es la mejor manera de medir el impacto que tienen los costos indirectos en la empresa, pues se comparan directamente con las cantidades producidas e ingresos. Se mencionó anteriormente que los costos indirectos

inciden fuertemente en el estado de resultados de la planta, y deberían ser más bajos a lo que son hoy en día.

Los costos indirectos serán considerados como todos los gastos operacionales, es decir, los gastos que se encuentren entre el margen de explotación y el resultado operacional en el balance de la empresa. Estos gastos son: gastos de ventas variables, gastos de ventas fijos y gastos de administración. En este momento estos gastos están muy altos, en particular los gastos de administración, que representan aproximadamente un 92% del total de costos indirectos y al mismo tiempo un 77% del margen de explotación. Es por esto que el EBITDA está más bajo de lo que la directiva espera. La suma de los costos indirectos hace que el margen de la empresa disminuya en un 84%.

Meta: La meta es bajar el primer año un 15%, y luego la meta es bajar en un 20% los próximos tres años (ese porcentaje es considerado con respecto al período anterior). Esto se decidió así porque el primer año la planta estará trabajando fuertemente en estabilizar sus procesos y aumentar la capacidad productiva. Una vez que se logre esto, será más fácil enfrentar el tema de los costos indirectos, por lo que se exige una meta levemente más exigente que la del primer año.

Responsable: Gerente de finanzas.

### **10.1.2. Perspectiva de los Clientes**

- **C1: Vender productos de calidad certificada en óptimas condiciones.**

Indicadores:

- Número de reclamos.
- (Reclamos solucionados/Total de reclamos)

Al medir la cantidad de reclamos se puede observar si el cliente está recibiendo los productos conforme a la calidad prometida. Se ha mencionado en más de una ocasión que Celtex debe aprovechar su ventaja basada en la relación precio/calidad del producto. Para cerciorar que la calidad es la que el cliente busca y espera recibir, se necesita llevar justamente un registro de cómo el cliente percibe el producto y de los problemas que se pueda encontrar.

Se escoge este indicador por la importancia que tiene para Celtex la percepción del cliente. Si bien es cierto que los productos están posicionados positivamente en la relación precio/calidad, la empresa no ha estado exenta de reclamos. Todos los meses se reciben en promedio 3 reclamos por disconformidades en la calidad del producto entregado. Esto se debe mejorar si es que se pretende sacarle provecho al posicionamiento y fortalecer esa imagen en el mercado.

En este caso importante fue importante agregar otro indicador que permita el seguimiento de los reclamos, para así poder verificar si es que fueron solucionados.

Meta: Para el primer año se pretende disminuir en un 25% los reclamos con respecto al año anterior. A partir del segundo año, la meta propuesta es bajar los reclamos en un 50% con respecto al año anterior. Para el segundo indicador, la meta será siempre un 100%, es decir, todos los reclamos se deben solucionar. Sin embargo, es necesario poner un plazo de tiempo para hacerse cargo del reclamo y solucionar el problema con el cliente. Esta es la única forma para ver qué tan efectiva está siendo la empresa en lidiar con clientes insatisfechos. Se acordó que este plazo será de 8 días hábiles.

Responsable: Gerente de negocios.

- **C2: Asegurar disponibilidad y entregas a tiempo.**

Indicadores:

- Pérdidas asociadas a ventas donde hubo quiebre de stock (ingresos potenciales desaprovechados).
- Cantidad de entregas atrasadas.

El primer indicador será usado para medir la disponibilidad de los productos. Una empresa mediana como Celtex, que está recién saliendo de una época financiera complicada, necesita generar la mayor cantidad de ventas posibles y asegurar cumplimiento con los clientes. Para salir adelante se necesita contar con la mayor cantidad de clientes posibles, y así asegurar continuidad de ventas en el tiempo. Por esto mismo, una de las cosas que hay que estar monitoreando es la disponibilidad de productos. Esto sirve para saber

la manera en que se está atendiendo al cliente, como también para dimensionar las ventas que se están dejando de concretar.

El segundo indicador, que son la cantidad de entregas atrasadas, se medirá en la cantidad de entregas que tengan algún tipo de retraso. Este indicador sirve para medir el cumplimiento con el cliente, como también para evaluar la efectividad de la logística de la empresa. .

Metas: Las metas serán para ambos indicadores disminuir en un 50% con respecto al año anterior para los cuatro años.

Responsable: Gerente de negocios.

- **C3: Posicionarse como referente en el cuidado del adulto mayor.**

Indicador: Resultados derivados de encuestas.

Este objetivo es de los más complejos para medir, y es además el objetivo base para analizar cómo está la empresa con respecto a la visión propuesta. Es compleja la medición porque la forma de medir posicionamiento no es solo a través de ventas y participación de mercado, lo más importante es la percepción del cliente. Este último dato es lo que hace que una marca se posicione en el mercado de cierta manera. Al tratarse de percepción, que es algo subjetivo, se necesitan de grandes recolecciones de datos para poder llegar a conclusiones claras. La empresa utilizará dos medios para conseguir esta información.

En primer lugar, Celtex realizará encuestas a todos sus clientes, a clientes de la competencia, potenciales clientes y gente común. La encuesta se diseñará de tal manera de poder cuantificar el nivel de posicionamiento a través de asignación de puntajes para distintos atributos y percepciones. Los resultados tienen que mostrar una mejora gradual en el posicionamiento de Celtex como referente en el cuidado del adulto mayor.

En segundo lugar, Celtex seguirá contratando los servicios de la agencia Casa Zegers, quienes realizarán estudios de mercado todos los años para poder ir controlando los resultados en el tiempo. El estudio abarcará participaciones de mercado como también posicionamiento de marca. De esta manera se

tendrá una base sólida para poder evaluar el cumplimiento de las distintas metas, y en particular la visión de la compañía.

Meta: La meta es que al cabo del cuarto año, se esté en un 75%, donde el 100% es ser reconocido como referente nacional en absorbentes. Esta métrica unirá ambas fuentes de información, y se diseñará una vez que la agencia entregue los primeros resultados de posicionamiento. A partir de esto, también se declararán las metas anuales.

Responsable: Gerente de negocios.

### **10.1.3. Perspectiva de Procesos Internos**

- **P1: Desarrollar nuevos productos.**

Indicadores:

- Cantidad de productos nuevos que ofrece Celtex.
- Cantidad de nuevos formatos para productos ya existentes.

El primer indicador se refiere a productos que Celtex no ofrece actualmente, como por ejemplo productos complementarios o nuevos productos en las categorías que ya está presente, como pañales con más atributos o características distintas. El segundo indicador se refiere en hacer variaciones de formatos para los productos que actualmente comercializa, como por ejemplo vender pañales en paquetes de 16 unidades además de los de 8 unidades.

Meta: Para el primer año se tiene como meta incorporar dos productos totalmente nuevos (primer indicador). Luego para el segundo, tercero y cuarto se espera una cantidad de 3 productos nuevos por año. Para el segundo indicador, se esperan aumentos de 2, 4, 6 y 8 nuevos formatos para los próximos cuatro años respectivamente.

Responsable: Gerente de negocios.

- **P2: Mejorar productividad.**

Indicador: Porcentaje de utilización de las máquinas.

Un porcentaje de utilización de las máquinas muy bajo produce una disminución notoria en el margen de explotación, pues los costos fijos ocupan un porcentaje muy alto. Un buen índice de utilización permite planificar mejor la producción, stock, bodegas de materias primas y la coordinación tanto con los clientes como proveedores.

Meta: Actualmente el promedio de utilización de las máquinas es de un 55%. Al fin del primer año, se espera subir a un 67%. Al cabo del segundo año se espera alcanzar un 75%. Finalmente se llega a la meta óptima al final del tercer año, con un 80% de utilización. Este porcentaje se debe mantener para el cuarto año.

Responsable: Jefe de planta.

- **P3: Optimizar gestión financiera.**

Indicadores:

- Activo Fijo / Pasivo Largo Plazo
- Razón Circulante: (Activos Circulantes / Pasivos Circulantes)

El primer indicador pretende medir la capacidad que tiene la empresa de financiar el activo fijo con pasivo a largo plazo. El segundo indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.

Meta: Hoy en día, el activo fijo de Celtex es casi tres veces el pasivo a largo plazo (2,81). La idea es que esta relación sea menor a 1, y así demostrar capacidad de financiamiento de los activos fijos con pasivo a largo plazo. Luego del primer año, se espera un ratio de 1,5. A partir del segundo año se espera una disminución del 15% para los siguientes tres años. Para el segundo indicador, es importante que la razón circulante se encuentre entre 1,5 y 2. Se espera llegar a 1,5 luego del primer año, y mantenerse en ese rango los próximos tres años.

Responsable: Gerente de finanzas.

- **P4: Asegurar disponibilidad de materia prima y de calidad certificada.**

Indicadores:

- Cantidad de quiebres de stock de materia prima.
- Cantidad de pedidos de materias primas rechazados.
- Número de proveedores de celulosa disponibles.

Ya se ha discutido que el tema de la materia prima es delicado para la empresa, debido a la escasez de proveedores para las principales materias primas. Para controlar esto, se decidió implementar tres indicadores que contienen la información necesaria para ver cómo se está con respecto a este tema y tomar acción cuando la situación lo amerite. El primer indicador tiene como función alertar cuando la logística y planificación con respecto a la materia prima está siendo deficiente. Puede darse que no sea culpa de la escasez de proveedores que no haya stock de materia prima, y sea una falla de gestión de la empresa.

El segundo indicador tiene como función hacer un seguimiento de la calidad de los insumos que se están recibiendo por parte de los proveedores. Si la materia prima es defectuosa y no sirve para producir a los estándares que necesita la compañía, el efecto puede ser muy grave, significando por ejemplo un quiebre de stock. Con el fin de tener siempre una alternativa en caso de que se presenten problemas con la materia prima, sea por cantidad de stock o calidad, también se controlará la cantidad de proveedores disponibles. El tercer indicador cumple con ese propósito, así se espera tener controlada esta amenaza.

Meta: Para la cantidad de quiebres de stock, se exige una disminución de un 50% para cada año (porcentaje con respecto al año anterior). En el caso de las materias primas rechazadas se decidió poner como meta una disminución del 25% el primer año, para luego disminuir en un 50% por año. El primer año es menos lo que se exige porque se requiere de una reestructuración mayor y cambios más profundos en el área de control de calidad y recepción de materias primas. Para la cantidad de proveedores de celulosa, la meta es que siempre existan al menos dos.

Responsable: Jefe de planta.

#### 10.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- **A1: Ser expertos en el cuidado del adulto mayor e higiene íntima.**

##### Indicadores:

- Cantidad de dinero invertido en investigación, estudios, desarrollo y capacitaciones.
- Grado de satisfacción del gerente general con el nivel de *know how* y experiencia adquirida por la empresa.

Este objetivo, junto al de posicionarse como referentes en el cuidado del adulto mayor son los más complicados de lograr como también de medir. La medición es compleja principalmente por la dependencia de factores cualitativos, y un resultado exitoso de este objetivo es difícil de alcanzar porque no son procesos inmediatos. Se requiere de mucha perseverancia, paciencia y esfuerzo de parte de la empresa. Es por esto que este objetivo en particular necesita de más de un indicador para poder evaluar su cumplimiento.

Meta: Para la cantidad de dinero invertido en investigación y desarrollo, se fijó como meta un mínimo de MM\$38 por año. En caso de que el 2% de las utilidades sea mayor a esta cifra, se invierte el 2%. El grado de satisfacción del gerente general con respecto a las iniciativas es muy relativo, sin embargo, sirve para comprobar la trascendencia del primer indicador. Puede que se cumplan las metas en cuanto a números, pero quizás no agregan real valor a los procesos de la empresa, como tampoco para conseguir beneficios concretos.

Responsable: Gerente general.

- **A2: Contar con trabajadores competentes.**

Indicador: Personas competentes en su rol/total de personas.

