

**UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Profesor Guía:
Sr. Iván Santelices Malfanti**



**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL
DISTRIBUIDOR C. E. I. TRAYENKO S.A.”**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniero Civil Industrial Mención Gestión de Operaciones.

Concepción, Marzo de 2013.

Oscar Alejandro Olivares Reyes

DEDICATORIA

En primer lugar quiero agradecer a Dios,
por ayudarme y acompañarme siempre.

Y dedicar este logro de
manera muy especial a mi esposa Carolina Leiva D.
por su apoyo, inspiración y amor incondicional.

También a mi hijo Martín Olivares L. y a todos los que
me acompañaron en esta etapa, dentro de ellos están:

Mi mamá, hermano, suegra y en especial mi papá
que seguro me apoya y acompaña desde arriba (Q.E.P.D.)

RESUMEN

El siguiente proyecto de título tiene como objetivo diseñar para la empresa C. e I. Trayenko S.A., la propuesta de un modelo de planificación estratégica que permita alcanzar una estabilidad en el mercado como un distribuidor de la marca SKF, y ejercer un control eficiente sobre la toma de decisiones de la empresa. Trayenko es una empresa que se dedica principalmente a la distribución de productos marca SKF. El origen de este trabajo surge debido a la necesidad de un estudio en su gestión, que le permita desarrollarse y crecer a través de una estrategia, para así obtener una mayor participación en el mercado y analizar la posibilidad de expandirse geográficamente, haciendo frente a todas las variables externas e internas que puedan amenazar su entrada y permanencia. La empresa presenta un bajo control de gestión, debido a que se han preocupado más por lograr los objetivos a corto plazo y metas de venta, que por tratar de mejorar la gestión interna de esta. Se propone la implementación de una planificación estratégica para enfrentar la realidad que presenta la organización.

Para poder plantear la planificación estratégica se diseñaron objetivos, estrategias y metas las cuales se basaron en un análisis FODA, complementado con la aplicación de la matriz de confrontación, con esto se generaron indicadores para poder medir de mejor forma la evolución de las estrategias y visión ya planteadas, las estrategias que se plantearon fueron llevadas a cuatro perspectivas diferentes: financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje.

Finalmente se concluye que Trayenko se fortalece en materia de administración estratégica; lo que ayudara en la toma de decisiones a mediano y largo plazo, fortaleciendo su presencia en el mercado. Y por otro lado las estrategias relacionadas con los factores del medio externo, permitirán enfrentar de mejor manera el cualquier posible encogimiento del mercado. Otra conclusión relevante que se puede obtener del análisis FODA, es que Trayenko es una empresa consolidada y madura en el mercado de rodamientos. Lo que indica que el crecimiento esperado se debe buscar con otras líneas de productos, como los productos de transmisión de potencia y sistemas centralizados de lubricación.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES	8
1.1.- ORIGEN DEL TEMA	8
1.2.- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	8
1.3.- OBJETIVOS DEL ESTUDIO	9
1.3.1.- <i>Objetivo General</i>	9
1.3.2.- <i>Objetivos Específicos</i>	9
1.4.- ALCANCES Y ÁMBITOS DE ESTUDIO.....	9
1.5.- METODOLOGÍA PROPUESTA.....	10
CAPITULO II: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	12
2.1.- RESEÑA HISTÓRICA.....	12
2.2.- ANTECEDENTES GENERALES.	13
2.3.- PRODUCTOS COMERCIALIZADOS.....	14
2.4.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	16
2.5.- PRINCIPALES PROVEEDORES.....	17
2.6.- PRINCIPALES CLIENTES	17
2.7.- PRINCIPALES COMPETIDORES.....	18
CAPITULO III: MARCO TEORICO	19
3.1.- PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	19
3.1.1.- <i>Concepto de estrategia</i>	20
3.1.2.- <i>Características de una planificación estratégica</i>	21
3.1.3.- <i>Ventajas de una planificación estratégica</i>	21
3.1.4.- <i>Niveles Estratégicos de las Organizaciones</i>	22
3.1.4.1.- Nivel Corporativo	23
3.1.4.2.- Nivel de negocios.....	23
3.1.4.3.- Nivel Funcional.....	24
3.1.5.- <i>Procesos de la planificación estratégica</i>	24
3.1.5.1.- Identificación de la Misión y Visión del Negocio	24
3.1.5.2.- Análisis del medio externo	25
3.1.5.3.- Análisis del medio Interno.....	26
3.1.5.4.- Formulación de estrategias.....	26
3.1.5.5.- Puesta en marcha de las estrategias	27
3.2.- ANÁLISIS FODA	28
3.3.- LAS 5 FUERZAS DE PORTER	30
3.3.1.- <i>Poder de negociación de los clientes.</i>	31
3.3.2.- <i>Poder de negociación de los proveedores.</i>	31
3.3.3.- <i>Amenaza de nuevos competidores.</i>	32
3.3.4.- <i>Amenaza de productos sustitutivos.</i>	32
3.3.5.- <i>Rivalidad entre los competidores.</i>	33
3.3.6.- <i>Competencia positiva y competencia destructiva.</i>	33
3.4.- LA CADENA DE VALOR	34
3.4.1.- <i>Cuando aplicar la Cadena de Valor</i>	35
3.5.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL	36
3.5.1.- <i>El cuadro de mando integral como un sistema de gestión</i>	37
3.5.2.- <i>Clarificar y traducir la visión y Estrategia.</i>	37
3.5.3.- <i>Vincular los indicadores y objetivos estratégicos.</i>	38
3.5.4.- <i>Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.</i>	38

3.5.5.- Aumentar el feedback y la formación estratégica.....	39
3.5.6.- Indicadores, índices y metas del CMI.....	39
CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	41
4.1.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA C. E I. TRAYENKO S.A.	41
4.2.- IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS ACTUALES.....	41
4.2.1.- Misión de C. e I. Trayenko S.A.	41
4.2.2.- Visión de C. e I. Trayenko S.A.	42
4.2.3.- Objetivos y estrategias actuales.....	42
4.3.- ANÁLISIS FODA.....	42
4.3.1.- Análisis del medio externo.....	43
4.3.1.1.- Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	44
4.3.1.1.1.- Rivalidad entre los competidores existentes.....	44
4.3.1.1.2.- Amenaza de Nuevos Participantes.....	55
4.3.1.1.3.- Poder de Negociación de los Proveedores.....	56
4.3.1.1.4.- Poder de negociación de los compradores.....	58
4.3.1.1.5.- Productos sustitutos.....	60
4.4.- ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO.....	62
4.4.1.- Cadena de Valor.....	62
4.4.1.1.- Actividades Primarias.....	62
4.4.1.2.- Actividades de Apoyo.....	65
4.4.1.3.- Resumen de la Cadena de Valor.....	70
4.5.- DESARROLLO ANÁLISIS FODA.....	71
4.5.1.- Fortalezas.....	71
4.5.2.- Oportunidades.....	71
4.5.3.- Debilidades.....	72
4.5.4.- Amenazas.....	72
4.6.- DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS.....	72
4.7.- DETERMINACIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA.....	75
4.8.- ESTRATEGIAS FORMULADAS.....	76
4.8.1.- Objetivos estratégicos de cada estrategia.....	76
4.9.- CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	77
4.10.- RELACIÓN CAUSA-EFECTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	78
4.11.- INDICADORES DE GESTIÓN.....	79
4.12.- SISTEMA DE ALARMA PARA CADA INDICADOR.....	80
4.13.- DESCRIPCIÓN Y FORMA DE CÁLCULO PARA CADA INDICADOR.....	81
4.13.1.- Indicadores perspectiva financiera.....	81
4.13.2.- Indicadores Perspectiva Cliente.....	83
4.13.3.- Indicadores perspectiva de procesos internos.....	86
4.13.4.- Perspectiva de formación y crecimiento.....	91
5.- CONCLUSIONES.....	95
6.- RECOMENDACIONES.....	96
7.- BIBLIOGRÁFICA.....	97
7.1.- LIBROS.....	97

ÍNDICE FIGURAS.

	Página
Figura N°1: Plataformas de Negocios SKF.....	14
Figura N°2: Organigrama Distribuidor C. e I. Trayenko S.A.....	16
Figura N° 3: Niveles Estratégicos de las Organizaciones.....	23
Figura N° 4: Matriz Foda.....	30
Figura N° 5: Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter.....	31
Figura N°6: Esquema de la Cadena de Valor.....	35
Figura N° 7: El CMI proporciona una estructura para transformar la estrategia en términos operacionales.....	36
Figura N° 8: CMI como una estructura o marco estratégico para la acción.....	38
Figura N° 9: Contribución por sectores de la industria enero-diciembre 2012.....	48
Figura N°10 : Evolución de proyectos de inversión.....	50
Figura N°11: Proyectos por etapa de avance.....	50
Figura N°12: Proyectos por etapa de avance.....	51
Figura N° 14: Disponibilidad de stock.....	61
Figura N° 15: Resumen cadena de valor de Trayenko.....	67
Figura N° 16: Matriz FODA de Trayenko.....	74
Figura N° 17: Esquema de Causa-Efecto de los Objetivos Estratégicos.....	78

ÍNDICE TABLAS

	Página
Tabla N° 1: Porcentajes de participación por línea de producto.....	15
Tabla N°2: Porcentaje de participación de los proveedores.....	17
Tabla N°3: Porcentaje de participación de los segmentos.....	18
Tabla N°4: Conceptos para FODA.....	29
Tabla N°5: Porcentajes de participación por línea de producto.....	45
Tabla N°6: Facturación mensual de los principales competidores de trayenko.....	45
Tabla N°7: Estadísticos diciembre 2012.....	47
Tabla N°8: Porcentaje de participación de los proveedores.....	56
Tabla N°9: Porcentaje de participación de los segmentos.....	59
Tabla N°10: Porcentaje de participación de los segmentos.....	59

Tabla N°11: Disponibilidad de stock.....	67
Tabla N°12: Cuadro Perspectivas v/s Objetivos Estratégicos.....	77
Tabla N° 13: Cuadro objetivos v/s indicadores.....	79
Tabla N°14: Definición de sistemas de alarma.....	80
Tabla N°15: Resumen entre Perspectivas, objetivos e estratégicos y sus caracterizaciones.....	94
Tabla N°16: Plan de aprendizaje y conocimiento.....	104
Tabla N°17: Listado de cursos Sence 2013.....	105

ANEXOS

	Página
ANEXO 1.....	99
ANEXO 2.....	102
ANEXO 3.....	104
ANEXO 4.....	105

INTRODUCCIÓN

Los empresarios de hoy en día se ven enfrentados a desafíos de enormes dimensiones. La tendencia a la globalización, producto de la tecnología, ha acarreado cada vez mayor aumento en la intensidad y diversidad de la competencia.

Las empresas deben gestionarse en forma dinámica, tomando en cuenta todos los factores que intervienen en su desempeño y que día a día generarán una variable a considerar. Para poder mantenerse en este ambiente, cada vez más competitivo, las organizaciones cuentan con herramientas que facilitan en gran medida su gestión y que todo empresario debería conocer. La planificación estratégica es una de ellas, y gracias a su desarrollo se logra consagrar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo.

Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa u organización, ya que esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez que el plan sea establecido, por otro lado sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencias ya que estos podrían beneficiar la empresa u organización en situaciones inesperadas como las crisis financieras, entrada de otro competidor al mercado, etc.

De esta manera el proyecto busca vincular la estrategia con objetivos que involucren diversos niveles de la organización con la finalidad de unir la planificación a largo plazo de la empresa con el control operativo a corto plazo, por medio de los indicadores de desempeño, y así llegar a alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos planteados por la empresa.

La realización de los indicadores de desempeño, será una herramienta útil para evaluar las diversas áreas de la empresa, dará además una visión real de cómo se enfrentan problemas específicos, en donde se analizaran materias económicas, la relación con los clientes, los procesos internos y el aprendizaje.

CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES

1.1.- Origen del Tema

El origen de desarrollar el Proyecto de Título, surge a partir de dos factores relevantes para el Sr. Pedro Perez, gerente general de la empresa C. e I. Trayenko S.A., la cual esta dedicada a la distribución de repuestos y equipos industriales de la marca SKF, el primero es sobrellevar de manera planificada la inestabilidad del mercado en cuanto a las crisis financieras en el mundo, evitando así disminuir la participación en el mercado, y en segundo lugar manejar de buena manera la intención de crecer en cobertura geográfica. Por tales motivos la Gerencia de la empresa desea tener una herramienta que permita mejorar la capacidad de gestión, entregando lineamientos generales para la toma de decisiones que permitan enfrentar de forma eficiente estas variaciones del mercado. Para lo cual se debe determinar cuál es el objetivo principal?, cuál es la estrategia correcta?, y cómo podemos lograr los objetivos propuestos?, etc., realizando una planificación formal.

1.2.- Justificación del Tema

Una compañía tiene ventajas competitivas cuando cuenta con una mejor posición que sus competidores para conservar sus clientes, defenderse contra las fuerzas competitivas y es capaz de sobrellevar las crisis financieras que enfrenta el mundo actual. Por lo que el Sr. Pedro Perez H., busca identificar cual es la ventaja competitiva que posee la empresa C. e I. Trayenko S.A., con el fin de entregar un servicio superior a los clientes a un menor costo y una mejor cobertura geográfica. La estrategia consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de superar a la competencia y obtener una ventaja competitiva.

C. e I. Trayenko S.A. ha pasado de contar con 9 empleados a tener en la actualidad 19, debido a la adquisición de otra Distribuidora de la zona, contando actualmente con una infraestructura mayor, con lo cual se aumento la facturación anual de la empresa de USD 2.000.000 a una facturación de USD 4.000.000, por lo

cual se requiere una gestión mas eficiente y controlada, sobre todo pensando en la intención de tener una cobertura geográfica aun mayor.

Es por esto que C. e I. Trayenko S.A. al encontrarse en crecimiento, tanto en cobertura como en recursos humanos, ha decidido incorporar a toda la organización en este proceso.

1.3.- Objetivos del Estudio

1.3.1.- Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico e indicadores de desempeño, para la empresa C. e I. Trayenko S.A.

1.3.2.- Objetivos Específicos

- Analizar el ambiente interno y externo de la empresa, utilizando la metodología FODA, apoyado por las Cinco Fuerzas de Porter.
- Realizar propuestas de planes de acción para el logro de los objetivos estratégicos planteados.
- Proponer indicadores de gestión y propuestas de mejora.

1.4.- Alcances y Ámbitos de Estudio

El Proyecto de Título se realizará en “C. e I. Trayenko S.A.”, empresa Distribuidora de repuestos y equipos Industriales marca SKF, entre otros; ubicada en la comuna de Hualpén.

La Planificación Estratégica se realizara considerando los posibles factores que pueden influir en la empresa dentro de la cobertura actual de comercialización.

Es importante señalar que estas funciones son desarrolladas por las jefaturas de la empresa, jefe de ventas y logística.

Es necesario manifestar que sólo se realizó el diseño de la Planificación Estratégica, no su implementación, debido a la limitante tiempo, respecto al desarrollo del tema

Además se diseñaron los indicadores, base del Cuadro de Mando Integral, como medida de control para los resultados que se logren por medio de los planes estratégicos.

1.5.- Metodología Propuesta

Para el desarrollo de este proyecto se realizaron reuniones con el dueño de la empresa y las respectivas jefaturas de cada departamento, obteniendo así información sobre la actual situación de la empresa. También se recopiló información bibliográfica basándose en libros, tesis, e información disponible en la Web, con el fin de conocer el estado del arte sobre Planificación Estratégica aplicada a las PYMES.

Se desarrollará una pequeña reseña histórica de la empresa, para definir claramente cuál es la situación actual de la empresa.

Se coordinarán reuniones, entrevistas y encuestas donde participarán el Gerente, personal de la empresa, proveedores y clientes para obtener la información necesaria para el desarrollo de una planificación estratégica.

Dentro del desarrollo de la Planificación Estratégica, aplicada al tema en cuestión, se determinó por medio del análisis interno: las fortalezas y debilidades, y por medio del análisis externo: las oportunidades y amenazas presentes. Se utilizó el Análisis FODA para determinar la situación en que se encuentra la empresa, el cual estará apoyado por el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter (Porter 2002)¹, el cual será muy importante para evaluar el ambiente externo.

¹ PORTER, M. 2002. Estrategia Competitiva. 29^{na.} ed. México, Continental. 20p.

Para el desarrollo de la Planificación Estratégica, se utilizó el modelo de los “8 pasos planteados por Robbins & Coulter” (2000)². Este modelo consta de ocho pasos que abarcan la Planificación Estratégica, la implementación y la evaluación. Por alcance del estudio sólo se realizó el diseño de la Planificación Estratégica por lo que no se desarrollaron los pasos de implementación y evaluación.

Se definirán objetivos estratégicos que estarán enfocados a obtener una ventaja competitiva. Mediante la creación de planes estratégicos y se vincularán los objetivos estratégicos con las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de esta forma se logrará plantear los indicadores de desempeño que permitirán realizar la etapa de control. Con los indicadores planteados se llevará un control de la planificación estratégica, para generar medidas de mejoramientos y de esta forma asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.

² ROBBINS, S.P. & COULTER, M. 2000. Administración, 6^{ta} ed. México, Pearson Educación. 182p.

CAPITULO II: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

2.1.- Reseña histórica

Comercial e Inversiones Trayenko S.A, fundada por Dn. Pedro Pérez Herrera el 21 de Octubre de 2001. Creada por la necesidad de tener un Distribuidor de SKF en la región de Concepción con el apoyo de SKF Chilena para entregar soluciones reales a clientes de la zona. Siendo en sus inicio una Empresa destinada en su totalidad a la fuerza de venta al área Siderúrgica, con quien logra importantes convenios en su línea de Rodamiento y Retenes. Rápidamente comenzó a ganar diferentes clientes, posesionándose aún más en la Siderúrgica y crecimiento con personal de apoyo. A mediados del año 2006 compra la Empresa Ingeniería y servicios Eléctrica S.A INGEAM (Distribuidor SKF) quedando como socio mayoritario, aumentando así el potencial de Venta.

En su afán de ser un distribuidor integral que de soluciones reales a sus clientes es que el año 2011, se transforma en distribuidor especialista de la línea de productos de sistemas centralizados de lubricación en la zona sur del país. Por otro parte el 2012 también se transforma en el distribuidor especialista de la zona sur del país en la línea de productos de transmisión de potencia, lo que genera un crecimiento importante, tanto en la dotación de personal como en la zona geográfica.

Por lo que podemos inferir que a través del tiempo C. e I. Trayenko S.A. se ha posesionado en el mercado Regional por su compromiso con sus clientes, otorgando soluciones más allá de la venta dando valor agregado, muy importante para nuestra Organización, contando con un selecto grupo de ventas y personal administrativo.

2.2.- Antecedentes generales.

“C. e I. Trayenko S.A.”, es una distribuidora de la marca SKF, con basta trayectoria dentro de la Región del Bío Bío. Desde sus inicios a estado sujeta a las políticas de distribución de la marca por lo que su cobertura geográfica de atención esta claramente definida. Los buenos resultados obtenidos en sus primeros cinco años, les permite convertirse en accionista mayoritario del otro distribuidor de la zona Ingeam S.A., lo que implica ser el único distribuidor de la zona. A mediados del 2011, queda como único distribuidor de la Octava Región, lo que implica un crecimiento en dotación de personal. Por otro lado se hace distribuidor exclusivo de dos plataformas de productos (Sistema centralizado de lubricación y Productos de transmisión de potencia), lo que implica un crecimiento geográfico de atención, llegando a duplicar la facturación de la empresa.

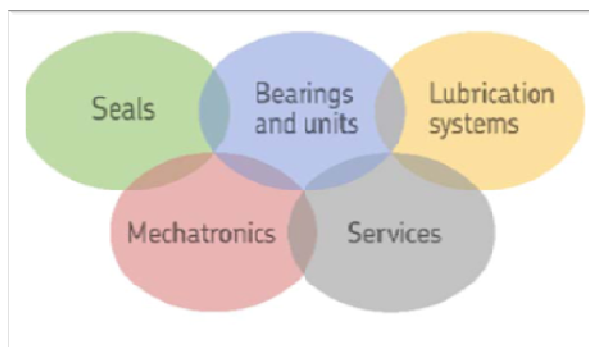
La empresa actualmente trabaja con tres unidades de negocios: Ventas, Logística, finanzas y marketing, con lo que llega a una dotación de personal de 21 trabajadores y un asesor externo para contabilidad.

Estos crecimientos hacen que sea muy importante mejorar la gestión dentro de la empresa, por lo que implementar una planificación estratégica se transforma en una necesidad.

2.3.- Productos comercializados

Actualmente Trayenko comercializa las cinco plataformas de SKF, que se pueden desglosar como se muestra a continuación:

Figura 1: Plataformas de Negocios SKF



Fuente: SKF

Las cuales se pueden desglosar en las siguientes líneas de productos generales:

- Rodamientos.
- Retenes.
- Cadenas.
- Correas.
- Poleas.
- Sistemas centralizados de lubricación.
- Grasas.
- Equipos de mantencion de rodamientos (Extractores, calentadores por inducción).
- Equipos y accesorios para medición de vibraciones.

Dentro de cada linea de productos existe una gran dantidad de items, llegando a ser mas de 10.000 productos.

De las lineas de productos, que actualmente comercializa C. e I. Trayenko S.A. podemos clasificarlas, como se muestra en el siguiente recuadro, con su respectivo porcentaje, dentro de la facturación total.

Tabla N° 1: Porcentajes de participación por línea de producto

Línea de Producto	% de participación
Rodamientos	76%
Herramientas de Mantenimiento	7%
Equipos de monitoreo de condición	5%
Retenes	3%
Sistemas Centralizados de Lubricación	1%
Transmisión de potencia	6%
Servicios y otros	2%

Fuente: Sistema de gestión Softland de Trayenko.

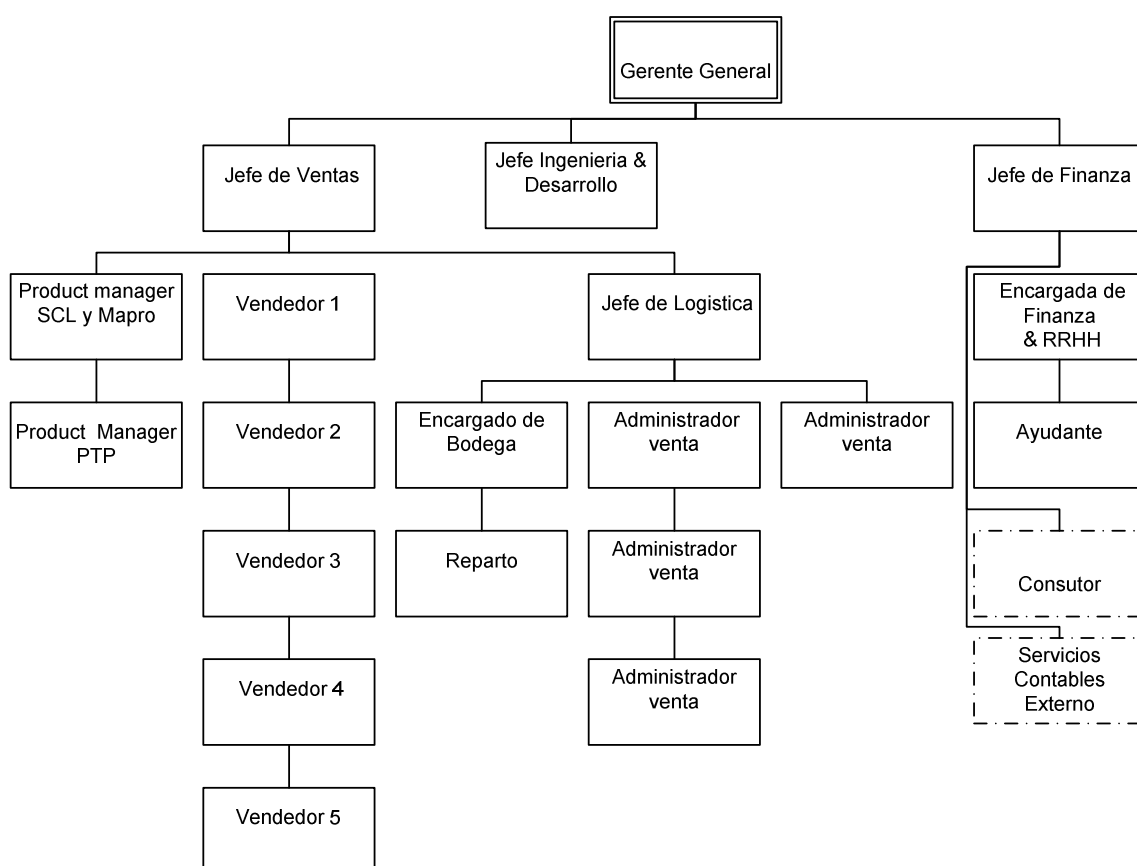
Como se puede observar la línea de producto con mayor importancia es la de rodamientos, ya que representa el 76% de la facturación total de la empresa.

El mercado actual para los rodamientos es concentrada (oligopolio), dado que es un mercado dominado por tres marcas que tienen más del 75% de la participación del mercado. Debido a que hay pocos participantes en este tipo de mercado, y cada proveedor está al tanto de las acciones de los otros.

2.4.- Estructura Organizacional

La empresa tiene actualmente cuatro unidades de negocios; Ventas, logística, tesorería y marketing. La cual tiene un organigrama definido con jefaturas que dependen directamente del gerente general, como se desglosa en la siguiente figura:

Figura N°2: Organigrama Distribuidor C. e I. Trayenko S.A.



Fuente: Reglamento interno C. e I. Trayenko S.A.

2.5.- Principales Proveedores

Trayenko es un distribuidor autorizado SKF, por lo que tiene un solo proveedor principal, pero también tiene algunos otros pequeños negocios, siendo sus principales proveedores los que se detallan a continuación:

Tabla N°2: Porcentaje de participación de los proveedores.

Proveedor	% de participación
SKF	95%
Proveedores locales	3%
Brevetti.	1%
Maestranzas locales	0,5%
Importaciones directas	0,5%

Fuente: Sistema de gestión Softland de Trayenko.

Estas empresas proporcionarán a Trayenko todos los insumos necesarios para abastecer a sus clientes.