Muchas veces se invierten grandes sumas de dinero y tiempo en tecnología, planificación, investigación y desarrollo. Sin embargo, el éxito de la empresa siempre tendrá como pilar fundamental el rendimiento de las personas. Por esto mismo, se debe contar con trabajadores competentes para las labores

que desempeñan cada uno de ellos. En este caso la gerencia general realizará la evaluación del personal.

Meta: Tener un 100% de personas calificadas, siempre.

Responsable: Gerente general.

- **A3: Crear consciencia y cultura enfocada en la visión.**

Indicador: Nivel de satisfacción de gerencia general.

Para poder medir esto, la gerencia realizará encuestas cualitativas a todos los trabajadores, donde se describirán todas las iniciativas, expectativas y propósitos de la empresa. De esta manera se podrá evaluar el nivel de sintonía y consciencia que tienen los trabajadores con respecto a la cultura y visión de la empresa.

Meta: La meta, al igual que para la competencia de los trabajadores es un 100% de satisfacción, siempre. Es la única manera de poder progresar y crecer como empresa.

Responsable: Gerente general.

- **A4: Mantener un buen clima laboral.**

Indicadores:

- Cantidad de reclamos de parte de los trabajadores.
- Grado de satisfacción del gerente general con respecto al clima que observa en la empresa.

Una vez más se utilizará la opinión de la gerencia para evaluar un objetivo. En este caso también se realizarán encuestas cualitativas que permitan conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores con la empresa. La encuesta abarca tanto temas laborales, de remuneraciones e incentivos, como de relaciones interpersonales. Esta herramienta permite de alguna manera dar a luz las percepciones de los trabajadores sobre la empresa.

Metas: La cantidad de reclamos de parte de los trabajadores debe disminuir en un 75% por año (con relación al año anterior). Y el grado de satisfacción del gerente general debe ser del 100% todos los años.

Responsable: Gerente general.

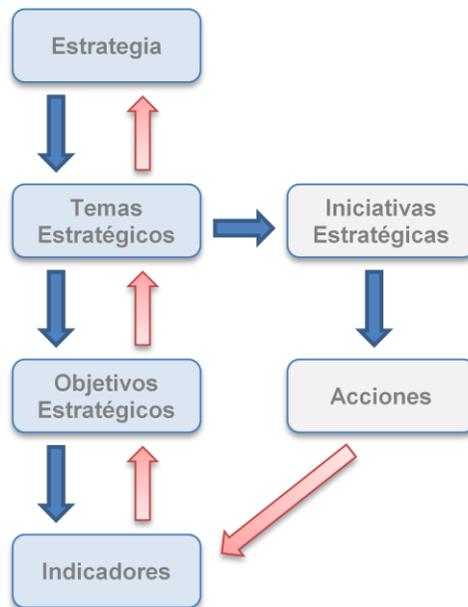
## **10.2. Iniciativas Estratégicas**

Una parte fundamental de una propuesta estratégica son las iniciativas asociadas para alcanzar las metas que se propongan. Hasta ahora, se ha hecho un análisis tanto interno como externo de la empresa para así identificar las mejores opciones en cuanto a su camino a seguir. A partir de esto se planteó una estrategia, y luego se separó en objetivos que en su conjunto sean un fiel reflejo del cumplimiento de la estrategia general. Cada objetivo cuenta con al menos un indicador que permita llevar un registro y realizar un seguimiento en el tiempo si los objetivos están siendo logrados. Si bien todo lo anterior es la base para una planificación estratégica y el diseño de un sistema de control de gestión, falta complementarlo con las directrices que hay que seguir para asegurar o al menos apoyar el cumplimiento de la estrategia de la compañía.

Por lo mencionado anteriormente, ahora se plantearán iniciativas estratégicas que servirán como guías para alcanzar los resultados esperados. Esta parte del proyecto es clave, no sólo porque sirve para aterrizar los objetivos en tareas que se deben realizar, sino que también porque da una idea del esfuerzo que implica para la empresa tomar la decisión de seguir el planteamiento estratégico. Es importante que todos los objetivos se asocien con al menos una iniciativa estratégica, de tal manera que estén todos respaldados con acciones concretas.

Las iniciativas se dividirán por tema estratégico, y a su vez cada iniciativa estará asociada a distintas acciones concretas que se deben realizar para el desarrollo exitoso de la iniciativa. Por último, cada acción tendrá consecuencia directa en los objetivos estratégicos. De esta manera se puede apreciar finalmente el efecto que tiene una acción en la estrategia de la compañía.

Figura 10.1: Flujo de las etapas para el diseño de un sistema de control de gestión



Fuente: Elaboración propia

La figura anterior deja clara la relación que hay entre la estrategia, temas estratégicos, objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas estratégicas y acciones. Las flechas de color azul oscuro indican el orden necesario a la hora de diseñar una estrategia. En otras palabras, a partir de la estrategia se diseñan los temas estratégicos, luego una vez que se tiene esto claro se declaran los objetivos estratégicos, y finalmente los indicadores. Para el diseño de las iniciativas estratégicas se necesitan tener claros los temas estratégicos, y a partir de las iniciativas se diseñan las acciones a seguir.

Por el otro lado, las flechas de color rojo claro muestran el orden en cuanto al efecto que tiene el desempeño de cada etapa. Se comienza con las acciones, que afectan directamente los indicadores creados para el cuadro de mando. Luego, el nivel de cumplimiento de los indicadores afectará el resultado de los objetivos estratégicos, y a su vez estos afectarán los resultados de los temas estratégicos. Finalmente, con todo lo anterior analizado, se puede tener una idea clara de cómo está la empresa y si está siguiendo el camino estratégico planteado.

### 10.2.1. Iniciativas para el primer tema estratégico

El primer tema estratégico, que es alcanzar eficiencia operacional, se basa en la estrategia que actualmente tiene la empresa. Si bien no es una estrategia que está estructurada y formalizada, se habían planteado algunas acciones que son coherentes con las intenciones de la gerencia. A continuación se presentarán nuevamente, pero de forma contextualizada con la estrategia y los objetivos. También se agregaron algunas acciones que se consideraron necesarias para poder abordar completamente este tema estratégico.

**Tabla 10.3: Iniciativas, acciones y objetivos asociados para el primer tema estratégico**

| Iniciativa  | Acción  | Objetivos asociados  |
|---|---|--|
| <b>Aumento de la capacidad productiva de la planta.</b> | <b>Adquirir nuevos molinos:</b><br>La incorporación de nuevos molinos permite la opción de elegir celulosa de distintos proveedores, pues poseen distintas especificaciones. A su vez se asegura mejor uso de la materia prima, y una disminución de productos desechados. Se estima una reducción del 30% de los productos rechazados (ahorros de MM\$1,1 mensuales).  | <b>P2:</b> Mejorar productividad.<br><br><b>P3:</b> Optimizar gestión financiera.<br><br><b>P4:</b> Asegurar disponibilidad de materia prima y de calidad certificada.<br><br><b>C1:</b> Vender productos de calidad certificada en óptimas condiciones. |
|   | <b>Dobladora automática:</b><br>Una dobladora automática de pañales (ahora es manual), permite el uso de un operador en vez de tres (Ahorro de M\$300 mensual). También se puede incrementar la capacidad de producción al correr la máquina más rápido. Se espera un aumento de producción mínimo de un 10%, con posibilidad de hasta un 20%. En caso de vender todo el aumento producido, las ventas de pañales aumentarían en un 26% (aumento de MM\$12,8 en ventas). Esta acción tiene consecuencias directas en P2 y P3, y se estima que la inversión es de MM\$1,5. | <b>P2:</b> Mejorar productividad.<br><br><b>P3:</b> Optimizar gestión financiera.  |
|   | <b>Planificación de producción:</b><br>Se identificó como una debilidad de la empresa, la falta de programación en la producción y el uso de sus recursos. Se debe prestar particular atención a la planificación de la producción, para así optimizar el uso de los recursos. Esto apunta tanto a la materia prima como a los activos de la empresa.   | <b>P2:</b> Mejorar productividad.<br><br><b>P3:</b> Optimizar gestión financiera.  |
|   | <b>Plan de mantenimiento y control de calidad:</b>  | <b>P2:</b> Mejorar productividad.  |

|                                      |  |  |
|--------------------------------------|--|--|
|                                      | <p>Es necesario implementar un plan de mantenimiento preventivo para todas las máquinas de la fábrica. El objetivo es disminuir los productos defectuosos como también los tiempos muertos de la máquina. Con esto se puede abordar el tema de la calidad y productividad, ahorrando en la disminución de desechos y aumentando las ventas por una mayor productividad.</p> <p>Una buena mantención asegura una mejora en la calidad del producto, pues las disconformidades y reclamos se atribuyen principalmente a productos en mal estado. Muchas veces esto se puede solucionar con una maquinaria en mejor estado.</p> <p>Mejorar el sistema de control de calidad es fundamental para no permitir que los productos defectuosos sean despachados al cliente. Se tendrá que diseñar un sistema con controles más estrictos y con mayor frecuencia, de manera de asegurarse que los productos sean embalados y posteriormente despachados en óptimas condiciones.</p> | <p><b>P3:</b> Optimizar gestión financiera.</p> <p><b>C1:</b> Vender productos de calidad certificada en óptimas condiciones.</p>    |
| <p><b>Disminución de costos.</b></p> | <p><b>Las acciones para la iniciativa anterior también afectan el desempeño de esta, sin embargo no se volverán a mencionar.</b></p>   |  |
|                                      | <p><b>Recuperadora de celulosa:</b><br/>La recuperadora de celulosa es una máquina que permite reutilizar la celulosa de los productos que son descartados para su venta. Esta máquina tiene un costo de MM\$9. Aproximadamente un 3% de los productos de Celtex son rechazados. Si se recupera un 90% de la celulosa de estos productos, implica un ahorro de MM\$1,7 por mes. Esto afecta directamente a los objetivos P3 y P4, pues se disminuyen los costos directos y se asegura una mayor disponibilidad de materia prima.</p>   | <p><b>P3:</b> Optimizar gestión financiera.</p> <p><b>P4:</b> Asegurar disponibilidad de materia prima y de calidad certificada.</p> |
|                                      | <p><b>Asesoría:</b><br/>Se concluyó que contratar una asesoría externa sería de gran utilidad para realizar mejoras en la planta. En primer lugar para asegurar de que las acciones previamente mencionadas se efectúen correctamente y aseguren los beneficios proyectados. También es necesaria una mantención profunda de las máquinas, para asegurar un funcionamiento continuo y productos de buena calidad. Por último resultaría de gran beneficio contar con una mirada externa de un</p>  | <p><b>P2:</b> Mejorar productividad.</p> <p><b>P3:</b> Optimizar gestión financiera.</p>   |

|  |
|--|
| especialista a los procesos y trabajar para realizar posibles mejoras al uso de las máquinas, materia prima y los productos propiamente tal. |
|--|

Fuente: Elaboración propia

En la tabla quedan explícitas las iniciativas a seguir, como también las acciones y los objetivos que se verán afectados con el desempeño de éstas. El objetivo C2 (asegurar disponibilidad y entregas a tiempo), no está mencionado directamente en una de las acciones, sin embargo, las acciones descritas como conjunto sí tienen efecto directo en este objetivo. Una mayor productividad, con productos de buena calidad inciden en la disponibilidad de productos de la empresa, y a su vez una mayor disponibilidad facilita la organización de la logística para despachar los pedidos a tiempo.

### 10.2.2. Iniciativas para el segundo tema estratégico

El segundo tema estratégico tiene como foco desarrollar la marca, que nace como el complemento natural del primer tema para alcanzar la visión de la empresa. En otras palabras, para transformarse en referente del cuidado del adulto mayor e higiene íntima se debe desarrollar la marca y construir un posicionamiento favorable en el mercado. Sin embargo, tomando en cuenta la situación actual de Celtex, no puede dedicarse a desarrollar la marca sin tener una base operacional y financiera sólida. De igual manera, es importante comenzar de inmediato a trabajar en torno a este segundo tema estratégico, e ir controlando el cumplimiento de los objetivos estratégicos asociados e esto. Como para el primer tema, existen iniciativas que están diseñadas exclusivamente para asegurar el desarrollo de la marca, con sus respectivas acciones y objetivos asociados. A continuación se presenta el cuadro.