2.6.- Principales Clientes

Trayenko atiende prácticamente todos los segmentos industriales de la Octava Región, siendo los más importantes, los que se detallan a continuación:

- Forestal.
- Metalmecánico.
- Petroquímico.
- Pesquero.
- Cementero.

En términos de porcentajes de facturación podemos clasificarlos, según su preponderancia como se muestra en la siguiente figura:

Tabla N°3: Porcentaje de participación de los segmentos

Segmento	% de participación
Forestal	38%
Metalmecánico	30%
Pesquero	7%
Petroquímico	4%
Cementero	4%
Otros	18%
Total	100%

Fuente: Sistema de gestión Softland de Trayenko.

2.7.- Principales competidores

Como la empresa tiene cinco plataformas de negocios los competidos pueden ser variados, dependiendo de los productos a comercializar, es por eso que no todas las plataformas de negocios pueden tener la misma estrategia, por lo tanto en terminos generales podemos clasificar a la competencia de la siguiente manera:

- Rodamientos y accesorios: Ducasse, Rodamendez, BCbearing.
- Transmisión de Potencia: Cam Chain, Raiyer, Ducasse, Rodamendez, BCbearing.
- Retenes: John Crane
- Sistema Centralizado de Lubricación: Lincoln, Imestre, Dropsa.
- Grasas: Mobil, Shell, Castrol, Verkol.
- Equipos de mantencion de rodamientos: Ducasse (Marca FAG), BCbearing (Marca SNR).
- Equipos y accesorios para medición de vibraciones: CSI, DLI, IMC.

Dada la cantidad de competidores existentes y las distintas plataformas de negocios, se debe tener una estrategia distinta de ventas.

CAPITULO III: MARCO TEORICO

3.1.- Planificación estratégica

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, define los objetivos a mediano y largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Permite evaluar fortalezas y debilidades de la organización e identificar oportunidades en las que la organización podría tener una ventaja competitiva.

La planificación estratégica formal implica un proceso escrito explícito para la determinación de los objetivos de la compañía a largo plazo, la generación de estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos, la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados.

También podemos encontrar definiciones de la planificación estratégica según los diferentes autores:

Son decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de una organización³.

Un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logran los objetivos básicos de la empresa⁴.

La planificación estratégica es el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización.⁵

³ Robbins y Coulter. M. 2005. Administración

⁴ Glueck, W., F.

⁵ Paris, "La Planificación Estratégica, en organizaciones deportivas"

La Planificación Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.⁶

3.1.1.- Concepto de estrategia

La estrategia es la forma en que la organización se plantea para lograr los objetivos propuestos. La estrategia de la organización, es producto del proceso de planificación estratégica, para el cual existen una infinidad de modelos y propuestas.

La estrategia en general se refiere a como un objetivo dado será alcanzado. Por con siguiente, la estrategia se preocupa por las relaciones entre los medios y fines, es decir, entre los resultados que se buscan y los recursos disponibles.

Hay una variedad de perspectivas acerca de la planificación estratégica y una variedad de enfoques usados en el proceso de planificación estratégica. Las mayores diferencias en como las organizaciones llevan a cabo los varios pasos y las actividades asociadas en el proceso de planificación estratégica, son mas materia del tamaño que de su naturaleza.

El enfoque de las actividades de planificación es frecuentemente diferente entre organizaciones de distinta naturaleza. Las sin fines de lucro tienden a enfocarse mas sobre materias de políticas de desarrollo, financiamiento de programas y administración de servicios. Las con fines de lucro tienden a enfocarse sobre actividades para maximizar las utilidades.

También, adicionalmente al tamaño de la organización, las diferencias en como llevan a cabo las actividades de planificación son más una materia de la naturaleza de los participantes en la organización.

⁶ David, "Conceptos de Administración Estratégica"

3.1.2.- Características de una planificación estratégica

La planificación estratégica tiene varias características importantes, las cuales deben ser identificadas y comprendidas para maximizar su beneficio, una de ellas es los procesos se pueden sistematizar dentro de la empresa de una manera formal y de acuerdo a procedimientos, métodos y reglas. Otra característica importante es que afecta y comprende a toda la organización y actividades, por otra parte no genera un horizonte de planificación, considerando el comportamiento dinámico y cambiante del entorno. Por tales motivos debe ser diseñado con flexibilidad y capacidad de adaptación a las variaciones, lo que nos permite tener una continuidad en el tiempo y mantener el proceso activo y actualizado.

3.1.3.- Ventajas de una planificación estratégica

Se puede decir que, a modo general, existen cuatro grandes razones para planificar; la primera, es el lapso de tiempo cada vez mayor que transcurre entre las actuales decisiones y los resultados futuros; la segunda, es la creciente complejidad de la organización; la tercera, son las crecientes necesidades; y la cuarta, es el impacto de la planificación sobre las demás funciones de gestión.

Por otro lado, el libro "*Administración*" ⁷ se plantea cuatro razones para planificar; ofrece una dirección; reduce el impacto del cambio; minimiza el desperdicio y la redundancia; y establece los estándares que se usarán para el control.

En cuanto a ofrecer una dirección, se refiere a establecer un esfuerzo coordinado por parte de toda la organización. Cuando los empleados saben hacia donde se dirige la organización y que se espera de ellos para alcanzar el objetivo, pueden coordinar sus actividades, colaborar unos con otros y trabajar en equipos.

⁷ Robbins, S. y Coulter, M. 2005

Más específicamente ayuda a:

- Definir claramente el propósito de la organización y establecer metas realistas y objetivos consistentes con esa misión, en un marco de tiempo definido, dentro de la capacidad de la organización para la aplicación.
- Proveer una estructura y un centro para los esfuerzos de mejoramiento.
- Optimizar el sistema organizacional.
- Asegurar que se hace el más efectivo uso de los recursos de la organización, enfocándolos en las prioridades claves.
- Proporcionar una base desde la cual pueda medirse el progreso y establecer un mecanismo para informar los logros.
- Suministrar una guía para las decisiones del día a día.
- Tender un puente entre todo el personal y compartir la información que genera pertenencia.
- Estimular la formación de equipos de trabajo en torno a las visiones y las tareas de la organización.

No siempre la planificación estratégica cumple sus objetivos, sin embargo ayuda a los gerentes a reflexionar sobre la organización en sí.

3.1.4.- Niveles Estratégicos de las Organizaciones

Una empresa constituye una recopilación de funciones o departamentos que trabajan juntos para llevar un producto o servicio particular al mercado. Si una empresa proporciona distintos tipos de productos o servicios, a menudo duplica estas funciones y crea una serie de divisiones autocontenidas (cada una de las cuales contiene su propio conjunto de funciones) para administrar cada producto o servicio diferente. Como se puede observar en la figura N° 3.1, existen tres niveles administrativos principales, que se describen a continuación:

Figura N° 3: Niveles Estratégicos de las Organizaciones.



Fuente: Robbins y Coulter, "Administración"

3.1.4.1.- Nivel Corporativo

Con una estrategia a nivel corporativo se pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar una compañía. Refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en tal dirección. A nivel corporativo están aquellas tareas que tienen necesidad del mayor ámbito posible para ser abordadas adecuadamente. Ellas tienen que ver, principalmente, con problemas que atañen a la definición de la misión de la firma como un todo, la validación de proposiciones que surgen de los niveles funcionales y de negocios, la identificación y explotación de vínculos entre unidades de negocios diferentes pero relacionadas, y la asignación de recursos con un sentido de prioridades estratégicas.

3.1.4.2.- Nivel de negocios

En una estrategia de nivel de negocios se trata de determinar cómo debe competir la organización en sus negocios. Para la organización pequeña con sólo una línea de negocios o la grande que no está diversificada en varios productos o servicios, esta estrategia se superpone con la estrategia de nivel corporativo. En cambio, en las organizaciones de varios negocios cada división tendrá su propia estrategia que define los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar, etc. A nivel de negocio están todas las actividades necesarias para acrecentar la posición competitiva de cada unidad individual de negocios dentro de su propia industria.

3.1.4.3.- Nivel Funcional

Las estrategias de nivel funcional respaldan las estrategias de negocios. Para las organizaciones que tienen departamentos funcionales tradicionales como manufactura, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias tienen que apoyar la estrategia de Negocios. En este nivel las estrategias no sólo consolidan los requerimientos funcionales exigidos por el conjunto de negocios de la firma, sino que reside la responsabilidad de desarrollar las competencias necesarias para mantener una ventaja competitiva.

3.1.5.- Procesos de la planificación estratégica

De acuerdo con los autores Robbins y Coulter, se tienen 5 etapas en el proceso de plantación estratégica⁸.

- 1- Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.
- 2- Análisis externo.
- 3- Análisis interno.
- 4- Formulación de estrategias.
- 5- Puesta en marcha de las estrategias.

3.1.5.1.- Identificación de la Misión y Visión del Negocio

Misión.

Es una declaración general relativa al direccionamiento que se le pretende dar a un negocio, que debe incluir una clara definición del ámbito actual del negocio y de los cambios esperados a futuro. Esto se expresa como una descripción general de productos, mercados y cobertura geográfica del negocio en el día de hoy y en un futuro razonablemente cercano, comúnmente dos a cinco años; también debe

⁸ Robbins y Coulter, M. 2005. "Administración".

contener la selección de una forma de conseguir una posición ya sea de liderazgo o de ventaja competitiva sostenible.

La declaración de misión debe permitir una definición de negocios lo suficientemente amplia como para detectar modificaciones en las tendencias de la industria, y el reposicionamiento de competidores en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y disponibilidad de nuevos sustitutos.

Visión.

La visión del negocio es una expresión del tipo de empresa que aspiran crear sus dueños y/o ejecutivos y que pretende comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo. Esta declaración tiene un carácter de aspiración más que de decisión.

La carencia de una visión de la firma priva a la empresa del liderazgo que se necesita para consolidar sus actividades generales y para guiar las difíciles soluciones de compromiso entre desarrollo a largo plazo y rentabilidad a corto plazo.

3.1.5.2.- Análisis del medio externo

El análisis del medio externo a nivel del negocio intenta identificar el grado de *atractivo de la industria* en la que está inserto el negocio. Se busca captar los factores estructurales que definen las expectativas de rentabilidad a largo plazo de una industria y de identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos.

Este análisis deberá llevar a la clara identificación de las principales fuerzas que afectan al atractivo de la industria.

Después de realizar el análisis externo, se requiere identificar a partir de él cuáles son los elementos o condiciones que representan una *oportunidad* para la empresa; se trata de factores existentes en el medio, externos a la empresa, sobre los cuales se puede tomar acción para lograr alguna ventaja.

Asimismo, se identifican las *amenazas*: factores externos a la empresa que constituyen un riesgo para el buen desarrollo de las actividades de la organización, y que no pueden ser controlados por la misma.

3.1.5.3.- Análisis del medio Interno

Comprende la identificación de la cantidad y calidad de los recursos disponibles para la organización y lo que planea llegar a tener. Se deben identificar los factores internos críticos (capacidades que la empresa puede controlar y en las que tiene que sobresalir para que la empresa logre una ventaja competitiva), y debe realizarse una evaluación general de la posición competitiva. A partir de éste análisis, la empresa determinará:

Sus *fortalezas*: factores internos de la empresa que facilitan el alcanzar las metas que se han propuesto.

Sus *debilidades*: factores internos de la empresa que dificultan el poder alcanzar la visión, misión, objetivos y que deberán corregirse.

3.1.5.4.- Formulación de estrategias

Consiste en obtener un conjunto jerárquico de objetivos, apoyados por programas de acción bien coordinados, que apuntan al establecimiento de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo por sobre sus competidores.

El conjunto de objetivos se enmarcará dentro de una estrategia genérica determinada a través de una matriz de Atractivo de la Industria/Fortaleza del Negocio.

En la etapa de construcción de los planes de acción, se considerará una adaptación de la metodología propuesta por Kenneth Albert (1984). El autor plantea que para cada objetivo estratégico se debe declarar una o varias estrategias operacionales que describan:

1. Planes de Acción (tareas) que deben llevarse a cabo.
2. Responsable de cada tarea.
3. Fecha de inicio y término de cada tarea.
4. Modo de verificación.

En este caso en particular, y debido a que la empresa desea en el mediano plazo -una vez que la planificación estratégica esté completamente en marcha-, implementar un sistema de control de gestión basado en Cuadro de Mando Integral (CMI), se definirá además para cada objetivo un indicador y un método de control. Además se clasificarán los objetivos en las diferentes perspectivas que dicho sistema plantea. Todo ello, con el fin de familiarizar a la organización con los conceptos de CMI y facilitar su posterior implementación.

3.1.5.5.- Puesta en marcha de las estrategias

La empresa debe evaluar los programas estratégicos generales y específicos, asignar recursos y comprometerse formalmente a través de las cifras presupuestarias acordadas. Además le corresponde definir los indicadores de desempeño necesarios para llevar a cabo un buen control de gestión.

Por los alcances de este trabajo, sólo se llegará a llevar a cabo la etapa de programación estratégica. No obstante, como se mencionó en la etapa anterior, sí se definirán los indicadores para los objetivos estratégicos que permitirán el control de los mismos, como una primera aproximación a la posterior implementación que desea realizar la empresa de un Cuadro de Mando Integral.