Tabla 10.4: Iniciativas, acciones y objetivos asociados para el segundo tema estratégico

| Iniciativa        | Acción   | Objetivos asociados  |
|-------------------|--|--|
| Nuevos productos. | <b>Incorporar pañales con barreras:</b><br>Empezar a producir pañales con barreras permite agregar un producto totalmente nuevo al portafolio ya existente. Lo más importante es que este nuevo pañal se puede producir con la pañalera ya existente, incorporando algunas mejoras. Se estima una inversión de MM\$13. | <b>F1:</b> Aumentar participación en el mercado de la incontinencia.<br><b>F2:</b> Aumentar ventas en los distintos canales de distribución.<br><b>P1:</b> Desarrollar nuevos productos. |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | <p><b>Incorporar toallas con alas:</b></p> <p>Al igual que con los pañales con barreras, las toallas con alas se pueden empezar a producir en la máquina existente de toallas. Esto significa poder agregar otro producto a los ya ofrecidos por la compañía. Si bien Celtex importa toallas con alas, las que se producirían localmente serían más básicas y de menor costo para la empresa. Esta acción también tiene como foco el objetivo P1, y se estima una inversión de MM\$7.</p>  | <p><b>P1:</b> Desarrollar nuevos productos.</p>  |
|  | <p><b>Importación:</b></p> <p>Como ya se hace con las toallas, Celtex debe fortalecer su plan de importación. Se considera necesario que la empresa invierta en investigar la oferta de posibles proveedores en China. Y de esta manera generar un negocio directo con los productores y no mediante terceros. Para esto, se deben realizar visitas a China y generar vínculos confiables con empresas de allá. El objetivo es ampliar la gama de productos para la incontinencia e higiene íntima, para fortalecer la imagen y aumentar las ventas.</p> <p>A su vez esta acción servirá para investigar qué otros productos son esenciales para el cuidado del adulto mayor e higiene íntima. Es importante traer muestras y analizar todas las opciones posibles para incorporar al portafolio de productos de la empresa. Dentro de esta iniciativa están incluidos todos los productos complementarios tanto para la incontinencia como higiene femenina, como por ejemplo cremas antiescaras o antiarrugas y cosméticos respectivamente. Para esta acción se necesita un presupuesto de MM\$10.</p> | <p><b>P1:</b> Desarrollar nuevos productos.</p> <p><b>A1:</b> Ser expertos en el cuidado del adulto mayor e higiene íntima.</p>  |
| <p><b>Acercamiento con el cliente.</b></p> | <p><b>Contratar vendedores especialistas:</b></p> <p>El objetivo de contratar vendedores especialistas, es contar con gente que sea experta en los canales de distribución que la empresa quiere explotar. Buenos vendedores y conocedores del mercado son factores necesarios para acercarse al cliente y a su vez a clientes estratégicos. Se implementaría un sistema de metas, con incentivos por ventas y bonos. El vendedor se transformará en un agente fundamental de la empresa, tomando el rol de líder en la relación directa con el cliente.</p>   | <p><b>F2:</b> Aumentar ventas en los distintos canales de distribución.</p> <p><b>A1:</b> Ser expertos en el cuidado del adulto mayor e higiene íntima.</p> <p><b>A2:</b> Contar con trabajadores competentes.</p> |

|                                  |  |   |
|----------------------------------|--|---|
|                                  | <p><b>Personalizar relación con el cliente:</b></p> <p>La relación con el cliente se transforma en un pilar para las pretensiones de Celtex, al tener que aumentar ventas en los canales de distribución institucional y especialista (donde no cuenta con muchos clientes hoy en día). La acción anterior es un punto de partida, al contar con vendedores capacitados para desarrollar un relación fuerte y de confianza con los compradores, sin embargo se necesitarán de más acciones para que la relación con los clientes se transforme en una fortaleza de la compañía. La idea es asegurar la satisfacción del cliente con los productos adquiridos, realizando encuestas de satisfacción y haciendo un seguimiento de las ventas. Debe existir un real interés y preocupación de cómo se está atendiendo al cliente, y éste debe sentirlo.</p> | <p><b>F1:</b> Aumentar participación en el mercado de la incontinencia.</p> <p><b>F2:</b> Aumentar ventas en los distintos canales de distribución.</p> |
|                                  | <p><b>Ofrecer contratos atractivos:</b></p> <p>Una forma concreta de acercarse al cliente es ofreciendo contratos atractivos. Un factor clave para una inserción exitosa en los canales institucionales y especialistas son los contratos. A diferencia del retail, aquí es posible generar relaciones al largo plazo, y por ende, fortalecer la fidelización del cliente. Con un mayor mix de productos, los contratos pueden ser aún mejores, ofreciendo una gama de productos que se hagan cargo de todas las necesidades del cliente.</p>  | <p><b>F1:</b> Aumentar participación en el mercado de la incontinencia.</p> <p><b>F2:</b> Aumentar ventas en los distintos canales de distribución.</p> |
| <p><b>Plan de Marketing.</b></p> | <p><b>Apoyo con agencia publicitaria:</b></p> <p>Para realizar un plan de marketing se recomienda retomar las negociaciones con la Agencia Casa Zegers (agencia de publicidad y marketing). En un comienzo se subcontratarán servicios de apoyo para el desarrollo de marca, como los son la imagen de marca, estudios de mercado, promociones y lo más importante, estrategias de posicionamiento de marca. Esta consultoría es fundamental para el desarrollo de la marca Celtex, pues se enfocará en todo lo necesario para lograr fortalecer la marca y posicionarse en el mercado de la manera que se pretende de acuerdo a lo planificado en la estrategia. La agencia cobra un monto fijo mensual de 30UF, con una comisión del 5% del exceso de ventas sobre los MM\$12 mensuales.</p>   | <p><b>C3:</b> Posicionarse como referente en el cuidado del adulto mayor.</p>   |

Fuente: Elaboración propia

### 10.2.3. Iniciativas de desarrollo interno

Por último, se agregaron iniciativas que si bien no están incluidas para ninguno de los dos temas estratégicos, se consideran necesarias para poder abarcar todos los objetivos propuestos en el BSC. Se identifican como iniciativas para el desarrollo interno. Los objetivos asociados a estas iniciativas son principalmente los de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Se diseñó un cuadro de iniciativas independientes para esta perspectiva pues es la base del resto de los objetivos, por ende la base de la estrategia y sin ir más lejos, de la organización. Se incluyó también un objetivo que no había sido mencionado anteriormente, que es parte de la perspectiva financiera (F3, disminuir costos indirectos).

**Tabla 10.5: Iniciativas, acciones y objetivos asociados para el desarrollo interno**

| Iniciativa   | Acción  | Objetivos asociados  |
|--|---|--|
| <b>Buen clima laboral y buen lugar de trabajo.</b>       | <p><b>Capacitaciones, infraestructura e incentivos:</b><br/>Cualquier tema que tenga que ver con las relaciones interpersonales de las personas es complejo, no obstante, se necesita de buenas relaciones para tener una empresa exitosa. Para mantener un buen clima laboral, los trabajadores deben estar contentos y a gusto con el lugar. En primer lugar, se debe ofrecer al empleado óptimas condiciones de trabajo (infraestructura, comodidad, higiene, seguridad).</p> <p>Luego es importante que se tome consciencia de lo que se tiene y de cómo se deben comportar y relacionar con el resto. Para esto se propone realizar capacitaciones, actividades y charlas de la gerencia con tal de transmitir la importancia de trabajar en un buen ambiente y como equipo.</p> <p>Por último, se debe diseñar un buen sistema de incentivos, con tal de mantener al empleado motivado en todo momento. Se pueden generar bonos por producción, asistencia, comportamiento, trabajo en equipo, entre otros.</p> | <p><b>A2:</b> Contar con trabajadores competentes.</p> <p><b>A4:</b> Mantener un buen clima laboral.</p> |
| <b>Crear cultura de trabajo y enfocada en la visión.</b> | <p><b>Acercamiento por parte de la gerencia:</b><br/>Todos los cambios culturales en una organización deben comenzar en la alta gerencia y después transmitirse hacia abajo, hasta llegar a todos los empleados de la empresa. La manera más eficiente es a través de excelente comunicación y acercamiento entre todas las áreas de la</p>   | <p><b>A3:</b> Crear consciencia y cultura enfocada en la visión.</p>                                     |

|                                       |  |  |
|---------------------------------------|--|--|
|                                       | <p>organización. Una estrecha relación de la gerencia con el resto es fundamental, organizando reuniones, actividades, charlas y capacitaciones.</p> <p>Una forma concreta de poder evaluar y generar conocimiento del estado actual de los empleados es a través de encuestas. Con encuestas bien enfocadas a todos los empleados, se puede determinar el nivel de entendimiento sobre la visión y la cultura que se desea en la empresa.</p>   |  |
| <b>Investigación y desarrollo.</b>    | <p><b>Inversión:</b></p> <p>Para ser expertos en el cuidado del adulto mayor e higiene íntima es importante invertir. Dado los recursos limitados, se debe evaluar cuidadosamente en qué invertir. Lo que sí es claro, es que se necesita fortalecer la parte de investigación y desarrollo de la empresa. No tiene por qué ser un área independiente al comienzo, pero sí tiene que haber más dedicación. Es necesario saber lo que está pasando en el resto del mundo para los temas que conciernen a la empresa. Hay que estar al tanto de las tecnologías, los productos, las tendencias, los sustitutos y estudios relevantes que puedan aportar al desarrollo de la organización.</p>  | <b>A1:</b> Ser expertos en el cuidado del adulto mayor e higiene íntima. |
| <b>Fortalecer gestión financiera.</b> | <p><b>Proyecto de análisis interno:</b></p> <p>Se ha mencionado que Celtex está pasando por un momento difícil en términos financieros, y uno de los factores es lo elevado de sus costos indirectos. Para atacar este problema, se necesita realizar un proyecto serio que se encargue de hacer un análisis profundo de las causas del problema. Una vez teniendo muy claro el origen del problema, se puede hacer pasar a la siguiente etapa que es trabajar para solucionarlo.</p> <p>A partir del balance y como se mencionó previamente, se puede ver que los gastos administrativos son demasiado elevados y representan un porcentaje muy grande del margen de explotación. Por lo mismo, es necesario hacer un profundo análisis de estos gastos y ver la manera de disminuirlos. Es importante repasar las funciones de cada empleado y ver los costos que estas funciones traen como consecuencia al funcionamiento de la empresa. Por último se debe hacer un análisis de la gestión administrativa de la empresa, de manera de poder identificar claramente las falencias.</p> | <b>F3:</b> Disminuir costos indirectos.                                  |

Fuente: Elaboración propia

### 10.3. Cuadro de Mando Integral

Finalmente, es en el CMI donde se juntan todos los objetivos con sus indicadores, metas y responsables para cada perspectiva. Esta herramienta permite ver de forma clara lo que sucede con cada objetivo, y permite evaluar el rendimiento de cada indicador, para eventualmente analizar qué es lo que está sucediendo en términos estratégicos y si es que efectivamente se está yendo por el camino correcto. El modo de visualización como el que se presenta a continuación tiene la facultad de mostrar los indicadores de tal forma que sea muy rápido para el usuario darse cuenta cuando algo no está funcionando como corresponde.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo se presenta el CMI:

| Perspectiva               | Objetivo | Indicador | Metas | Responsable |
|---------------------------|----------|-----------|-------|-------------|
| Financiera                |          |           |       |             |
| Clientes                  |          |           |       |             |
| Procesos Internos         |          |           |       |             |
| Aprendizaje y Crecimiento |          |           |       |             |