3.2.- Análisis FODA

El análisis FODA, es ampliamente utilizado en todos los ámbitos profesionales, es el resultado de un análisis previo de donde se extraen conclusiones y se define una estrategia correcta. Para lograr este diagnóstico, es importante analizar los medios internos y externos de la empresa.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Desde la perspectiva de los autores Robbins y Coulter, se define el análisis FODA como la combinación de los análisis externo e interno, este es un examen de las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que debe enfrentar una organización. Con el análisis FODA se puede identificar un nicho estratégico para poder explotar⁹.

Las componentes del análisis FODA se pueden definir como:

Fortalezas: Son actividades que la organización realiza bien o recursos exclusivos.

Oportunidades: Son tendencias positivas en los factores del ambiente externo.

Debilidades: Son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita, pero que no posee.

Amenazas: Son tendencias negativas en los factores de ambientes externos.

⁹ Robbins y Coulter, M. 2005. "Administración"

Tabla N°4: Conceptos para FODA

F	Fortalezas	Actividades que la organización realiza bien o recursos exclusivos.
O	Oportunidades	tendencias positivas en los factores ambientales externos
D	Debilidades	actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita, pero que no posee
A	Amenazas	tendencias negativas en los factores ambientales externos

Fuente: Basado en Robbins y Coulter "Administración".

Posterior a este análisis se pueden distinguir elementos positivos y negativos en cada una de las situaciones. Cuando son agrupadas, ambas perspectivas pueden ser contrastadas. Además, la idea de enfocar energías implica aumentar o afirmar aspectos positivos del negocio (fortalezas y oportunidades), a la par que los aspectos negativos disminuyen (debilidades y amenazas).

Pasos a seguir

- Realizar un completo diagnostico de la situación general de la empresa considerando todos los aspectos relevantes.
- Formar la Matriz FODA indicando las estrategias para maximizar Fortalezas y Oportunidades, minimizar las Debilidades y Amenazas, Minimizar Debilidades aprovechando las Oportunidades y por ultimo Utilizar las Fortalezas para evitar o reducir las Amenazas.
- Valorar cada estrategia evaluando la influencia de los factores externos a los factores internos.
- Concluir con respecto al resultado de la influencia de los factores en los cuadrantes de la matriz de confrontación y al número de veces que se ven incluidas las estrategias con los diversos factores.

Figura N°4: Matriz Foda.

Factores Externos / Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
	FO	DO
Oportunidades	Estrategia para Maximizar F y O	Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Amenazas	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A

Fuente: Ariel Valero, www.ideasparapymes.com.

3.3.- Las 5 fuerzas de Porter

Con el fin de seleccionar la posición competitiva deseada de un negocio, resulta fundamental establecer la evaluación de la industria en la cual se esta inmerso. Para efectuar esta labor, se debe comprender los factores fundamentales que determinan sus perspectivas a largo plazo¹⁰.

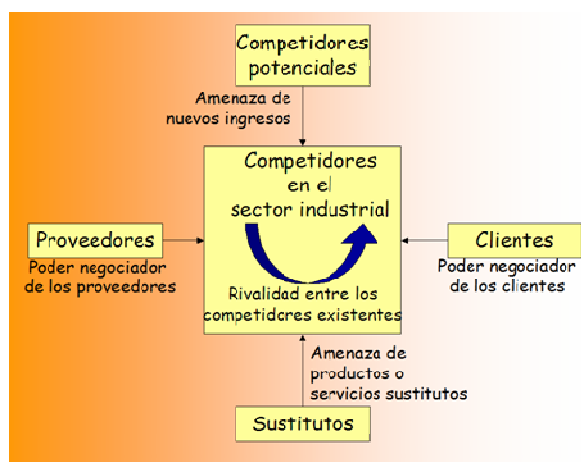
Las fuerzas competitivas de Porter en detalle. Podemos disgregar cada fuerza en varios factores:

- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Rivalidad entre los competidores.

Estas cinco fortalezas delimitan los precios, los costos y requerimientos de inversión.

¹⁰ Hax, Arnold C 1997. Estrategia para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados.

Figura N°5: Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter



3.3.1.- Poder de negociación de los clientes.

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

3.3.2.- Poder de negociación de los proveedores.

- Facilidades o costos para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.

- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Costo de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

3.3.3.- Amenaza de nuevos competidores.

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

3.3.4.- Amenaza de productos sustitutivos.

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

3.3.5.- Rivalidad entre los competidores.

- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Crecimiento industrial.
- Sobrecapacidad industrial.
- Barreras de salida.
- Diversidad de competidores.
- Complejidad informacional y asimetría.
- Valor de la marca.
- Cuota de costo fijo por valor añadido.
- Estudie el ambiente externo en especial el ambiente industrial.
- Detecte una industria con alto potencial para los rendimientos superiores al promedio.
- Identifique la estrategia que requiere la industria atractiva para obtener RSP (rendimientos superiores al promedio).
- Desarrolle o adquiera los activos y habilidades necesarios para poner en práctica la estrategia.

3.3.6.- Competencia positiva y competencia destructiva.

Porter habla de que la competición entre rivales puede ser negativa, si es una lucha destructiva por precio, o positiva, si cada competidor busca diferenciarse del resto en lugar de tratar de acaparar toda la cuota de mercado. Es más positivo para los competidores tratar el tamaño de la tarta (competitividad positiva) que tratar de quedarse toda la tarta (competitividad negativa). En realidad viene a ser la misma teoría que desarrollan W. Chan Kim y Renee Mauborgne en La Estrategia del Océano Azul.

El conocer dichas fuerzas puede ayudar a una empresa a encontrar su posicionamiento o e incluso en algunos caso permitir a una empresa cambiar por completo las reglas de una industria.

3.4.- La Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

El principio de la cadena de valor subyace en que todas las tareas efectuadas por una organización de negocios pueden ser clasificados en nueve categorías diferentes. Cinco de ellas son las denominadas actividades primarias y las otras cuatro se llaman actividades de apoyo.

Las actividades primarias se relacionan con el movimiento físico de las materias primas y los productos terminados, la producción de bienes y servicios, así como la comercialización, las ventas y los servicios post venta de los productos de la empresa.

Las actividades de apoyo como su nombre lo indica, su rol esencial radica en proporcionar apoyo no sólo a las actividades primarias sino que también entre sí.

Dado que la cadena de valor está conformada por un conjunto de actividades, proporciona una forma efectiva de diagnosticar la posición del negocio frente a sus principales competidores y de definir las acciones tendientes a sostener una ventaja competitiva¹¹.

Las actividades primarias de la cadena de valor son:

- Logística de entrada.
- Operaciones.
- Logística de salida.

¹¹ Hax, Arnold C 1997. Estrategia para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados.

- Comercialización y ventas.
- Servicio post venta.
-

Las actividades de apoyo de la cadena de valor son:

- Infraestructura gerencial de la empresa.
- Gestión de recursos humanos.
- Desarrollo de la tecnología.
- Adquisiciones.

Figura N°6: Esquema de la Cadena de Valor.



3.4.1.- Cuando aplicar la Cadena de Valor

Una empresa puede emplear el concepto de cadena de valor de diferentes formas:

Puede usarse para obtener una clara comprensión de su propia cadena de valor y donde se busca ganar fuentes de ventaja de costo o diferenciación para lograr un valor entregado superior para sus clientes.

Puede utilizarse para saber donde entra en la cadena de valor de sus proveedores y distribuidores.

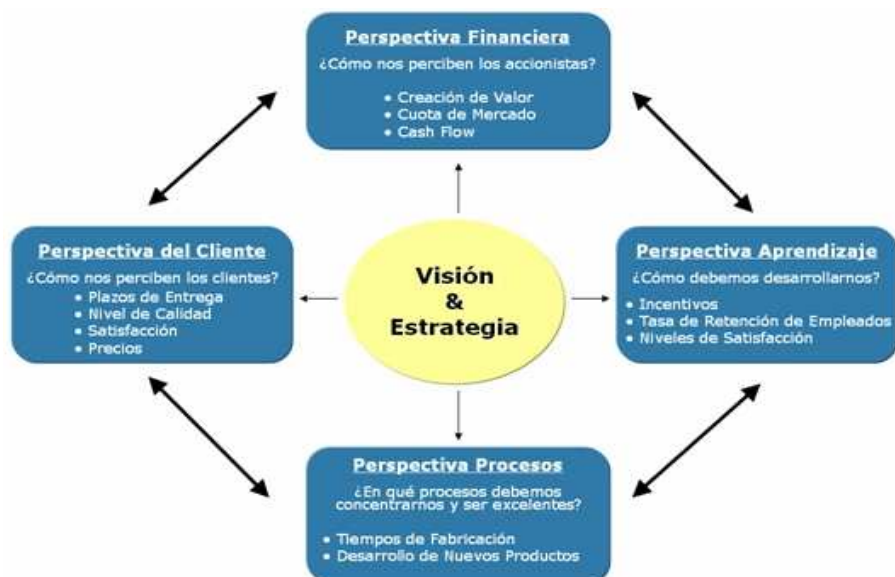
Para identificar la manera en que los competidores crean valor y como sus actividades se comparan con las de la otra empresa.

3.5.- Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como **Balanced Scorecard (BSC)**, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continua cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

Figura N° 7: El CMI proporciona una estructura para transformar la estrategia en términos operacionales.



Fuente: Cuadro de Mando Integral. Kaplan & Norton.

3.5.1.- El cuadro de mando integral como un sistema de gestión

Inicialmente, el CMI, fue propuesto como un sistema de evaluación de gestión, pero debido a sus características, ha evolucionado como un Sistema de Gestión, consiguiendo un equilibrio entre la iniciativa de corto plazo y la visión de largo plazo como motores del accionar de la empresa, además de ser utilizado como un sistema de comunicación, información y formación.

Las empresas están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral para llevar a cabo procesos de gestión decisivos.

El enfoque de CMI puede ayudar a:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

3.5.2.- Clarificar y traducir la visión y Estrategia.

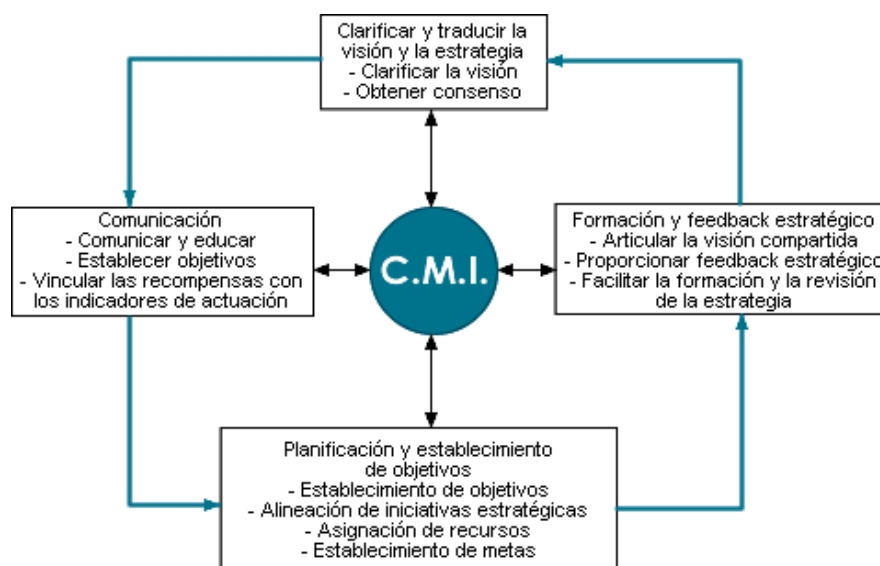
El proceso del Cuadro de Mando Integral empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos.

El desarrollo de un CMI requiere la construcción de equipos armónicos en organizaciones bien gestionadas para crear consenso en torno al diseño del CMI.

El CMI es desarrollado por un grupo de altos ejecutivos como un proyecto de equipo, crea un modelo compartido de todo el negocio, al que todos han contribuido.

Los objetivos del CMI se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión.

Figura N° 8: CMI como una estructura o marco estratégico para la acción.



Fuente: Cuadro de Mando Integral. Kaplan & Norton.

3.5.3.- Vincular los indicadores y objetivos estratégicos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda la organización, por medio de boletines internos de la empresa, ficheros, por correo electrónico o charlas. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos que deben alcanzar si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito.

Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos, pueden establecer objetivos locales o individuales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

3.5.4.- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.

El CMI causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben definir los objetivos específicos,

índices y metas cuantitativas, para controlarlos a través de un conjunto equilibrado de indicadores.

Una vez que se han establecido los objetivos, indicadores y metas para la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería. De éste modo, el CMI proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua y transformación, que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de una organización.

3.5.5.- Aumentar el feedback y la formación estratégica.

El CMI permite a los directivos vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer los cambios fundamentales en la propia estrategia. Las revisiones mensuales, trimestrales o anuales permiten revisar los indicadores y ver si la unidad de negocio esta consiguiendo sus objetivos en cuanto a: clientes, procesos, motivación, empleados, sistemas y procedimientos.

Los directivos no sólo discuten cómo se consiguieron los resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen por buen camino.

El proceso de formación y feedback estratégico alimenta al siguiente proceso estratégico, en que los objetivos en las diversas perspectivas se revisan, se ponen al día, y se reemplazan, de acuerdo con la visión actual de los resultados estratégicos y el entorno para los periodos venideros.

3.5.6.- Indicadores, índices y metas del CMI

Un indicador es un dato o conjunto de datos que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad, ayudando de esta forma a evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos, es decir, es el medio que se tiene para visualizar si se está cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Los indicadores son necesarios para poder mejorar. El principio fundamental radica en que todo aquello que no se mide no se puede controlar, y lo

que no se controla no se puede gestionar. Es de mucha importancia no confundir los términos indicador, índice y meta ya que estos tienen un significado muy diferente.

Indicador es el nombre, que se le da a una variable o característica de un producto o servicio que se quiere medir, por ejemplo, rentabilidad, productividad, sobretiempo, etc.

El índice o estándar es el valor numérico que asume el indicador y se considera como un valor de referencia.

Lo ideal para valorar los índices, es:

- Registrar los valores históricos.
- Compararlos con una meta.
- Opinión de expertos.
- Comparar con el valor que surge de las “mejores prácticas” (benchmarking)

La meta es un valor numérico objetivo que se desea alcanzar, el cual debe ser desafiante y susceptible de obtener.

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un CMI es identificar los indicadores que mejor comuniquen el significado de la estrategia. No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno.

CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

4.1.- Planificación Estratégica para C. e I. Trayenko S.A.

Respondiendo al objetivo del estudio, en este capítulo se desarrolla la planificación estratégica acorde a C. e I. Trayenko S.A. Este proceso requiere de la participación de todos los involucrados en el negocio, esto implica el análisis desde todos los puntos de vista de quienes se relacionan con la microempresa (trabajadores, dueño, asesores, clientes, etc.).

La metodología cubierta en este capítulo representa un intento para estructurar lo más posible el proceso de planificación estratégica, que no termina con conceptos abstractos acerca de la calidad del pensamiento estratégico, sino que sirve para guiar al gerente general y a la directiva a través de una secuencia ordenada de pasos lógicos que pretenden abordar todos los problemas estratégicos claves.

El desarrollo de la planificación estratégica fue realizado principalmente en base a al marco teórico planteado para el proyecto.

4.2.- Identificación de la misión, visión, objetivos y las estrategias actuales

A partir del análisis FODA y de las características del mercado se analizó y determinó que la Misión y Visión declaradas anteriormente por la empresa eran adecuadas, por lo cual no fue necesario redefinirlas.

4.2.1.- Misión de C. e I. Trayenko S.A.

Entregar soluciones a nuestros clientes, a través, de la comercialización y distribución de productos de alta calidad con personal profesional, altamente

comprometidos con la gestión encomendada, dando énfasis a la innovación y emprendimiento¹².

4.2.2.- Visión de C. e I. Trayenko S.A.

Ser uno de los grandes en el mercado sobre una base de rectitud y ética hacia los clientes¹³.

4.2.3.- Objetivos y estrategias actuales

Actualmente la empresa no posee objetivos ni estrategias claramente establecidas ni formalizadas, sin embargo, se pueden obtener algunas intrínsecamente desarrolladas y que se plantea como sigue:

- Consolidación dentro del mercado local, enfocándose en las necesidades que presenta el cliente.
- Entregar un servicio de calidad y sin demoras al cliente.
- Lograr fidelización y cercanía con la clientela.
- Diversificar la venta de productos, para que los antiguos y nuevos productos tengan un rol más protagónico dentro del total de ventas de empresa.
- Tener una estrategia de ventas cimentadas en el valor agregado, y no en el precio.

4.3.- Análisis FODA

Con el fin de efectuar una planificación estratégica, es fundamental conocer a cabalidad las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes en la organización que se analiza. Esto implica analizar los ambientes externo e internos

¹² http://www.trayenko.com/TRY/acerca_de_nosotros.page

¹³ http://www.trayenko.com/TRY/acerca_de_nosotros.page

en donde está inserta la empresa, lo cual permite identificar donde se debe atacar de modo tal de lograr un desarrollo optimo del negocio.

Para el desarrollo de este análisis externo e interno es esencial la participación de todos los involucrados en la organización de forma directa e indirecta, es decir, aquí entran en juego las opiniones de proveedores, clientes, trabajadores, propietario, asesores, entre otros. A partir de la información recopilada se establece un diagnóstico de la empresa, el cual se resume en análisis FODA, lo que es la base para una buena planificación estratégica.

4.3.1.- Análisis del medio externo

El análisis del medio externo permite la comprensión del atractivo de la industria, incluyendo el comportamiento de los competidores. Además vislumbra hacia donde se debe enfocar la organización para aprovechar las oportunidades y evitar o fortalecerse por las posibles amenazas.

Las empresas no se pueden centrar en una gestión cerrada de sí mismas, deben tomar en consideración el ambiente que les rodea, y como éste influye en el éxito o fracaso de la organización.

El medio ambiente está integrado por todos los actores y fuerzas que afectan la capacidad de la empresa para negociar con eficacia con su mercado. Ayudan al desarrollo de las actividades como empresa para la entrega de sus servicios.

Se llevará a cabo el estudio del ambiente externo de la organización. Este análisis comprende a los componentes del micro ambiente quienes junto con los factores del macro ambiente de la organización con lleva a la identificación de las oportunidades y amenazas a las cuales está enfrentada la organización.

Macro ambientales: son aquellos factores que afectan a todas las organizaciones por igual; éstas además están interrelacionados, ya que un cambio en uno de ellos, ocasionará cambios en uno o más de los otros. Dentro de este entorno se

encuentran los factores: sociales y culturales, factores políticos, legales tecnología, demográficos y condiciones económicas.

Micro ambientales: implica aquellas fuerzas próximas a la empresa, que afectan su capacidad de servir a sus clientes, constituido por aquellos factores que tienen una influencia inmediata en las relaciones de intercambio. Los gerentes de la empresa deben establecer relaciones con estos grupos externos que, aunque generalmente se consideran como fuerzas incontrolables, pueden ser influidas más fácilmente que los factores macro ambientales. Dentro de éste están los proveedores, los intermediarios, los clientes, la misma empresa y competidores.

4.3.1.1.- Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Este análisis está referido a las cinco fuerzas externas rigen la competitividad o utilidades de una industria.

4.3.1.1.1.- Rivalidad entre los competidores existentes

Concentración y Equilibrio

Los principales competidores directamente relacionados con Trayenko, en la Octava región de las distintas líneas de productos son:

- Rodamientos y accesorios: Ducasse, Rodamendez, BCbearing.
- Transmisión de Potencia: Cam Chain, Raiyer, Ducasse, Rodamendez, BCbearing.
- Retenes: Ducasse, Rodamendez, John Crane
- Sistema Centralizado de Lubricación: Lincoln, Imestre, Dropsa.
- Grasas: Mobil, Shell, Castrol, Verkol.
- Productos de mantenimiento: Ducasse (Marca FAG), BCbearing (Marca SNR).
- Equipos y accesorios para medición de vibraciones: CSI, DLI, IMC.

Tabla N°5: Porcentajes de participación por línea de producto

Línea de Producto	% de participación
Rodamientos	76%
Herramientas de Mantenimiento	7%
Equipos de monitoreo de condición	5%
Retenes	3%
Sistemas Centralizados de Lubricación	1%
Transmisión de potencia	6%
Servicios y otros	2%

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de la empresa.

Como se puede observar la línea de producto con mayor importancia es la de rodamientos, ya que representa el 76% de la facturación total de la empresa.

El mercado actual para los rodamientos es concentrada (oligopolio), dado que el mercado está dominado por tres marcas; SKF, FAG, NTN y TIMKEN que tienen más del 75% de la participación del mercado.

Según el estudio de mercado realizado por Trayenko, sus principales competidores, son los que se detallan a continuación, con sus respectivos niveles de facturación mensual promedio:

Tabla N°6: Facturación mensual de los principales competidores de trayenko

	Rodamientos	PTP	Sellos	Lubricación	MaPro	CoMo
Trayenko S.A.	90.000.000	10.000.000	4.000.000	5.000.000	6.500.000	10.500.000
Ducasse	45.000.000	60.000.000	2.000.000		4.000.000	
Rodamendez	25.000.000	35.000.000	1.000.000			
BC Bearing	15.000.000	30.000.000	3.000.000		3.000.000	
Rodac	10.000.000	-	500.000			
Disro	8.000.000	-				
Sergo	6.000.000	-				
Rodatrans	8.000.000	5.000.000				
CamChain.	-	5.000.000				
Peter Brink	5.000.000	-				
Rodacar	22.000.000	-				

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de la empresa.

Crecimiento del Sector

Sector industrial

La Producción Industrial mostró en diciembre de 2012 una caída de 0,4%, en relación a igual mes de 2011. Las Ventas Físicas, por su parte, experimentaron un descenso interanual de 1,6%, mientras que las Ventas Internas retrocedieron 2,8% en igual mes. Cabe señalar, que diciembre de 2012 tuvo un día menos trabajado (20) en relación a igual mes del año 2011 (21). Esto equivale a entre 1 y 1,5 pts. de menor crecimiento. Por su parte, la serie desestacionalizada de la Producción Industrial, mostró una caída de 1,8% en relación a noviembre pasado.

El sector industrial que más contribuyó al alza del mes de diciembre fue el de Alimentos, Bebidas y Tabaco, que mostró un incremento de 6,7% interanual, impulsado por una mayor producción de salmón y, en menor medida, de carnes de cerdo. Cabe señalar que el sector Alimentos, Bebidas y Tabaco tuvo una incidencia positiva de 2,5 pts. en el resultado de diciembre.

El cuarto trimestre cerró con un aumento de 3,0% interanual, recuperando la caída interanual registrada en el tercer trimestre. El sector más dinámico en el último trimestre fue Alimentos, Bebidas y Tabaco, impulsado principalmente por la salmonicultura. En contraste, el sector de Productos Metálicos, Maquinarias y Equipos mostró una caída interanual en el último trimestre de 12,1%, arrastrado por una menor producción de productos metálicos y electrodomésticos.

Con estos resultados, la Producción Industrial cerró el año 2012 con aumento de 2,0%. Las Ventas Industriales mostraron un avance de 2,0% en igual lapso, mientras que las Ventas Internas acumularon un incremento de 1,3%.

El sector que mostró el mayor avance en el año 2012 fue el de Alimentos Bebidas y Tabaco con un incremento anual de 8,4%, impulsado por una mayor producción de salmones, bebidas refrescantes, cigarrillos y carnes blancas. En contraste el sector que registró una mayor contribución negativa fue el de Químicos, Petróleo, Caucho y Plástico con una caída anual de 2,3%, afectado por una menor producción de refinados de petróleo y metanol.

Mantenemos nuestra estimación para el año 2013, con un crecimiento esperado para la Producción Industrial entre 1,0% y 2,0%¹⁴.

Tabla N°7: Estadísticos diciembre 2012

Variación % respecto a:	Nov. 2012	Dic. 2011	Ene-Dic. 12/11	IV Trim. 12/11
Producción Física Industrial	0,2	-0,4	2,0	3,0
Ventas Físicas Industriales	3,7	-1,6	2,0	2,8
Ventas Físicas Internas Industrial	5,9	-2,8	1,3	2,3

Fuente: Departamento de estudios SOFOFA.

Análisis del sector

Al analizar la Producción Industrial por subsectores que atañen los segmentos importantes para Trayenko, registraron una mayor incidencia positiva en diciembre de 2012, respecto a igual mes del año 2011, fueron:

Industria de celulosa y papel (6,3%):

Por aumentos en la producción celulosa, debido a una baja base de comparación, ya que en diciembre del año pasado se realizó la mantención programada de una importante planta del sector.

Productos de la refinación de petróleo (4,9%): Por aumentos en la producción de diésel, gasolina y fuel oil. A su vez, los sectores que impactaron negativamente en el desempeño de la actividad en el mes de diciembre de 2012 fueron:

Construcción de material de transporte (-85,8%): Debido a menores construcciones de carrocerías.

Fabricación de productos de uso domestico (-24,0%): Por menores producciones de electrodomésticos destinados al sector externo.

¹⁴ <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-industriales/indice-de-produccion-y-ventas-industriales/>

Fabricación de sustancias químicas básicas (-15,7%): Por menor producción de óxido de molibdeno y metanol.

Fabricación de artículos de metal (-15,9%): Por cierre de una importante planta del sector y menores producciones de productos para el sector de la construcción.

La siguiente figura muestra la contribución por sectores de la industria:

Figura N° 9: Contribución por sectores de la industria enero-diciembre 2012



Fuente: Departamento de estudios SOFOFA.

Como se menciona anteriormente los sectores de la industria que mas aportar a la venta de Trayenko son el segmento; forestal, metalmecánico, petroquímico y pesquero, y como se puede apreciar en la figura estos no han tenido una contribución positiva en el 2012, por lo que se puede asumir un crecimiento no tan atractivo para el 2013.

Por otro lado el catastro de proyectos en Industria continúa entregando positivos resultados en los niveles de inversión, contexto que a fines de 2012 se ha ratificado con un total de US\$8.937 millones, lo que es un crecimiento de 23,5% respecto de lo acontecido en diciembre de 2011. Esta cantidad, que constituye el

4,1% del global catastrado, no considera las apuestas que firmas industriales están materializando a nivel internacional.