En la columna *Objetivo* es necesario dividir en filas para cada perspectiva dependiendo de la cantidad de objetivos. Lo mismo pasa para la columna *Indicador*, donde depende de cuantos indicadores tenga el objetivo. Así con la columna *Metas* y *Responsable*. En primera instancia, se presentará el CMI por perspectiva, de manera de facilitar la lectura:

#### 10.3.1. Perspectiva financiera

| Objetivo  | Indicador   | Meta          |      |      |      | Responsable         |                     |
|---|---|---------------|------|------|------|---------------------|---------------------|
|   |   | 2011          | 2012 | 2013 | 2014 |                     |                     |
| <b>F0: Aumentar el valor de la empresa</b>                          | EBITDA (MM\$)   | 50            | 62   | 78   | 90   | Gerente de Finanzas |                     |
| <b>F1: Aumentar participación en el mercado de incontinencia</b>    | Porcentaje de participación en el mercado de incontinencia (Market Share) | 6%            | 8%   | 10%  | 12%  | Gerente General     |                     |
| <b>F2: Aumentar ventas en los distintos canales de distribución</b> | Volumen de ventas (MM\$)  | Retail        | 524  | 576  | 663  | 795                 | Gerente de Finanzas |
|   |   | Institucional | 105  | 125  | 163  | 228                 | Gerente de Finanzas |
|   |   | Especialista  | 24   | 26   | 30   | 38                  | Gerente de Finanzas |
| <b>F3: Disminuir costos indirectos</b>                              | Costos indirectos/Margen total  | -15%          | -20% | -20% | -20% | Gerente de Finanzas |                     |

### 10.3.2. Perspectiva de los clientes

| Objetivo   | Indicador   | Meta |      |      |      | Responsable         |
|--|---|------|------|------|------|---------------------|
|  |   | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |                     |
| C1: Vender productos de calidad certificada en óptimas condiciones | Número de reclamos                                      | -25% | -50% | -50% | -50% | Gerente de Negocios |
|  | Reclamos solucionados/Total de reclamos                 | 100% | 100% | 100% | 100% | Gerente de Negocios |
| C2: Asegurar disponibilidad y entregas a tiempo                    | Pérdidas asociadas a ventas donde hubo quiebre de stock | -50% | -50% | -50% | -50% | Gerente de Negocios |
|  | Cantidad de entregas atrasadas                          | -50% | -50% | -50% | -50% | Gerente de Negocios |
| C3: Posicionarse como referente en el cuidado del adulto mayor     | Resultados derivados de encuestas                       |      |      |      | 75%  | Gerente de Negocios |

### 10.3.3. Perspectiva de procesos internos

| Objetivo  | Indicador  | Meta |         |         |         | Responsable         |
|---|--|------|---------|---------|---------|---------------------|
|   |  | 2011 | 2012    | 2013    | 2014    |                     |
| P1: Desarrollar nuevos productos                                      | Cantidad de productos nuevos que ofrece Celtex         | 2    | 3       | 3       | 3       | Gerente de Negocios |
|   | Cantidad de nuevos formatos para productos existentes. | 2    | 4       | 6       | 8       | Gerente de Negocios |
| P2: Mejorar productividad   | Porcentaje de utilización de las máquinas              | 67%  | 75%     | 80%     | 80%     | Jefe de planta      |
| P3: Optimizar gestión financiera                                      | Activo Fijo / Pasivo Largo Plazo                       | 1.5  | 1.28    | 1.08    | 0.92    | Gerente de Finanzas |
|   | Activos Circulantes / Pasivos Circulantes              | 1.5  | 1.5-2.0 | 1.5-2.0 | 1.5-2.0 | Gerente de Finanzas |
| P4: Asegurar disponibilidad de materia prima y de calidad certificada | Cantidad de quiebres de stock en materia prima         | -50% | -50%    | -50%    | -50%    | Jefe de planta      |
|   | Cantidad de pedidos de materias primas rechazadas      | -25% | -50%    | -50%    | -50%    | Jefe de planta      |
|   | Número de proveedores de celulosa disponibles          | ≥ 2  | ≥ 2     | ≥ 2     | ≥ 2     | Jefe de planta      |

### 10.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

| Objetivo  | Indicador  | Meta |      |      |      | Responsable     |
|---|--|------|------|------|------|-----------------|
|   |  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |                 |
| <b>A1: Ser expertos en el cuidado del adulto mayor e higiene íntima</b> | Cantidad de dinero invertido en investigación, estudios, desarrollo y capacitaciones (MM\$)                      | 38   | 38   | 38   | 38   | Gerente General |
|   | Grado de satisfacción del gerente general con el nivel de <i>know how</i> y experiencia adquirida por la empresa |      |      |      |      | Gerente General |
| <b>A2: Contar con trabajadores competentes</b>                          | Personas competentes en su rol / total de personas   | 100% | 100% | 100% | 100% | Gerente General |
| <b>A3: Crear consciencia y cultura enfocada en la visión</b>            | Nivel de satisfacción de gerencia general  | 100% | 100% | 100% | 100% | Gerente General |
| <b>A4: Mantener un buen clima laboral</b>                               | Cantidad de reclamos de parte de los trabajadores  | -75% | -75% | -75% | -75% | Gerente General |
|   | Grado de satisfacción del gerente general con respecto al clima que observa en la empresa                        | 100% | 100% | 100% | 100% | Gerente General |

### 10.3.5. Cuadro de Mando Integral completo

| Objetivo   | Indicador  | Meta          |         |         |         | Responsable         |                     |
|--|--|---------------|---------|---------|---------|---------------------|---------------------|
|  |  | 2011          | 2012    | 2013    | 2014    |                     |                     |
| <b>F0:</b> Aumentar el valor de la empresa                                   | EBITDA (MM\$)  | 50            | 62      | 78      | 90      | Gerente de Finanzas |                     |
| <b>F1:</b> Aumentar participación en el mercado de incontinencia             | Porcentaje de participación en el mercado de incontinencia (Market Share)  | 6%            | 8%      | 10%     | 12%     | Gerente General     |                     |
| <b>F2:</b> Aumentar ventas en los distintos canales de distribución          | Volumen de ventas (MM\$)   | Retail        | 524     | 576     | 663     | 795                 | Gerente de Finanzas |
|  |  | Institucional | 105     | 125     | 163     | 228                 | Gerente de Finanzas |
|  |  | Especialista  | 24      | 26      | 30      | 38                  | Gerente de Finanzas |
| <b>F3:</b> Disminuir costos indirectos                                       | Costos indirectos/Margen total   | -15%          | -20%    | -20%    | -20%    | Gerente de Finanzas |                     |
| <b>C1:</b> Vender productos de calidad certificada en óptimas condiciones    | Número de reclamos   | -25%          | -50%    | -50%    | -50%    | Gerente de Negocios |                     |
|  | Reclamos solucionados/Total de reclamos  | 100%          | 100%    | 100%    | 100%    | Gerente de Negocios |                     |
| <b>C2:</b> Asegurar disponibilidad y entregas a tiempo                       | Pérdidas asociadas a ventas donde hubo quiebre de stock  | -50%          | -50%    | -50%    | -50%    | Gerente de Negocios |                     |
|  | Cantidad de entregas atrasadas   | -50%          | -50%    | -50%    | -50%    | Gerente de Negocios |                     |
| <b>C3:</b> Posicionarse como referente en el cuidado del adulto mayor        | Resultados derivados de encuestas  | -             | -       | -       | 75%     | Gerente de Negocios |                     |
| <b>P1:</b> Desarrollar nuevos productos                                      | Cantidad de productos nuevos que ofrece Celtex   | 2             | 3       | 3       | 3       | Gerente de Negocios |                     |
|  | Cantidad de nuevos formatos para productos existentes.   | 2             | 4       | 6       | 8       | Gerente de Negocios |                     |
| <b>P2:</b> Mejorar productividad   | Porcentaje de utilización de las máquinas  | 67%           | 75%     | 80%     | 80%     | Jefe de planta      |                     |
| <b>P3:</b> Optimizar gestión financiera                                      | Activo Fijo / Pasivo Largo Plazo   | 1.5           | 1.28    | 1.08    | 0.92    | Gerente de Finanzas |                     |
|  | Activos Circulantes / Pasivos Circulantes  | 1.5           | 1.5-2.0 | 1.5-2.0 | 1.5-2.0 | Gerente de Finanzas |                     |
| <b>P4:</b> Asegurar disponibilidad de materia prima y de calidad certificada | Cantidad de quiebres de stock en materia prima   | -50%          | -50%    | -50%    | -50%    | Jefe de planta      |                     |
|  | Cantidad de pedidos de materias primas rechazadas  | -25%          | -50%    | -50%    | -50%    | Jefe de planta      |                     |
|  | Número de proveedores de celulosa disponibles  | ≥ 2           | ≥ 2     | ≥ 2     | ≥ 2     | Jefe de planta      |                     |
| <b>A1:</b> Ser expertos en el cuidado del adulto mayor e higiene íntima      | Cantidad de dinero invertido en investigación, estudios, desarrollo y capacitaciones (MM\$)                      | 38            | 38      | 38      | 38      | Gerente General     |                     |
|  | Grado de satisfacción del gerente general con el nivel de <i>know how</i> y experiencia adquirida por la empresa | -             | -       | -       | -       | Gerente General     |                     |
| <b>A2:</b> Contar con trabajadores competentes                               | Personas competentes en su rol / total de personas   | 100%          | 100%    | 100%    | 100%    | Gerente General     |                     |
| <b>A3:</b> Crear consciencia y cultura enfocada en la visión                 | Nivel de satisfacción de gerencia general  | 100%          | 100%    | 100%    | 100%    | Gerente General     |                     |
| <b>A4:</b> Mantener un buen clima laboral                                    | Cantidad de reclamos de parte de los trabajadores  | -75%          | -75%    | -75%    | -75%    | Gerente General     |                     |
|  | Grado de satisfacción del gerente general con respecto al clima que observa en la empresa                        | 100%          | 100%    | 100%    | 100%    | Gerente General     |                     |

## 11. CONCLUSIONES

Este proyecto se basa en el diseño de un sistema de control de gestión estratégico para la empresa Celtex S.A., una empresa dedicada a la fabricación de productos derivados de la celulosa. Cuenta con máquinas para producir pañales de adulto, apósitos y toallas higiénicas. Es una empresa de tamaño mediano, con ventas de MM\$1800 al año y utilidades cercanas al 5%. La empresa pasó por una crisis financiera muy fuerte que le significó la quiebra en el año 2006, donde fue adquirida por un grupo de inversionistas. Desde entonces la meta de este nuevo grupo de inversionistas ha sido salir de la crisis con la intención de seguir haciendo lo mismo que se hacía antes: pañales, apósitos y toallas higiénicas. Ha logrado exitosamente salir de la quiebra y mantenerse con márgenes y utilidades positivas, sin embargo, la situación no es sostenible en el largo plazo, dado que la tecnología es antigua, los costos están siendo muy altos y la marca está perdiendo el posicionamiento que tuvo antiguamente.

Con la nueva directiva se concluyó que era importante diseñar un sistema de control de gestión estratégico, de manera de poder hacer un seguimiento del rendimiento de la empresa en el tiempo, y poder advertir cualquier problema sin esperar a vivir una crisis para darse cuenta. No obstante, para poder construir un CMI, es necesario tener una estrategia clara, donde la visión y misión de la empresa estén fundamentadas y explícitas. Celtex no ha formalizado sus intenciones en el negocio y qué rol quiere cumplir en la industria. La directiva sí se ha puesto metas, que están en la línea de sacarle el máximo provecho a los activos de la planta, pero no están en un contexto que permita planificar al largo plazo y menos construir un Balanced Scorecard. Por esto, se decidió realizar una planificación estratégica y luego el diseño del CMI.