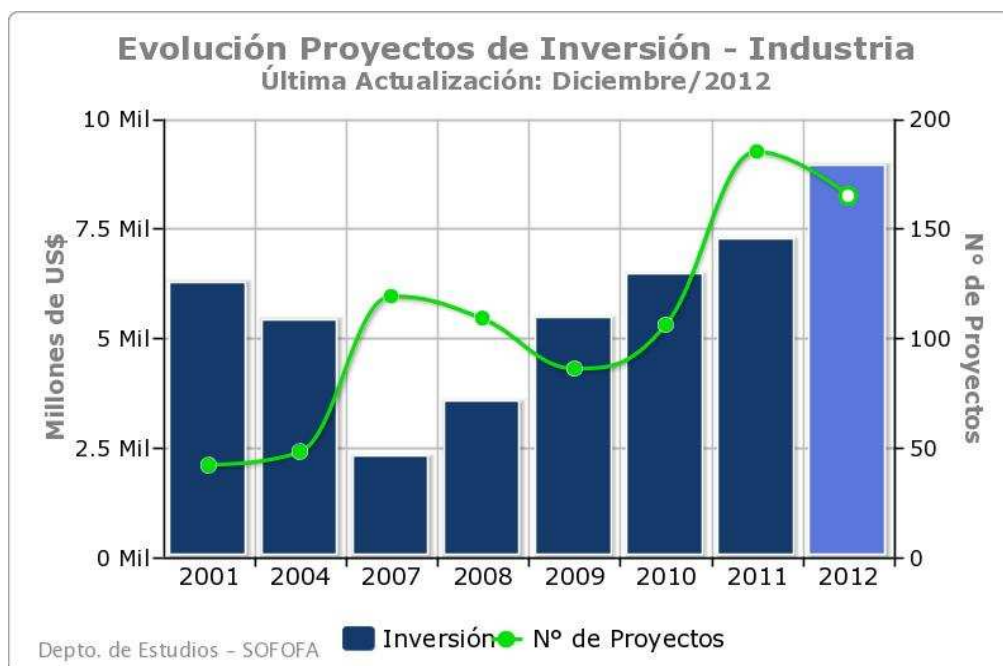
En concreto, se reconocieron 165 iniciativas asociadas al sector Industrial. De ellas, 42 se encuentran actualmente En Construcción con saldos por invertir que suman US\$1.584 millones, monto que significó una disminución de 35,5% en comparación a los recursos de 2011. Este grupo, que representa el 17,7% de la inversión del sector, también disminuyó en número de proyectos revisados, cantidad que retrocedió de 68 a 42.

Situación contraria se observó en el grupo de proyectos Por Ejecutar, los que registraron nuevas incorporaciones durante el transcurso del segundo semestre de 2012. En este periodo se examinaron 109 iniciativas por US\$4.374 millones en inversión, monto que en doce meses registró un importante aumento de 137,8%. Cabe destacar que de ésta cantidad de recursos, que explica cerca de la mitad de la inversión en Industria (48,9%), US\$1.459 millones corresponden a proyectos con EIA-DIA Aprobado y US\$2.915 millones corresponden a proyectos con EIA-DIA en Trámite.

Por su parte, proyectos de tipo Potenciales concentran una gran parte de los recursos del sector. En efecto, todas aquellas iniciativas que cuentan con un alto grado de posibilidades en su realización, pero que al cierre de este informe no figuran como ingresadas al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA), totalizaron US\$2.979 millones en inversión, cifra equivalente al 33,3% del total del sector. Este monto, que fue 1,3% mayor que lo acontecido a fines de 2011, fue el resultado de la revisión de 14 iniciativas, cinco menos que en la medición pasada¹⁵.

¹⁵ http://web.sofofa.cl/informacion-economica/proyectos-de-inversion/sector_economico/industria/

Figura N°10 : Evolución de proyectos de inversión.



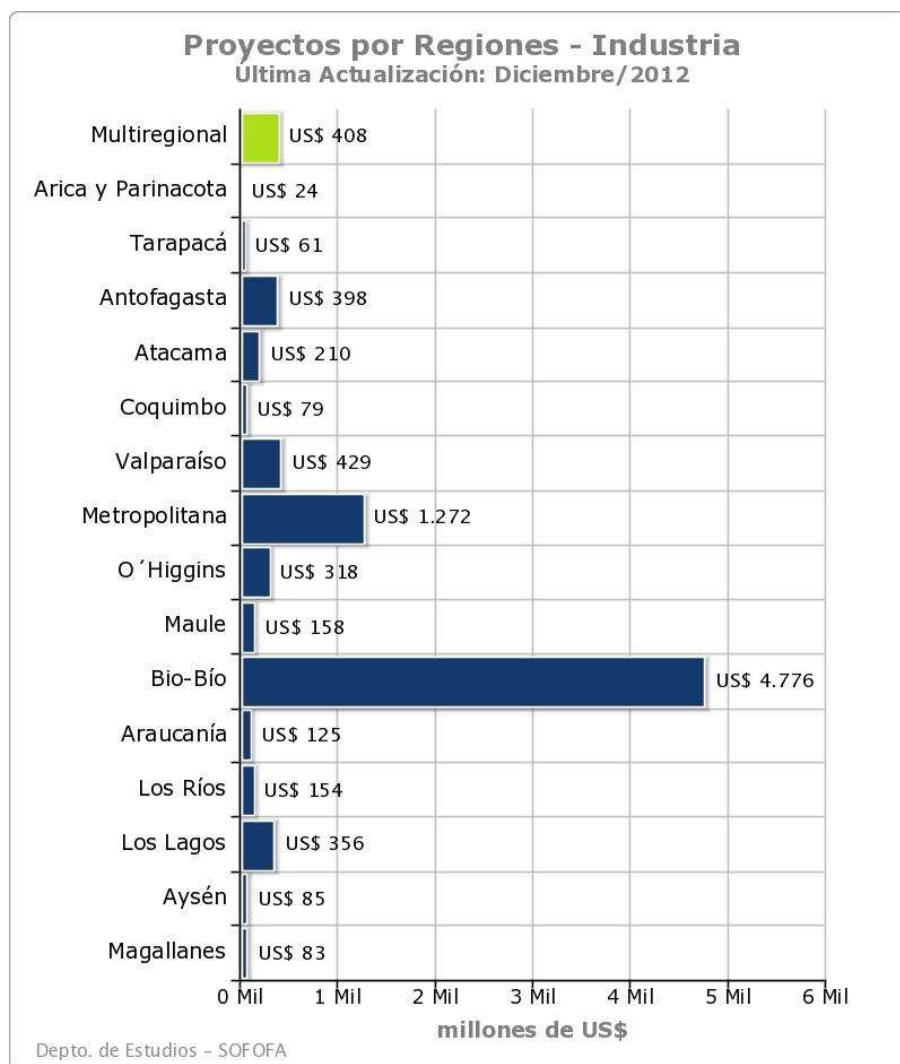
Fuente: Departamento de estudios SOFOFA.

Figura N°11: Proyectos por etapa de avance



Fuente: Departamento de estudios SOFOFA.

Figura N°12: Proyectos por etapa de avance



Fuente: Departamento de estudios SOFOFA.

Los componentes del indicador

El Índice de Ventas Industriales del mes de diciembre de 2012, mostró una caída de 1,6% en relación a diciembre de 2011 y un incremento de 3,7% con respecto al mes de noviembre de 2012. Por su parte, el cuarto trimestre de 2012 registró un incremento de 2,8% en comparación a igual periodo de 2011.

Los sectores que mostraron una mayor incidencia positiva en las Ventas Físicas Industriales del mes de diciembre de 2012 fueron:

Producción de carne, pescado, frutas y legumbres (13,2%): Por mayores exportaciones de salmón y mayor consumo de pasta de tomate y frutas.

Aserradero y acepilladura de madera (19,0%): Por aumentos en las exportaciones de madera aserrada.

Elaboración de bebidas (3,7%): Por aumentos en las exportaciones de vinos y mayor consumo de bebidas gaseosas.

Productos de la refinación de petróleo (2,8%): Por aumentos en las exportaciones de diésel y gasolina para automóviles

En contraste, los sectores que registraron las mayores incidencias negativas en el mes de diciembre de 2012 fueron:

Construcción de material de transporte (-79,1%): Por menores ventas de carrocerías.

Elaboración de Productos de Tabaco (-9,4%): Por menores exportaciones de cigarrillos.

Fabricación de maquinaria y equipos no eléctricos (-20,7%): Por menores ventas de productos destinados al sector minero.

Fabricación de productos de madera (-20,6%): Por menores ventas de paneles y tableros¹⁶.

Costos fijos

En este tipo de mercado los costos fijos mantienen una importancia considerable, dado principalmente por los costos de mantención bodegas de almacenamiento, vehículos de reparto, instalaciones físicas, salarios, y combustibles, entre otros. Además uno de los principales costos radica en la mantención de inventario de productos, ya que estos son comprados al por mayor, con el fin de

¹⁶ http://www.sofofa.cl/BIBLIOTECA_Archivos/Estudios/2012/12/IndiceDeProduccionyVentas_dic12.pdf

conseguir economías de escala, logrando costos de compra más bajos, los cuales van en beneficio directo de los clientes.

Diferenciación del producto

Los productos que se comercializan en este tipo de negocio, es decir, rodamiento, sellos, productos de transmisión de potencia, etc. no presentan diferencia con respecto a sus descripciones principales, ya que se basan en la ISO (Organización Internacional de Normalización), como podemos citar del Catalogo general SKF “Los fabricantes y los usuarios de rodamientos solo están interesados, por motivos de costos, calidad y facilidad de recambio, en un número limitado de tamaños de rodamientos. En consecuencia, la Organización Internacional de Normalización (ISO) ha establecido unos planes generales para las dimensiones principales de:

- Los rodamientos radiales métricos en la normativa ISO 15:1998, excepto los rodamientos de rodillos cónicos.
- Los rodamientos radiales de rodillos cónicos métricos en la normativa ISO 355:1977.
- Los rodamientos axiales métricos en la normativa ISO 104:2002”¹⁷.

Por tales motivos la diferenciación de los productos viene dado por la calidad, servicio post venta que pueda entrega la marca y sus canales de distribución.

Costos de Cambio

Dado que los productos ofrecidos en el mercado local son básicamente los similares, ya que los proveedores son los mismos, es que los clientes son libres de comprar donde lo deseen, no implicando un costo significativo entre preferir Trayenko o bien la competencia.

¹⁷ Catalogo General SKF, pag 118.

Este es un punto importante donde se debe atacar estratégicamente , ya que se debe tratar de fidelizar lo más posible al cliente, para lo cual se debe buscar una ventaja competitiva para explotar, de manera tal de beneficiar a los clientes; en Trayenko se cuenta con algunas ventajas reconocidas por su clientela que son: calidad, rapidez en la entrega de pedidos, servicio post venta, y desempeño en contratos de suministros (como contratos marco), según encuesta aplica a los clientes.

Barreras a la Salida

Especialización de Activos: Por este lado el costo de salida del negocio dependerá del tamaño de la empresa, es aquí que para esta microempresa de tamaño mediano, su salida no implicaría un costo elevado, dado que sus activos no son especializados, por lo cual se pueden liquidar con facilidad.

De acuerdo a esto, la salida por el lado de los activos no presenta una barrera de importancia, ya que se pueden liquidar todos estos, teniendo presente que hay algunos que serán castigados por la depreciación, como son los vehículos, por otro lado en el caso de los terrenos no hay problema, ya que no son propios.

Interrelación Estratégica con otros Negocios: En el caso de Trayenko existe un contrato de distribución con SKF en la Octava región, por lo cual su salida afectaría al mercado, hasta que SKF designara un nuevo distribuidor en la zona.

Barreras Emocionales: Al ser Trayenko una microempresa de origen familiar, ha sido concebida por su propietario como un proyecto de vida, por ello es que se presenta un fuerte apego, ya que se ha ido creando con esfuerzo y sacrificio.

Regulaciones Laborales: Si la microempresa deseara cerrar sus puertas, se incurre en gastos por indemnizaciones las cuales se pueden negociar con los empleados, por lo cual este costo no impide una mayor barrera para salir del negocio.

Restricciones Gubernamentales: hasta el momento no se conocen restricciones de este tipo para este tipo de mercado.

4.3.1.1.2.- Amenaza de Nuevos Participantes

Barreras a la Entrada

El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

Las barreras de entrada también pueden impedir la verdadera competencia. Las barreras a la entrada son factores que dificultan la entrada de nuevas empresas en una industria. Cuando son altas, un sector puede tener pocas empresas y reducidas presiones para competir. Las economías de escala constituyen uno de los tipos habituales de barrera, pero hay otros, entre los cuales se encuentran las restricciones legales, los elevados costos de entrada, la publicidad y la diferenciación del producto.

Para una microempresa que desee participar del mercado de la distribución de productos industriales en una pequeña escala, basta con un local de ventas y la adquisición de productos de una determinada marca. Observando desde esta perspectiva ingresar al negocio no cuesta demasiado, pero el mantenerse es difícil, ya que cada vez se requiere de mayor inversión en inventarios y logística, en otras palabras las barreras dependerán del tamaño que se adopte para entrar, aunque siempre van a existir barreras comunes para todos, y que serán superadas con éxito, sólo por aquellos más preparados y dispuestos a aceptar los desafíos. En este sentido las barreras de entrada van a depender del nivel al cual esté enfocada la nueva empresa o bien del segmento de mercado consumidor que haya definido como su objetivo; esto es, pequeño, mediano o grande.

Además hoy en día existe la disponibilidad de diferentes fuentes de financiamiento, ya sea por medios privados y públicos, tanto para quienes ya están insertos en el mercado como para quienes deseen ingresar.

Por otro lado las marcas que están bien posicionadas en el mercado local, ya tienen canales de distribución definidos con acuerdos contractuales y descuentos especiales, por lo cual se dificulta ingreso a microempresas que no posean un buen capital y experiencia.

En suma cualquier empresario puede ingresar a este mercado dependiendo del segmento y del tamaño que desee, ya que las barreras simplemente están dadas por el poder adquisitivo, experiencia y la capacidad de inversión que se posea.

Acción del Gobierno

No existen protecciones gubernamentales específicas (sobretasas, impuestos, regulaciones ni normas) para este sector.

Las empresas del sector sólo deben cumplir con las normas comunes para toda empresa como lo son las normas laborales, tributarias, pago de impuestos, patentes, permisos, cotizaciones de empleados, etc. No existiendo regulaciones especiales en la industria.

.

4.3.1.1.3.- Poder de Negociación de los Proveedores

Numero de Proveedores de Importancia

Trayenko en un distribuidor autorizado SKF, por lo tiene un solo proveedor principal, pero también tiene algunos otros pequeños negocios, siendo sus principales proveedores los que se detallan a continuación:

Tabla N°8: Porcentaje de participación de los proveedores.

Proveedor	% de participación
SKF	95%
Otros distribuidores	3%
Brevetti.	1%
Maestranzas locales	0,5%
Importaciones directas	0,5%

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de la empresa.

Estas empresas proporcionarán a Trayenko todos los insumos necesarios para abastecer a sus clientes.

Estas empresas realizan sus despachos a la bodega de Trayenko ubicada en el Condominio Empresarial Flex Center Bio Bio. Siendo Trayenko quien traslada los productos a sus clientes.

Elección de un Proveedor

Se puede inferir de la tabla N^o, que es muy difícil cambiar al proveedor principal (SKF), porque sería muy costoso en términos económicos para Trayenko, sin mencionar que es difícil sustituirlo por el grado de diferenciación de sus productos.

Otro punto importante de mencionar es que SKF entrega a Trayenko dos facilidades relevantes, la primera es incentivos por pagos anticipados, y descuentos especiales por compras de stock planificadas. Lo que se puede transformar, con una buena planificación en disminución de los costos de venta para Trayenko (política de distribución SKF).

Disponibilidad de Sustitutos de los Productos de los Proveedores

Actualmente no existen productos sustitutos de los principales productos que comercializa Trayenko, ya que son utilizados para su fácil recambio, por lo que los competidores solo se diferencian en calidad y no en el tipo de producto.

Costo de Cambio

Dado que un distribuidor debe tener acuerdos comerciales, marketing asociado, stock y valores que se identifiquen con la empresa, no es tarea fácil encontrar una empresa que pueda absorber estos costos en un corto plazo, sin mencionar lo importante de tener experiencia en el rubro.

Amenaza de los Proveedores de Integración hacia Delante

Como los productos no se fabrican de manera local, en el mercado solo existen representaciones y/o filiales, siendo la integración hacia adelante muy baja, debido a las políticas de trabajo de proveedor.

En el caso de Trayenko su proveedor principal SKF, solo trabaja con distribuidores autorizados, que representen la marca de acuerdo a las políticas de SKF. Por lo que una integración hacia adelante es muy baja, debido a las políticas de trabajo de proveedor.

Contribución de los Proveedores a la Calidad o Servicio de los Productos

Las marcas que usan canales de distribución, entregan las distintas calidades de sus productos con reconocimiento internacional, aportes en marketing y en casos como el de SKF aportes en el servicio de post venta y garantías de fabricación de los productos.

Relaciones con los Proveedores

En general las relaciones con los proveedores son buenas. Existen proveedores con quienes se tiene relaciones de años, y que han estado siempre apoyando el negocio.

4.3.1.1.4.- Poder de negociación de los compradores

Número de clientes de Importancia

Trayenko , cuenta a través de su trayectoria con una vasta cartera de clientes importantes , concentrados dentro de la Octava región , los cuales son en su mayoría empresas del rubro; forestal, metalmecánico, pesquero, petroquímico y cementero de la octava región, Destacando fuertemente las empresas de grupo Arauco, CAP y ENAP.

La importancia de los segmentos y clientes se muestran en las siguientes tablas, según su porcentaje de facturación:

Tabla N°9: Porcentaje de participación de los segmentos

Segmento	% de participación
Forestal	38%
Metalmecánico	30%
Pesquero	7%
Petroquímico	4%
Cementero	4%
Otros	18%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de la empresa.

Tabla N°10: Porcentaje de participación de los segmentos

Cliente	% de participación en la facturación.
Arauco	33%
CAP	23%
ENAP	3%
MASISA	4%
BLUMAR	3%
Total	59%

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de la empresa.

Amenaza de los Compradores de Integración hacia Atrás.

Dado que los requerimientos de materiales son para uso de mantención o reparación de los equipos productivos, y no son utilizados como materia prima se puede afirmar que no es atractiva la integración hacia atrás de los clientes.

Rentabilidad de los Compradores.

Los clientes principales de Trayenko tienen las compras centralizadas, logrando un gran volumen de compra, lo que genera que sean sensibles al precio. Por estos

motivos, estos clientes licitan los productos de alta rotación en contratos de duración mínima de dos años, participando solamente las marcas previamente aprobadas para su utilización dentro de las plantas productivas.

Costos de Cambio de Compradores.

Los clientes de Trayenko no presentan un costo de cambio considerable, dado que los productos que se ofrecen no se diferencian en sus características principales de los que ofrece la competencia, solo se diferencian en su calidad y servicio post venta, por ello estos pueden comprar en cualquier parte dependiendo de los costos.

Reconocimiento al Nombre de la Empresa

Dado que Trayenko distribuye una marca líder en calidad y experiencia en el mercado, existen casos donde los usuarios exigen la marca específica. Otro punto importante es que Trayenko tiene 20 años en el rubro, y cuenta con el respaldo de SKF.

Exigencias del cliente

Lo que más demandan los clientes es el cumplimiento de los plazos de entrega ofrecidos en contratos como en las ventas puntuales, y que el producto cumpla con los estándares de calidad requeridos con garantía. Las empresas de mayor envergadura deben cumplir con la ley 20.393 y de libre competencia.

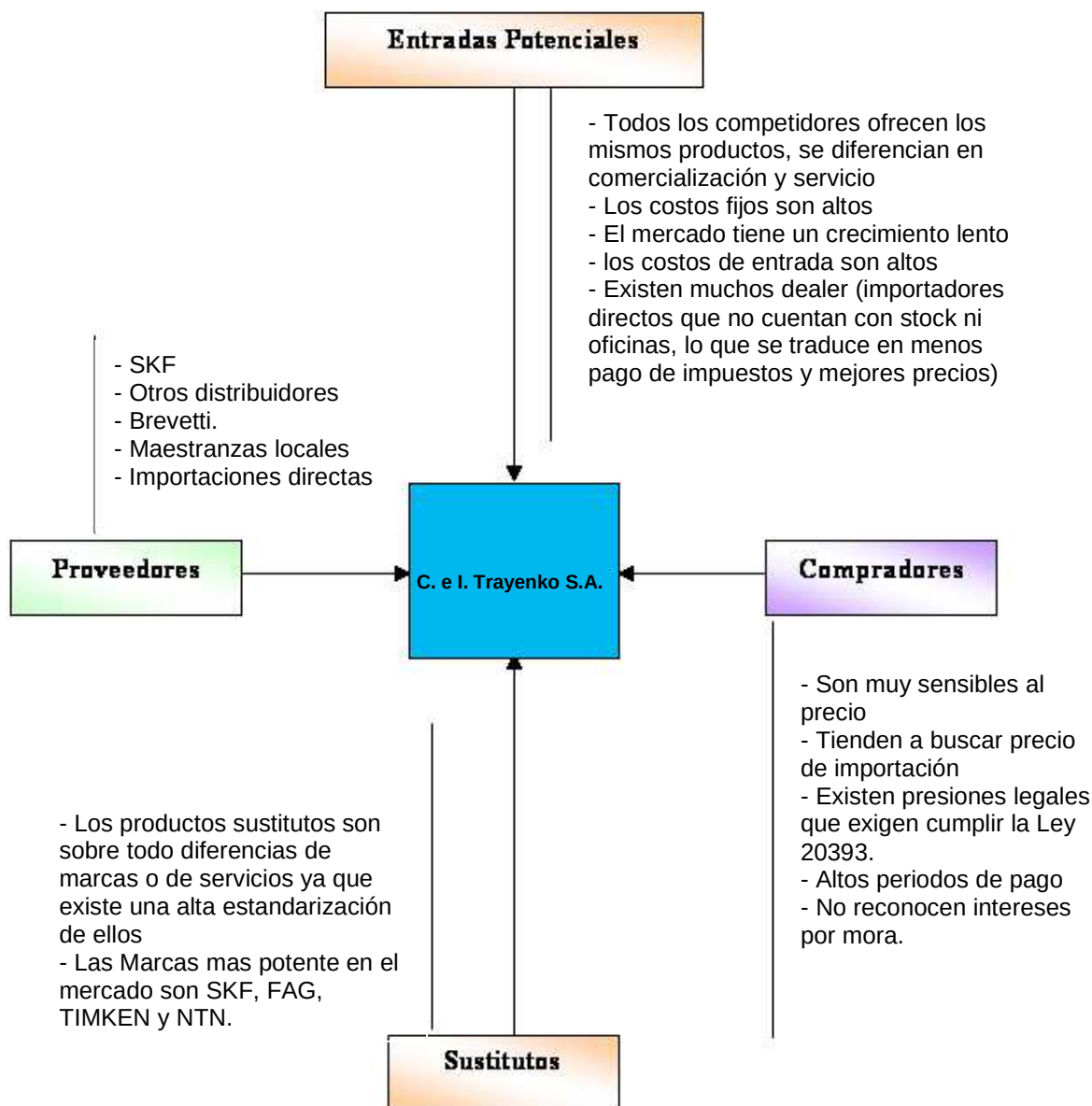
4.3.1.1.5.- Productos sustitutos

En este caso en la amenaza de productos sustitutos es baja, debido a que prácticamente no existen productos sustitutos, ya que estos productos están estandarizados por normas internacionales, salvo algunos casos excepcionales, como por ejemplo: reemplazar un rodamiento por descanso ametalado.

En general solo se cambia la calidad y/o marca del producto.

En la siguiente figura se observa al análisis del ambiente por medio de las 5 Fuerzas de Porter.

Figura N° 13: Fuerzas aplicadas a Trayenko.



Fuente: Elaboración Propia.

4.4.- Análisis del medio interno

Al realizar el análisis interno de la organización se obtiene la información necesaria para conocer las fortalezas y debilidades que posee la empresa para enfrentar con éxito tanto las oportunidades como las amenazas del medio.

En esta sección se da a conocer los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, infraestructura física, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc., con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo. A continuación se detalla en análisis de los sistemas que componen Trayenko.

4.4.1.- Cadena de Valor

4.4.1.1.- Actividades Primarias

Logística Interna

Una vez realizada la compra a un proveedor, los productos pueden ser trasladados a las bodegas según diferentes opciones:

- Si la compra es realizada a SKF, el retiro de las mercaderías es realizado por una empresa transportista, contratada por Trayenko, desde la bodega de SKF Chilena en Santiago.
- Si la compra es realizada a un proveedor local, personal de bodega de Trayenko realiza el retiro de la mercadería en la bodega del proveedor.

- Si es una importación directa, Trayenko debe costear los costo por concepto de internación (a través de una empresa externa) y transporte (Flete aéreo o marítimo).

Operaciones

La fase de operaciones está dada de acuerdo con los requerimientos diarios que se presenten, es decir, las cotizaciones son realizadas a través del software Softland. Estas cotizaciones pueden ser solicitadas por correo directamente del comprador o a través de portales, como Qmarket¹⁸, los cuales deben estar siendo constantemente revisados. Por otro lado, se reciben pedidos directos (sin previa cotización), los cuales corresponden a los pedidos de convenios o acuerdos de precios.

Si la cotización es aceptada o es un pedido directo, se recibe la orden de compra del cliente. Una vez recibida la orden, se prepara el pedido, en el caso de tener todos los ítems del pedido en la bodega local, se despachan con una factura, con el despachador de Trayenko (si es dentro de la comuna de Concepción, Penco, Talcahuano, Chiguayante o Coronel), según la ruta definida. En el caso de ser un pedido de urgencia, puede ser despachado por el vendedor asignado al cliente o ser retirado directamente por el cliente. Para los clientes fuera de la zona definida los despachos se realizan a través de transportistas contratados por el cliente, que retiran la mercadería en las bodegas de Trayenko.

Si los productos del pedido no están en la bodega local, se solicitan al proveedor, entregando este las posibles entregas, luego de recepcionar el pedido, se procede al despacho como se menciona anteriormente.

Los pedidos siempre son entregados de manera oportuna y a la brevedad posible, tratando de que el cliente se sienta lo más satisfecho posible.