Se vio que la situación actual de Celtex amerita un rediseño, no solo por la ausencia de visión y misión, sino que no es sustentable seguir de la manera que lo vienen haciendo. No ha habido grandes cambios desde la quiebra, y si no hay un plan claro, la opción de volver a caer en una crisis es probable. Esto se ve en que los costos son elevados, el poder de negociación con los clientes es cada vez más bajo, y la tecnología no permite proyectarse haciendo lo mismo. Luego, una vez que se decidió seguir adelante con el proyecto, hubo que hacer un profundo análisis interno de la empresa, para así entender cuáles

son sus fortalezas y debilidades. Después se hizo un análisis externo para ver a qué oportunidades y amenazas está expuesta la empresa.

El objetivo del análisis interno y externo, es poder crear un análisis FODA y una matriz de posibilidades, así determinar qué camino puede tomar la empresa. Después del estudio se identificó que la empresa tiene una fortaleza con su *know how* del negocio y los procesos de manufactura, como también posee un posicionamiento de marca favorable, al ser percibida con productos de una buena relación precio/calidad. Por último, tiene una cartera de clientes que puede ser aprovechada para desarrollar relaciones más estrechas y a largo plazo. Dentro de las debilidades, se identifica una tecnología antigua, una alta concentración de las ventas en pocos clientes, un portafolio de productos limitados, la ausencia de una estrategia formalizada, como también una deficiente planificación de producción y uso de recursos.

A partir del análisis externo, se identifican las siguientes oportunidades: envejecimiento de la población, facilidades para la importación, oferta para diversificar cartera de productos y mercado para desarrollarlos, como también la existencia de varios canales de distribución. Dentro de las amenazas, se destaca la escasez de proveedores de materia prima, un mercado muy competitivo y la tendencia de marcas propias en el retail. Una vez con el FODA listo, se construye la matriz de posibilidades, para finalmente definir una estrategia para la empresa.

En primer lugar, toda empresa que desea ser exitosa y mantenerse vigente a través del tiempo, debe tener una visión y una misión, para así tener claro en todo momento hacia donde se quiere llegar como organización y también para saber la razón de ser de esta misma. Para Celtex se declaró la siguiente visión: “Celtex será el referente nacional en el cuidado del adulto mayor e higiene íntima, ofreciendo una gama de productos confiables que permitan tanto a mujeres como hombres estar activamente insertos en la sociedad y a tener una mejor calidad de vida.” Esto será el horizonte de la empresa.

También se formalizó una misión para Celtex, dejando claro cuál es su negocio y su foco. La misión es la siguiente: “Fabricar pañales, toallas higiénicas y apósitos para el alcance de todo estrato social, asegurando calidad en todos los materiales y en el producto terminado. Celtex ofrecerá el cuidado necesario para la higiene íntima y adulto mayor, complementando su producción

con importaciones de primer nivel, garantizando disponibilidad para todos los chilenos.” Ahora se puede finalmente hacer una declaración estratégica, con un plan que permita cumplir con la misión y eventualmente alcanzar la visión.

Antes de mencionar el planteamiento estratégico es importante aclarar una decisión que se tomó con el directorio sobre la estrategia a seguir. Una de las debilidades detectadas es la concentración de clientes, es más, el 56% de las ventas correspondan a un solo cliente. Este cliente es 3M, y se le venden apósitos industriales, que se usan finalmente para el embalaje y transporte de aves y cerdos. Si bien, las ventas para este cliente son muy altas, con el directorio se llegó a la conclusión que este negocio sería utilizado exclusivamente para generar flujo en la empresa y así poder salir de la crisis y preocuparse en el desarrollo de la marca Celtex. Estos apósitos industriales no se venden con la marca Celtex, por lo que 3M tiene un poder negociador muy grande, obligando a la empresa reducir bastante los márgenes. No por esto significa que Celtex no se preocupará de mantener el negocio, al contrario, es importante mantener el flujo mientras se traza un camino a seguir con el tema de la incontinencia e higiene femenina. El negocio se cuidará y se mantendrá siempre y cuando el ingreso marginal sea mayor al costo marginal.

Dicho esto, se plantea la estrategia para Celtex. La estrategia de Celtex será transformarse en el líder nacional de ventas para la incontinencia y cuidado íntimo en el segmento socio económico C3D. Para esto deberá enfocarse fuertemente en los canales de distribución institucionales y especialistas. Estos segmentos necesitan un producto básico, que cumpla sus funciones, pero al mismo tiempo que sea de calidad. Algo similar sucede con el segmento C3D, que valora un producto económico y que al mismo tiempo tenga las características de un producto de buena calidad. Con el foco definido, se definen dos temas estratégicos, que permiten a la empresa canalizar de mejor manera sus esfuerzos como también facilita la planificación de los próximos pasos a seguir.

El primer tema estratégico es lograr eficiencia operacional. Antes que cualquier cosa, la empresa necesita fortalecer sus operaciones. Para esto se deben lograr altos niveles de eficiencia y efectividad, como también una excelente gestión financiera. El segundo tema estratégico es desarrollar la marca. Si bien se acaba de mencionar que antes que todo, se necesita eficiencia operacional, hay que empezar de forma simultánea a trabajar en fortalecer comercialmente la marca, y lograr un posicionamiento de mercado que

le permita cumplir con sus aspiraciones. A partir de la declaración estratégica y los dos temas estratégicos, se declaran los objetivos estratégicos. Estos objetivos permiten dejar claro de qué depende el cumplimiento exitoso de la estrategia. Estos objetivos se dividen en cuatro perspectivas, con tal de abarcar todas las áreas de la empresa y hacerse cargo de todos los aspectos relevantes a la hora de cumplir con lo propuesto. Estas perspectivas son: financiera, clientes, procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Para Celtex se diseñaron 15 objetivos estratégicos, con cuatro en cada perspectiva, con la excepción de la perspectiva de clientes (tiene tres). Para que los objetivos estén en contexto con la estrategia y se vea claramente la relación que tienen unos con otros, como también con los temas estratégicos, se diseñó un mapa estratégico. Este mapa tiene la particularidad de relacionar los objetivos de tal manera que a pesar de que correspondan a perspectivas distintas, el cumplimiento de uno tiene efecto directo en otros, donde finalmente queda todo unido de manera lógica y simple.

Con los objetivos declarados, se diseñaron indicadores para cada uno, de manera de poder medir y realizar un seguimiento en el tiempo del cumplimiento de cada objetivo. Para cada objetivo, aparte de indicadores, se le asignaron metas a cada indicador, como también el responsable dentro de la empresa en realizar el seguimiento y registro de cada uno. Cuando ya se tiene claro lo que se debe lograr, es importante hacer un plan de cómo se piensa hacerlo, en otras palabras, se diseñan iniciativas estratégicas que aseguren el cumplimiento de los objetivos y finalmente la estrategia de la empresa. Para Celtex se diseñaron iniciativas por tema estratégico, donde cada iniciativa tiene asociada una acción, y su vez cada acción tiene asociado al menos un objetivo. Es decir, las acciones son las que finalmente inciden directamente en los objetivos.

Con la declaración estratégica lista, con los objetivos declarados, y sus respectivos indicadores y metas, es posible construir el Cuadro de Mando Integral. Este cuadro resume finalmente todo el análisis, y lo transmite de manera fácil de entender, con los objetivos para cada perspectiva, sus indicadores, sus metas y el responsable. El valor de un CMI es que permite hacer un seguimiento constante de los resultados de la empresa en los puntos que inciden directamente en el camino que la empresa quiere seguir. Por lo mismo son los objetivos estratégicos los que están expuestos, de manera que cualquier persona en la empresa pueda verlo y decir cómo está la empresa con respecto al plan trazado. La estrategia se hace accesible para todos, generando

instancias de discusión, donde todos pueden aportar ideas y generar cultura de crecimiento y desarrollo constante, aprovechando al máximo el potencial del mercado y las personas.

### **11.1. Opciones estratégicas:**

En estas conclusiones se recapituló la forma en que se realizó el proyecto y cómo se llegó a la estrategia que finalmente se diseñó para la empresa. Sin embargo, no fue una decisión sencilla, pues no fue el único planteamiento estratégico que se planteó como posibilidad. En primera instancia se pretendía hacer un planteamiento para que Celtex se transformara en expertos en papeles absorbentes y desarrollara esa faceta. Esta decisión estaba basada en que su cliente más grande es 3M, y que el producto que se le ofrece está customizado especialmente para ellos, usando la tecnología y *know how* que Celtex ha desarrollado a través de los años en el rubro de la incontinencia.

Basado en la experiencia con 3M, la idea era que Celtex fuese especialista en papeles absorbentes, y explorara el rubro industrial. Tal como se venden DLR para 3M, empezar a explorar nuevas industrias como la frutícola o acuícola. El objetivo era incorporar productos innovadores y diseñados especialmente para las necesidades de los clientes. Las ventajas eran la innovación y el tamaño del negocio, pues las industrias frutícolas y acuícolas en Chile son de gran magnitud.

Otra opción para Celtex era cerrar la fábrica. Si bien la empresa todavía está en condiciones de producir y cuenta con una cartera de clientes estable, la tecnología es antigua y las utilidades de la empresa están disminuyendo paulatinamente. La idea era cerrar las instalaciones mientras existen márgenes positivos, y usar los ingresos para cancelar deudas. Una vez hecho esto, entra el análisis de qué hacer con la marca; una opción es dejar la marca, pero también se podía seguir usando pero con productos importados.

Estas opciones fueron planteadas y discutidas en más de una ocasión con la directiva y gerencia de la empresa. Finalmente se llegó a la decisión que se desarrolló en este informe, principalmente por el apoyo que contaba de parte de la directiva. Basándose en los análisis externos e internos, la opción de desarrollar la marca y mantenerse en los rubros de incontinencia e higiene femenina fue la que más fuerza tuvo, y la que se decidió profundizar. Esta

decisión entonces, contó tanto con el apoyo de la empresa como también con fundamentos concretos desarrollados en los análisis.

## **11.2. Oportunidades de mejora basadas en el análisis:**

A modo de dejar claro la utilidad del análisis descrito en este trabajo, se presenta un resumen con la justificación del trabajo y con las proyecciones basadas en la aplicación de la estrategia propuesta con sus respectivas iniciativas. Basándose en los resultados de la empresa en los últimos cuatro años, la utilidad de la empresa no sigue una tendencia clara<sup>16</sup>, sin embargo para el año 2010 no se reportan utilidades, generando una alerta en la directiva de la empresa. Esto es una muestra de que es necesario hacer algo para estabilizar los resultados de la empresa y comenzar a generar utilidades de nuevo. Hoy en día la empresa está valorizada en MM\$ 1300, y si es que sigue la tendencia de utilidades en torno a cero, o negativas, este valor irá decayendo. Por lo mismo, es necesario estabilizar los flujos y gastos, y al mismo tiempo aumentar el valor de la empresa.

Se estima una inversión fija de alrededor de MM\$ 40, donde se reportarían ahorros de casi MM\$ 16 mensuales. La inversión se pagaría en su totalidad al cabo de tres meses. Por otro lado, se necesita aumentar los gastos en MM\$ 2 mensuales, por estudios de mercado, contrataciones y un buen diseño de mantención preventiva de las máquinas. A pesar de esto, los ahorros mencionados previamente son perfectamente capaces de soportar este gasto.

Hasta el momento, no están considerados los aumentos en ventas como consecuencia de la implementación de las iniciativas, lo que reportaría ganancias importantes para la empresa. Este aumento es una consecuencia de todas las iniciativas estratégicas descritas con anterioridad, como por ejemplo la incorporación de nuevos productos, mejoras de calidad e iniciativas de acercamiento al cliente. Se proyectan aumentos de hasta un 15% anual de las ventas por producto. En el caso de que las utilidades aumenten en un 10% por los próximos ocho años, el valor presente de la empresa alcanzaría los MM\$ 4000, triplicando el valor actual.

---

<sup>16</sup> Basado en los análisis hechos con el EERR de Celtex adjunto en los anexos.

## 12. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

- Cerda, Omar, Apuntes del ramo “Planificación Estratégica y Control de Gestión,” Universidad de Chile.
- Hitt, Michael; Ireland, Duane; Hoskisson, Robert, “Administración Estratégica,” 2006.
- Kaplan, Robert & Norton, David, “The Execution Premium,” 2008.
- Kaplan, Robert & Norton, David, “Strategy Maps,” 2004.
- Kaplan, Robert & Norton, David, “The Balanced Scorecard,” 1996.
- Kaplan, Robert & Norton, David, “Having Trouble With Your Strategy? Then Map It,” Harvard Business Review, Octubre 2000.
- Kaplan, Robert & Norton, David, “How Strategy Maps Frame an Organisations Objectives,” Financial Executive, Abril 2004.
- Kaplan, Robert & Norton, David, “Using the BSC as a Strategic Management System,” Harvard Business Review, Octubre 2000.
- Porter, Michael E., “What is Strategy?”, Harvard Business Review, Diciembre 1996.
- Porter, Michael E., “Competitive Advantage,” 1985.

## 13. ANEXOS

### 13.1. Estado de Resultados Celtex S.A.

| RESULTADO OPERACIONAL                  | 2007             |           | 2008               |           | 2009               |           | 2010               |           |
|--|------------------|-----------|--------------------|-----------|--------------------|-----------|--------------------|-----------|
|  | M\$              | Acumulado | M\$                | Acumulado | M\$                | Acumulado | M\$                | Acumulado |
| <b>Ingresos de explotación</b>         | <b>1.070.708</b> | 100,00%   | <b>1.488.465</b>   | 100,00%   | <b>1.920.637</b>   | 100,00%   | <b>1.811.101</b>   | 100,00%   |
| Ventas Pañales                         | 363.216          | 33,92%    | 433.414            | 29,12%    | 609.047            | 31,71%    | 460.321            | 25,42%    |
| PAÑALES ADULTOS                        | 363.216          | 33,92%    | 433.414            | 29,12%    | 609.047            | 31,71%    | 460.321            | 25,42%    |
| Ventas Toallas Higiénicas              | 110.151          | 10,29%    | 142.054            | 9,54%     | 113.127            | 5,89%     | 89.143             | 4,92%     |
| TOALLAS HIGENICAS CELTEX               | 110.151          | 10,29%    | 142.054            | 9,54%     | 113.127            | 5,89%     | 89.143             | 4,92%     |
| Ventas Representaciones                | 0                | 0,00%     | 0                  | 0,00%     | 0                  | 0,00%     | 7.984              | 0,44%     |
| INGRESOS POR DEVENGAR                  | 0                | 0,00%     | 0                  | 0,00%     | 0                  | 0,00%     | 7.984              | 0,44%     |
| Otras Ventas                           | 611.684          | 57,13%    | 916.858            | 61,60%    | 1.219.779          | 63,51%    | 1.253.653          | 69,22%    |
| INGRESOS POR MAQUILAS                  | 602.416          | 56,26%    | 911.968            | 61,27%    | 1.046.683          | 54,50%    | 1.064.823          | 58,79%    |
| VENTAS BATAS QUIRURGICAS               |                  |           |                    |           | 167.895            | 8,74%     | 161.944            | 8,94%     |
| OTRAS VENTAS                           | 9.269            | 0,87%     | 4.890              | 0,33%     | 5.200              | 0,27%     | 26.886             | 1,48%     |
| Descuento de Ventas                    | (14.343)         | -1,34%    | (3.861)            | -0,26%    | (21.316)           | -1,11%    | 0                  | 0,00%     |
| <b>Costos de explotación</b>           | <b>(776.967)</b> | -72,57%   | <b>(1.133.611)</b> | -76,16%   | <b>(1.484.200)</b> | -77,28%   | <b>(1.534.278)</b> | -84,72%   |
| Costo de Ventas                        | 0                | 0,00%     | (1.215)            | -0,08%    | (4.197)            | -0,22%    | (5.535)            | -0,31%    |
| COSTO DE VENTAS                        | 0                | 0,00%     | (1.215)            | -0,08%    | (4.197)            | -0,22%    | (5.535)            | -0,31%    |
| Costo de Ventas Maquila                | (364.914)        | -34,08%   | (666.397)          | -44,77%   | (819.669)          | -42,68%   | (878.751)          | -48,52%   |
| COSTO MANO 3 M                         | (364.914)        | -34,08%   | (639.411)          | -42,96%   | (747.418)          | -38,92%   | (818.299)          | -45,18%   |
| COSTO DE VENTAS MEDISOR                | 0                | 0,00%     | (26.986)           | -1,81%    | (81.027)           | -4,22%    | (54.234)           | -2,99%    |
| OTROS COSTO DE VENTAS                  | 0                | 0,00%     |                    |           | 8.776              | 0,46%     | (6.219)            | -0,34%    |
| Costo de Ventas Pañales                | (198.023)        | -18,49%   | (236.845)          | -15,91%   | (381.444)          | -19,86%   | (313.051)          | -17,29%   |
| COSTO DE VENTAS PAÑALES                | (198.023)        | -18,49%   | (236.845)          | -15,91%   | (381.444)          | -19,86%   | (313.051)          | -17,29%   |
| Ventas Toallas Higiénicas              | (41.795)         | -3,90%    | (52.955)           | -3,56%    | (53.034)           | -2,76%    | (68.085)           | -3,76%    |
| COSTO DE VENTAS TOALLAS CELTEX         | (41.795)         | -3,90%    | (52.955)           | -3,56%    | (53.034)           | -2,76%    | (68.085)           | -3,76%    |
| Remuneraciones de Producción           | (91.703)         | -8,56%    | (109.455)          | -7,35%    | (139.017)          | -7,24%    | (150.789)          | -8,33%    |
| Otros Gastos Producción Variables      | (47.403)         | -4,43%    | (48.579)           | -3,26%    | (52.033)           | -2,71%    | (78.534)           | -4,34%    |
| Remuneraciones de Producción Variable  | (33.129)         | -3,09%    | (18.165)           | -1,22%    | (34.806)           | -1,81%    | (39.532)           | -2,18%    |
| <b>Margen de explotación</b>           | <b>293.741</b>   | 27,43%    | <b>354.855</b>     | 23,84%    | <b>436.438</b>     | 22,72%    | <b>276.824</b>     | 15,28%    |
| Gastos de ventas variables             | (96.951)         | -9,05%    | (122.002)          | -8,20%    | (115.993)          | -6,04%    | (18.947)           | -1,05%    |
| <b>Margen Comercial Variable</b>       | <b>196.790</b>   | 18,38%    | <b>232.853</b>     | 15,64%    | <b>320.445</b>     | 16,68%    | <b>257.877</b>     | 14,24%    |
| Gastos de Ventas Fijos                 | 0                | 0,00%     | (15.658)           | -1,05%    | (27.593)           | -1,44%    | 0                  | 0,00%     |
| <b>Margen Comercial Fijo</b>           | <b>196.790</b>   | 18,38%    | <b>217.195</b>     | 14,59%    | <b>292.852</b>     | 15,25%    | <b>257.877</b>     | 14,24%    |
| Gastos de administración               | (134.856)        | -12,60%   | (199.978)          | -13,44%   | (219.218)          | -11,41%   | (214.358)          | -11,84%   |
| <b>RESULTADO OPERACIONAL</b>           | <b>61.934</b>    | 5,78%     | <b>17.217</b>      | 1,16%     | <b>73.635</b>      | 3,83%     | <b>43.519</b>      | 2,40%     |
| <b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>        |                  |           |                    |           |                    |           |                    |           |
| Ingresos financieros                   | 0                | 0,00%     | 1.715              | 0,12%     | 211                | 0,01%     | 0                  | 0,00%     |
| Otros ingresos                         | 209              | 0,02%     | 1.918              | 0,13%     | 2.018              | 0,11%     | 72.123             | 3,98%     |
| Gastos financieros                     | (7.190)          | -0,67%    | (7.098)            | -0,48%    | (15.325)           | -0,80%    | (6.073)            | -0,34%    |
| Gastos financieros por leasing         | (12.124)         | -1,13%    | (12.505)           | -0,84%    | (11.632)           | -0,61%    | (11.669)           | -0,64%    |
| Otros egresos                          | (317)            | -0,03%    | 0                  | 0,00%     | 0                  | 0,00%     | (111.832)          | -6,17%    |
| Corrección monetaria                   | 7.632            | 0,71%     | (6.042)            | -0,41%    | (1.682)            | -0,09%    | (732)              | -0,04%    |
| Diferencia de cambio                   | 443              | 0,04%     | (1.390)            | -0,09%    | 8.122              | 0,42%     | (4.881)            | -0,27%    |
| <b>Resultado no Operacional</b>        | <b>(11.347)</b>  | -1,06%    | <b>(23.402)</b>    | -1,57%    | <b>(18.289)</b>    | -0,95%    | <b>(63.064)</b>    | -3,48%    |
| Resultado antes de impuesto a la renta | 50.587           | 4,72%     | (6.186)            | -0,42%    | 55.344             | 2,88%     | (19.546)           | -1,08%    |
| Impuesto a la renta                    | (8.317)          | -0,78%    | 0                  | 0,00%     | 0                  | 0,00%     | 0                  | 0,00%     |
| <b>Utilidad del ejercicio</b>          | <b>42.269</b>    | 3,95%     | <b>(6.186)</b>     | -0,42%    | <b>55.344</b>      | 2,88%     | <b>(19.546)</b>    | -1,08%    |

## 13.2. Estado de Resultados Pañales

| PAÑALES                                | 2007<br>M\$<br>Acumulado |                | 2008<br>M\$<br>Acumulado |                | 2009<br>M\$<br>Acumulado |                | 2010<br>M\$<br>Acumulado |                |
|--|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <b>RESULTADO OPERACIONAL</b>           |                          |                |                          |                |                          |                |                          |                |
| Ingresos de explotación                | 1.070.708                |                | 1.488.465                |                | 1.920.637                |                | 1.811.101                |                |
| Ventas Pañales                         | 363.216                  | 100,00%        | 433.414                  | 100,00%        | 609.047                  | 100,00%        | 460.321                  | 100,00%        |
| Descuento de Ventas                    | (4.226)                  | -1,16%         | (1.288)                  | -0,30%         | (7.867)                  | -1,29%         | 0                        | 0,00%          |
| <b>Costos de explotación</b>           | <b>(259.366)</b>         | <b>-71,41%</b> | <b>(290.057)</b>         | <b>-66,92%</b> | <b>(463.212)</b>         | <b>-76,06%</b> | <b>(382.177)</b>         | <b>-83,02%</b> |
| Costo de Ventas                        | 0                        | 0,00%          | 327                      | 0,08%          | (1.335)                  | -0,22%         | (1.343)                  | -0,29%         |
| Costo de Ventas Pañales                | (198.023)                | -54,52%        | (236.845)                | -54,65%        | (381.444)                | -62,63%        | (313.051)                | -68,01%        |
| Costo de Otras Ventas                  | 0                        | 0,00%          | 0                        | 0,00%          | 0                        | 0,00%          | 0                        | 0,00%          |
| Remuneraciones de Producción           | (32.873)                 | -9,05%         | (32.417)                 | -7,48%         | (44.715)                 | -7,34%         | (37.978)                 | -8,25%         |
| Otros Gastos Producción Variables      | (16.950)                 | -4,67%         | (14.509)                 | -3,35%         | (16.767)                 | -2,75%         | (19.485)                 | -4,23%         |
| Remuneraciones de Producción Variable  | (11.520)                 | -3,17%         | (5.325)                  | -1,23%         | (11.084)                 | -1,82%         | (10.319)                 | -2,24%         |
| <b>Margen de explotación</b>           | <b>99.624</b>            | <b>27,43%</b>  | <b>143.357</b>           | <b>33,08%</b>  | <b>145.835</b>           | <b>23,94%</b>  | <b>78.145</b>            | <b>16,98%</b>  |
| Gastos de ventas variables             | (35.608)                 | -9,80%         | (36.409)                 | -8,40%         | (36.740)                 | -6,03%         | (4.751)                  | -1,03%         |
| Margen Comercial Variable              | 64.016                   | 17,62%         | 106.948                  | 24,68%         | 109.095                  | 17,91%         | 73.394                   | 15,94%         |
| Gastos de Ventas Fijos                 | 0                        | 0,00%          | (4.361)                  | -1,01%         | (8.640)                  | -1,42%         | 0                        | 0,00%          |
| Margen Comercial Fijo                  | 64.016                   | 17,62%         | 102.587                  | 23,67%         | 100.455                  | 16,49%         | 73.394                   | 15,94%         |
| Gastos de administración               | (49.228)                 | -13,55%        | (60.149)                 | -13,88%        | (70.345)                 | -11,55%        | (52.612)                 | -11,43%        |
| <b>RESULTADO OPERACIONAL</b>           | <b>14.788</b>            | <b>4,07%</b>   | <b>42.438</b>            | <b>9,79%</b>   | <b>30.110</b>            | <b>4,94%</b>   | <b>20.781</b>            | <b>4,51%</b>   |
| <b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>        |                          |                |                          |                |                          |                |                          |                |
| Ingresos financieros                   | 0                        | 0,00%          | 504                      | 0,12%          | 69                       | 0,01%          | 0                        | 0,00%          |
| Otros ingresos                         | 75                       | 0,02%          | 617                      | 0,14%          | 696                      | 0,11%          | 24.367                   | 5,29%          |
| Gastos financieros                     | (2.294)                  | -0,63%         | (2.164)                  | -0,50%         | (5.012)                  | -0,82%         | (1.663)                  | -0,36%         |
| Gastos financieros por leasing         | (4.431)                  | -1,22%         | (3.669)                  | -0,85%         | (3.703)                  | -0,61%         | (3.007)                  | -0,65%         |
| Otros egresos                          | (123)                    | -0,03%         | 0                        | 0,00%          | 0                        | 0,00%          | (37.780)                 | -8,21%         |
| Corrección monetaria                   | 2.295                    | 0,63%          | (1.841)                  | -0,42%         | (428)                    | -0,07%         | (340)                    | -0,07%         |
| Diferencia de cambio                   | 140                      | 0,04%          | (760)                    | -0,18%         | 2.652                    | 0,44%          | (2.760)                  | -0,60%         |
| Resultado no Operacional               | 8.794                    | 2,42%          | 35.125                   | 8,10%          | 24.385                   | 4,00%          | (402)                    | -0,09%         |
| Resultado antes de impuesto a la renta | 8.794                    | 2,42%          | 35.125                   | 8,10%          | 24.385                   | 4,00%          | (402)                    | -0,09%         |
| Impuesto a la renta                    | (8.317)                  | -2,29%         | 0                        | 0,00%          | 0                        | 0,00%          | 0                        | 0,00%          |
| <b>Utilidad del ejercicio</b>          | <b>17.111</b>            | <b>4,71%</b>   | <b>35.125</b>            | <b>8,10%</b>   | <b>24.385</b>            | <b>4,00%</b>   | <b>(402)</b>             | <b>-0,09%</b>  |

### 13.3. Estado de Resultados Maquila

| MAQUILA                                | 2007<br>M\$<br>Acumulado |         | 2008<br>M\$<br>Acumulado |         | 2009<br>M\$<br>Acumulado |         | 2010<br>M\$<br>Acumulado |         |
|--|--------------------------|---------|--------------------------|---------|--------------------------|---------|--------------------------|---------|
| <b>RESULTADO OPERACIONAL</b>           |                          |         |                          |         |                          |         |                          |         |
| Ingresos de explotación                | 1.070.708                |         | 1.488.465                |         | 1.920.637                |         | 1.811.101                |         |
| <b>Otras Ventas</b>                    | <b>611.684</b>           | 100,00% | <b>916.858</b>           | 100,00% | <b>1.219.779</b>         | 100,00% | <b>1.253.653</b>         | 100,00% |
| INGRESOS POR MAQUILAS                  | 602.416                  | 98,48%  | 911.968                  | 99,47%  | 1.046.683                | 85,81%  | 1.064.823                | 84,94%  |
| VENTAS BATAS QUIRURGICAS               |                          |         |                          |         | 167.895                  | 13,76%  | 161.944                  | 12,92%  |
| OTRAS VENTAS                           | 9.269                    | 1,52%   | 4.890                    | 0,53%   | 5.200                    | 0,43%   | 26.886                   | 2,14%   |
| Descuento de Ventas                    | (9.256)                  | -1,51%  | (2.185)                  | -0,24%  | (12.786)                 | -1,05%  | 0                        | 0,00%   |
| <b>Costos de explotación</b>           | <b>(405.461)</b>         | -66,29% | <b>(777.969)</b>         | -84,85% | <b>(978.481)</b>         | -80,22% | <b>(1.069.879)</b>       | -85,34% |
| Costo de Ventas                        | 0                        | 0,00%   | (1.539)                  | -0,17%  | (2.665)                  | -0,22%  | (3.748)                  | -0,30%  |
| Costo de Ventas Maquila                | (364.914)                | -59,66% | (666.397)                | -72,68% | (819.669)                | -67,20% | (878.751)                | -70,10% |
| COSTO MANO 3 M                         | (364.914)                | -59,66% | (639.411)                | -69,74% | (747.418)                | -61,27% | (818.299)                | -65,27% |
| COSTO DE VENTAS MEDISOR                |                          |         |                          |         | (81.027)                 | -6,64%  | (54.234)                 | -4,33%  |
| OTROS COSTO DE VENTAS                  | 0                        | 0,00%   | (26.986)                 | -2,94%  | 8.776                    | 0,72%   | (6.219)                  | -0,50%  |
| Costo de Otras Ventas                  | 0                        | 0,00%   | 0                        | 0,00%   | 0                        | 0,00%   | 0                        | 0,00%   |
| Remuneraciones de Producción           | (16.635)                 | -2,72%  | (67.176)                 | -7,33%  | (88.335)                 | -7,24%  | (104.850)                | -8,36%  |
| Otros Gastos Producción Variables      | (8.646)                  | -1,41%  | (29.468)                 | -3,21%  | (32.863)                 | -2,69%  | (55.116)                 | -4,40%  |
| Remuneraciones de Producción Variable  | (6.009)                  | -0,98%  | (11.204)                 | -1,22%  | (22.164)                 | -1,82%  | (27.415)                 | -2,19%  |
| <b>Margen de explotación</b>           | <b>206.224</b>           | 33,71%  | <b>138.890</b>           | 15,15%  | <b>241.297</b>           | 19,78%  | <b>183.774</b>           | 14,66%  |
| Gastos de ventas variables             | (50.587)                 | -8,27%  | (74.516)                 | -8,13%  | (73.131)                 | -6,00%  | (13.236)                 | -1,06%  |
| Margen Comercial Variable              | 155.637                  | 25,44%  | 64.374                   | 7,02%   | 168.166                  | 13,79%  | 170.537                  | 13,60%  |
| Gastos de Ventas Fijos                 | 0                        | 0,00%   | (9.784)                  | -1,07%  | (17.564)                 | -1,44%  | 0                        | 0,00%   |
| Margen Comercial Fijo                  | 155.637                  | 25,44%  | 54.590                   | 5,95%   | 150.603                  | 12,35%  | 170.537                  | 13,60%  |
| Gastos de administración               | (72.939)                 | -11,92% | (121.950)                | -13,30% | (139.021)                | -11,40% | (150.710)                | -12,02% |
| <b>RESULTADO OPERACIONAL</b>           | <b>82.698</b>            | 13,52%  | <b>(67.360)</b>          | -7,35%  | <b>11.581</b>            | 0,95%   | <b>19.827</b>            | 1,58%   |
| <b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>        |                          |         |                          |         |                          |         |                          |         |
| Ingresos financieros                   | 0                        | 0,00%   | 1.017                    | 0,11%   | 123                      | 0,01%   | 0                        | 0,00%   |
| Otros ingresos                         | 119                      | 0,02%   | 1.161                    | 0,13%   | 1.162                    | 0,10%   | 45.045                   | 3,59%   |
| Gastos financieros                     | (4.325)                  | -0,71%  | (4.273)                  | -0,47%  | (9.860)                  | -0,81%  | (4.101)                  | -0,33%  |
| Gastos financieros por leasing         | (6.503)                  | -1,06%  | (7.675)                  | -0,84%  | (7.389)                  | -0,61%  | (7.993)                  | -0,64%  |
| Otros egresos                          | (124)                    | -0,02%  | 0                        | 0,00%   | 0                        | 0,00%   | (69.900)                 | -5,58%  |
| Corrección monetaria                   | 4.786                    | 0,78%   | (3.776)                  | -0,41%  | (1.143)                  | -0,09%  | (221)                    | -0,02%  |
| Diferencia de cambio                   | 264                      | 0,04%   | (559)                    | -0,06%  | 5.191                    | 0,43%   | (862)                    | -0,07%  |
| <b>Resultado no Operacional</b>        | <b>76.915</b>            | 12,57%  | <b>(81.465)</b>          | -8,89%  | <b>(335)</b>             | -0,03%  | <b>(18.204)</b>          | -1,45%  |
| Resultado antes de impuesto a la renta | 76.915                   | 12,57%  | (81.465)                 | -8,89%  | (335)                    | -0,03%  | (18.204)                 | -1,45%  |
| Impuesto a la renta                    | (5.243)                  | -0,86%  | 0                        | 0,00%   | 0                        | 0,00%   | 0                        | 0,00%   |
| <b>Utilidad del ejercicio</b>          | <b>71.672</b>            | 11,72%  | <b>(81.465)</b>          | -8,89%  | <b>(335)</b>             | -0,03%  | <b>(18.204)</b>          | -1,45%  |

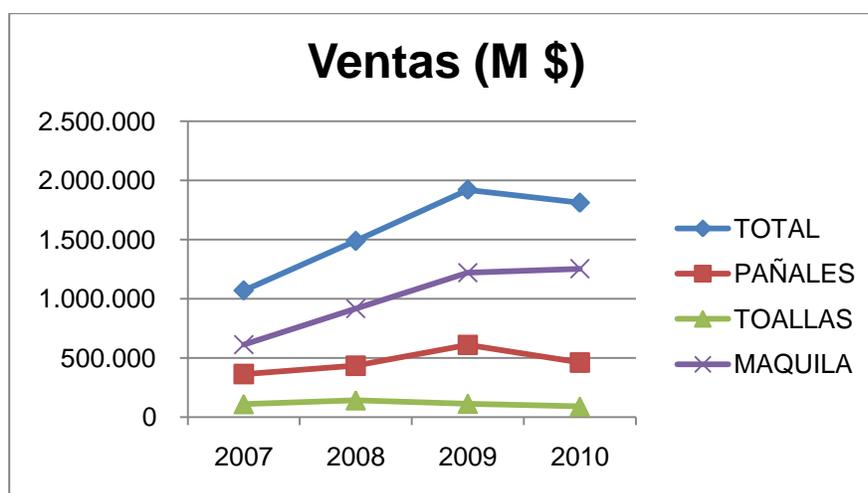
### 13.4. Estado de Resultados Toallas

| TOALLAS                                | 2007<br>M\$<br>Acumulado |         | 2008<br>M\$<br>Acumulado |         | 2009<br>M\$<br>Acumulado |         | 2010<br>M\$<br>Acumulado |         |
|--|--------------------------|---------|--------------------------|---------|--------------------------|---------|--------------------------|---------|
| <b>RESULTADO OPERACIONAL</b>           |                          |         |                          |         |                          |         |                          |         |
| Ingresos de explotación                | 1.070.708                |         | 1.488.465                |         | 1.920.637                |         | 1.811.101                |         |
| <b>Ventas Toallas Higiénicas</b>       | <b>110.151</b>           | 100,00% | <b>142.054</b>           | 100,00% | <b>113.127</b>           | 100,00% | <b>89.143</b>            | 100,00% |
| Descuento de Ventas                    | (1.307)                  | -1,19%  | (430)                    | -0,30%  | (1.357)                  | -1,20%  | 0                        | 0,00%   |
| <b>Costos de explotación</b>           | <b>(61.361)</b>          | -55,71% | <b>(69.993)</b>          | -49,27% | <b>(67.299)</b>          | -59,49% | <b>(81.042)</b>          | -90,91% |
| Costo de Ventas                        | 0                        | 0,00%   | 14                       | 0,01%   | (227)                    | -0,20%  | (478)                    | -0,54%  |
| Costo Ventas Toallas Higiénicas        | (41.795)                 | -37,94% | (52.955)                 | -37,28% | (53.034)                 | -46,88% | (68.085)                 | -76,38% |
| Costo de Otras Ventas                  | 0                        | 0,00%   | 0                        | 0,00%   | 0                        | 0,00%   | 0                        | 0,00%   |
| Remuneraciones de Producción           | (9.780)                  | -8,88%  | (10.141)                 | -7,14%  | (7.717)                  | -6,82%  | (7.070)                  | -7,93%  |
| Otros Gastos Producción Variables      | (4.955)                  | -4,50%  | (4.793)                  | -3,37%  | (2.974)                  | -2,63%  | (3.878)                  | -4,35%  |
| Remuneraciones de Producción Variable  | (3.523)                  | -3,20%  | (1.688)                  | -1,19%  | (1.991)                  | -1,76%  | (1.532)                  | -1,72%  |
| <b>Margen de explotación</b>           | <b>48.790</b>            | 44,29%  | <b>72.062</b>            | 50,73%  | <b>45.828</b>            | 40,51%  | <b>8.100</b>             | 9,09%   |
| Gastos de ventas variables             | (11.265)                 | -10,23% | (11.376)                 | -8,01%  | (7.095)                  | -6,27%  | (902)                    | -1,01%  |
| <b>Margen Comercial Variable</b>       | <b>37.525</b>            | 34,07%  | <b>60.686</b>            | 42,72%  | <b>38.733</b>            | 34,24%  | <b>7.199</b>             | 8,08%   |
| Gastos de Ventas Fijos                 | 0                        | 0,00%   | (1.554)                  | -1,09%  | (1.625)                  | -1,44%  | 0                        | 0,00%   |
| <b>Margen Comercial Fijo</b>           | <b>37.525</b>            | 34,07%  | <b>59.132</b>            | 41,63%  | <b>37.108</b>            | 32,80%  | <b>7.199</b>             | 8,08%   |
| Gastos de administración               | (14.147)                 | -12,84% | (18.707)                 | -13,17% | (12.365)                 | -10,93% | (10.781)                 | -12,09% |
| <b>RESULTADO OPERACIONAL</b>           | <b>23.378</b>            | 21,22%  | <b>40.425</b>            | 28,46%  | <b>24.743</b>            | 21,87%  | <b>(3.582)</b>           | -4,02%  |
| <b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>        |                          |         |                          |         |                          |         |                          |         |
| Ingresos financieros                   | 0                        | 0,00%   | 204                      | 0,14%   | 19                       | 0,02%   | 0                        | 0,00%   |
| Otros ingresos                         | 17                       | 0,02%   | 148                      | 0,10%   | 185                      | 0,16%   | 2.670                    | 2,99%   |
| Gastos financieros                     | (677)                    | -0,61%  | (710)                    | -0,50%  | (667)                    | -0,59%  | (270)                    | -0,30%  |
| Gastos financieros por leasing         | (1.334)                  | -1,21%  | (1.195)                  | -0,84%  | (667)                    | -0,59%  | (608)                    | -0,68%  |
| Otros egresos                          | (70)                     | -0,06%  | 0                        | 0,00%   | 0                        | 0,00%   | (4.131)                  | -4,63%  |
| Corrección monetaria                   | 547                      | 0,50%   | (376)                    | -0,26%  | (162)                    | -0,14%  | 60                       | 0,07%   |
| Diferencia de cambio                   | 46                       | 0,04%   | (98)                     | -0,07%  | 257                      | 0,23%   | (1.500)                  | -1,68%  |
| <b>Resultado no Operacional</b>        | <b>21.907</b>            | 19,89%  | <b>38.397</b>            | 27,03%  | <b>23.708</b>            | 20,96%  | <b>(7.361)</b>           | -8,26%  |
| Resultado antes de impuesto a la renta | 21.907                   | 19,89%  | 38.397                   | 27,03%  | 23.708                   | 20,96%  | (7.361)                  | -8,26%  |
| Impuesto a la renta                    | (622)                    | -0,56%  | 0                        | 0,00%   | 0                        | 0,00%   | 0                        | 0,00%   |
| <b>Utilidad del ejercicio</b>          | <b>21.286</b>            | 19,32%  | <b>38.397</b>            | 27,03%  | <b>23.708</b>            | 20,96%  | <b>(7.361)</b>           | -8,26%  |

## 13.5. Tablas Resumen Ventas, Margen de Explotación y Utilidades

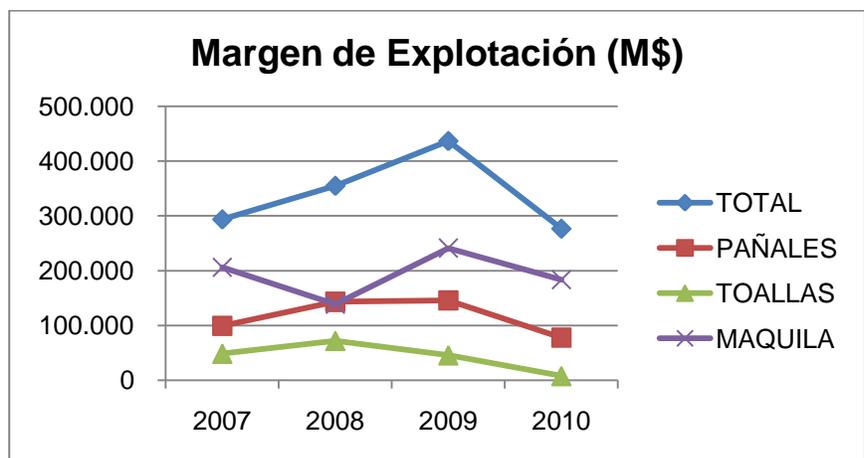
### 13.5.1. VENTAS (M\$)

|                | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>TOTAL</b>   | 1.070.708 | 1.488.465 | 1.920.637 | 1.811.101 |
| <b>PAÑALES</b> | 363.216   | 433.414   | 609.047   | 460.321   |
| <b>TOALLAS</b> | 110.151   | 142.054   | 113.127   | 89.143    |
| <b>MAQUILA</b> | 611.684   | 916.858   | 1.219.779 | 1.253.653 |



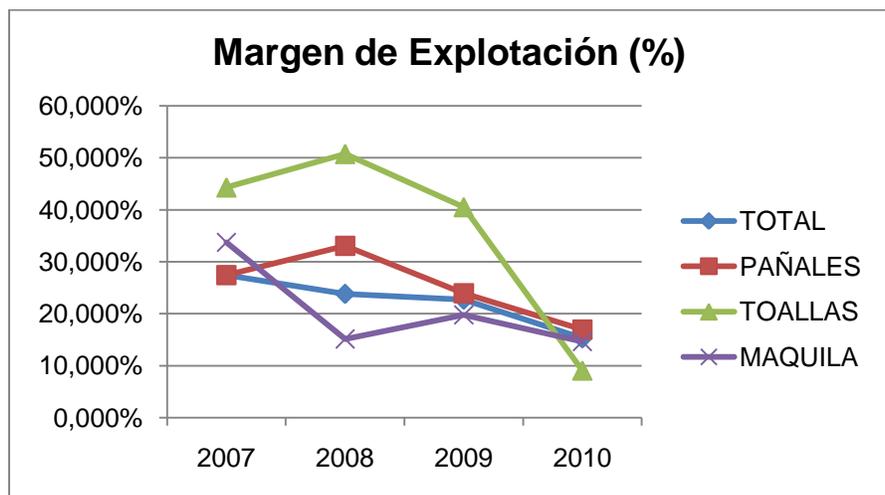
### 13.5.2. MARGEN DE EXPLOTACIÓN (M\$)

|                | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    |
|----------------|---------|---------|---------|---------|
| <b>TOTAL</b>   | 293.741 | 354.855 | 436.438 | 276.824 |
| <b>PAÑALES</b> | 99.624  | 143.357 | 145.835 | 78.145  |
| <b>TOALLAS</b> | 48.790  | 72.062  | 45.828  | 8.100   |
| <b>MAQUILA</b> | 206.224 | 138.890 | 241.297 | 183.774 |



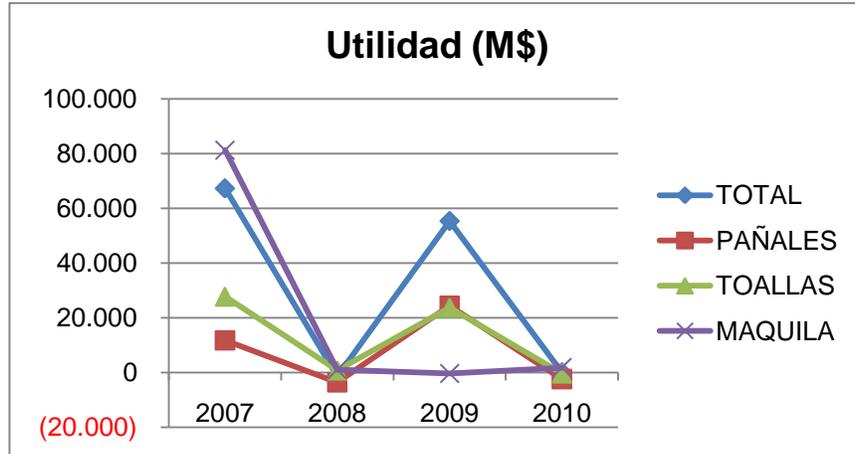
### 13.5.3. MARGEN DE EXPLOTACIÓN (%)

|                | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    |
|----------------|---------|---------|---------|---------|
| <b>TOTAL</b>   | 27,434% | 23,840% | 22,724% | 15,285% |
| <b>PAÑALES</b> | 27,428% | 33,076% | 23,945% | 16,976% |
| <b>TOALLAS</b> | 44,294% | 50,728% | 40,510% | 9,087%  |
| <b>MAQUILA</b> | 33,714% | 15,148% | 19,782% | 14,659% |



**13.5.4. UTILIDAD (M\$)**

|                | 2007   | 2008    | 2009   | 2010    |
|----------------|--------|---------|--------|---------|
| <b>TOTAL</b>   | 67.271 | (1.389) | 55.344 | 40      |
| <b>PAÑALES</b> | 11.762 | (3.582) | 24.385 | (2.357) |
| <b>TOALLAS</b> | 27.774 | 816     | 23.708 | (295)   |
| <b>MAQUILA</b> | 81.231 | 1.058   | (335)  | 1.825   |



**13.5.5. UTILIDAD (%)**

|                | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    |
|----------------|---------|---------|---------|---------|
| <b>TOTAL</b>   | 6,283%  | -0,093% | 2,882%  | 0,002%  |
| <b>PAÑALES</b> | 3,238%  | -0,827% | 4,004%  | -0,512% |
| <b>TOALLAS</b> | 25,214% | 0,575%  | 20,957% | -0,330% |
| <b>MAQUILA</b> | 13,280% | 0,115%  | -0,027% | 0,146%  |