¹⁸ <https://www.qmarket.cl/default.aspx>

Logística Externa

Los despachos pueden ser realizados de tres formas, la primera es a través del despachador de Trayenko, quien tiene una ruta diaria, que depende de los pedidos del día. Esta ruta se realiza dentro de las comunas de Concepción, Penco, Talcahuano, Chiguayante o Coronel. La segunda forma de realizar un despacho es a través de empresas transportistas contratadas por el cliente como Arriero, Avanti, etc. Las cuales retiran la mercadería de las bodegas de Trayenko y las entregan en las bodegas del cliente. Y una última forma de realizar los despachos es a través de los vendedores asignados a los clientes, quienes aprovechan las visitas para entregar mercadería, o en casos de urgencia ayudan a cumplir con las exigencias del cliente.

Marketing y Ventas

Al ser Trayenko un distribuidor autorizado de SKF, recibe aportes monetarios para marketing, que dependen de las compras realizadas en el año. Cabe señalar que toda la publicidad que Trayenko realice con el logo de SKF, debe ser previamente autorizada y aprobada por este, la cual debe cumplir con las normas y políticas de distribución.

Actualmente Trayenko cuenta con una web (www.trayenko.com) en donde se puede encontrar información de los productos que comercializa, la cual esta linkeada con la página de SKF (www.skf.com). Trayenko también cuenta con una incorporación a publiguías.

También se cuenta con logo en todos los móviles de la empresa y oficina. Por otro lado se tienen pendones de productos, que se utilizan en cada presentación o charla que realice Trayenko.

Trayenko también participa continuamente en ferias, convenciones y encuentros empresariales, como por ejemplo la Expocorma.

En cuanto a las ventas, Trayenko cuenta con una cartera de clientes amplia y bien definida, debido a que ningún otro distribuidor de SKF puede atender dicha

cartera, ya que es parte de la política de distribución SKF.

Servicio

Trayenko cuenta con personal calificado en el área de ventas (Ingenieros y técnicos), los cuales son capacitados en temas técnicos en el programa de certificación de SKF. Esto permite dar un soporte post venta de alto nivel, ya que también se cuenta con el apoyo del departamento de ingeniería de SKF, para caso particulares de los clientes claves de la zona; como el grupo Arauco, Cap, Enap etc. Por otro lado tiene la falencia con el personal encargado de la logística, ya que no se tiene un buen nivel de rotación de stock y mucha obsolescencia, lo que indica que el stock de trayenko no está ajustado a las necesidades del mercado.

También dentro de los servicios de valor agregado que entrega Trayenko, están las propuestas de mejora que realizan los vendedores, respondiendo a las necesidades de sus clientes.

Otro servicio relevante que entrega Trayenko a sus clientes, es el de medición de vibraciones, alineamiento y balanceo con tecnología SKF. Generalmente es un servicio pagado, pero en las cuentas claves se puede entregar como un valor agregado.

4.4.1.2.- Actividades de Apoyo

Infraestructura de la Empresa

En ámbitos contables y asuntos legales se cuenta con la asesoría de una empresa externa, quien se encarga de los contratos, liquidaciones, balances, entre otros puntos. Las finanzas están a cargo del jefe de finanzas, que es parte del staff de la empresa, quien también está a cargo de las cobranzas y pagos a proveedores.

El crecimiento deseado y las metas globales de la empresa, son impuestas por el gerente general de la empresa (dueño). El encargado de planificar y definir las metas puntuales de cada vendedor es el jefe de ventas.

En cuanto a logística interna de la empresa, es responsabilidad del encargado de logística, quien debe ajustar los recursos a las metas propuestas.

El personal contratado, cumple las funciones que se indican en las definiciones de tareas de cada cargo.

Adquisiciones

Las compras que Trayenko realiza al proveedor SKF Chilena, pueden ser por tres conceptos; pedido de stock, pedido normal o pedido de urgencia (Rush).

Pedidos de Stock: Estos pedidos son realizados según los análisis de stock realizados por el encargado de logística, los cuales son obtenidos del software Stock Profiler. Para estos pedidos el proveedor tiene hasta treinta días de entrega. Cabe señalar que el proveedor, realiza descuentos adicionales de un 2% para este tipo de pedidos.

Por otro lado Trayenko, comercializa productos de una marca líder a nivel mundial (SKF), por lo que siempre se cuenta con productos de alta tecnología y calidad.

Pedidos Normales: Estos pedidos son realizados al proveedor cuando no se tiene el producto en la bodega de Trayenko y el cliente lo solicita sin urgencia. Para estos pedidos el proveedor tiene siete días para entregar el pedido.

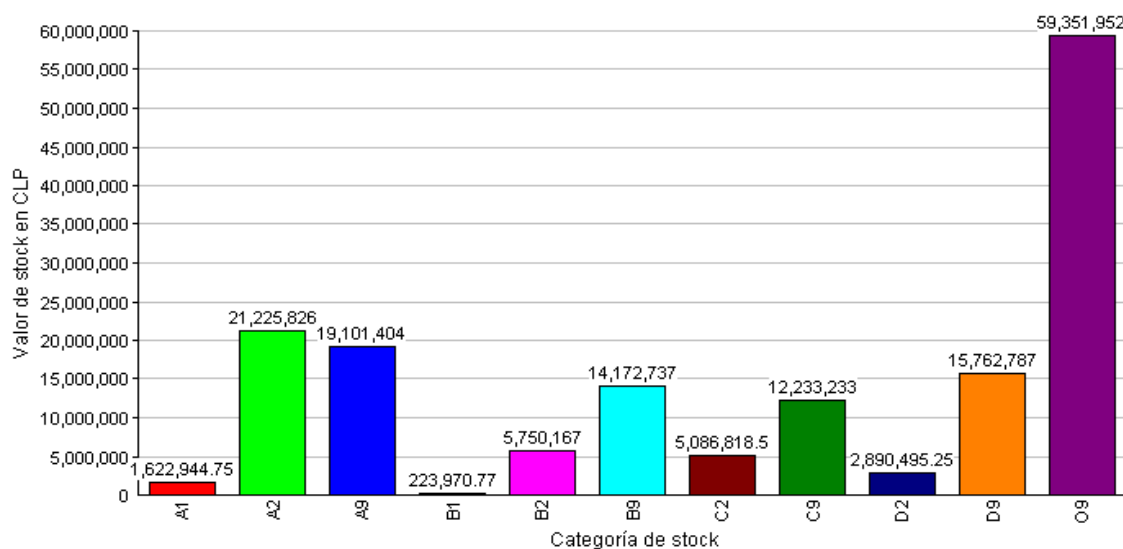
Pedidos de urgencia (Rush): Estos pedidos son realizados por Trayenko, solicitando la entrega en 24 hrs. Por lo que el proveedor cobra un recargo de un 2% para este tipo de pedidos.

Una vez recepcionados los pedidos por el personal de bodega, son almacenados en las bodegas del local, donde los productos son ingresados digitalmente en el software de gestión Sofland..

En el caso de pedidos de urgencia (Rush) los productos son ingresados en el sistema, pero sin pasar por la bodega, siendo enviados directamente por la empresa proveedora o bien se pueden retirar por los camiones que se contraten para los efectos. En estas situaciones las coordinaciones son efectuadas telefónicamente. La

logística interna de Trayenko tiene deficiencias, ya que no se ajusta a las metas propuestas por la empresa, como se puede observar en la siguiente figura de software stock profiler¹⁹:

Figura N° 14: Disponibilidad de stock.



Fuente: Elaboración propia, basado en software stock profiler.

Tabla N°11: Disponibilidad de stock

Categoría de stock	Cantidad de líneas facturadas	Disponibilidad (%)
A1	1.707	100
A2	4.726	36,23
A9	622	8,14
B1	492	80
B2	2.685	41,73
B9	845	12,65
C2	2.344	45,86
C9	1.454	12,52
D2	1.755	42,95
D9	3.491	21,98
DISPONIBILIDAD TOTAL		39,72
DISPONIBILIDAD SOBRE PRODUCTOS EN STOCK		49,78

Fuente: Elaboración propia, basado en software stock profiler.

¹⁹ <http://www.skfstockprofiler.com/Home.aspx>

. Las compras realizadas los proveedores son realizadas generalmente con créditos, pudiendo ser la excepción una compra en el mercado local, para satisfacer una solicitud de urgencia.

El principal proveedor de Trayenko (SKF), tiene un crédito de 45 días. Lo que permite otorgar créditos a 30 días, y en casos especiales a 45 días.

Desarrollo de Tecnología

Trayenko cuenta con el software de gestión Softland²⁰, en el cual se realizan todo el proceso de venta, desde la cotización hasta la factura. Este sistema también cuenta con un modulo CRM (customer relationship management) para realizar el control de las actividades del departamento de ventas. El equipamiento informatico con el que se cuenta es de última tecnología (servidor, notbook, desktop, etc). Todo el personal fue capacitado para la utilización de es este programa, en su etapa inicial de implementación.

El negocio cuenta 7 furgones, para el departamento de ventas, y 1 para bodega, y un cargador frontal para el movimiento de carga pesada.

Tambien se cuenta con equipos de ultima tecnología SKF, para realizar los servicios de medición de vibraciones, alineamiento y balanceo.

Gestión de Recursos Humanos

El personal contratado por Trayenko, se llama a entrevista a través de publicaciones en el diario y/o por recomendaciones en Universidades o Institutos de formación técnica, siendo estos entrevistados por el gerente general, y el Jefe de departamento al cual corresponda el puesto. El trabajador que se selecciona se deja 6 meses con contrato indefinido, después de lo cual se evalúa su continuidad tomando en cuenta la apreciación del jefe de departamento y el gerente general, si es aceptado se le contrata de forma indefinida.

²⁰ <http://www.softland.cl/productos/default.asp?ap=productos&pd=pyme>

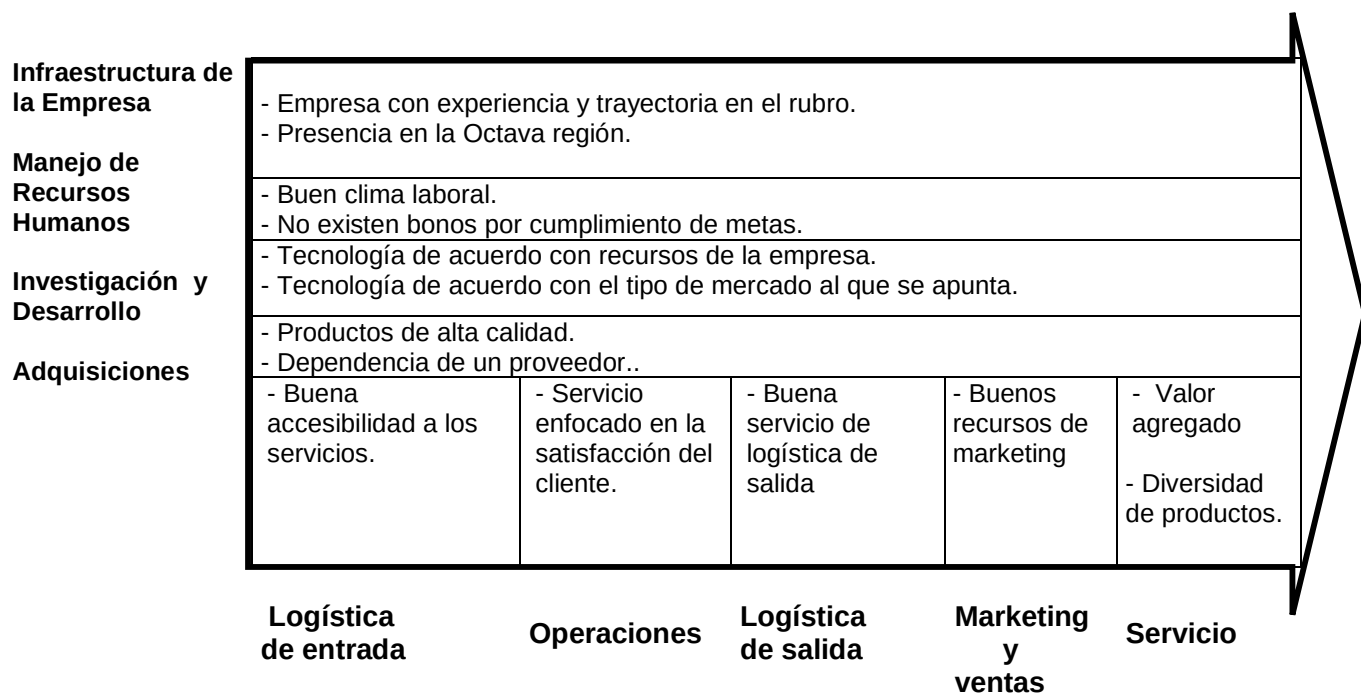
La elaboración de los contratos, finiquitos y todos los términos legales en cuanto a recursos humanos son vistos por el encargado de recursos humanos, asesorado por el contador asesor, bajo la supervisión del propietario.

Cada persona que se incorpora recibe una inducción de un día, sobre la operación de la empresa, la ubicación de los productos, el sistema de trabajo, conocimiento de los productos, etc. Si el trabajador es del departamento de ventas, se realiza una ronda de presentaciones de cada product manager. En el último año se han realizado capacitaciones por código sence, por solicitud de los trabajadores, debido a que no existe un plan de capacitación definido para el personal, en temas de venta o logística, para el apoyo a las funciones de cada trabajador.

En cuanto a las remuneraciones, estas se encuentran definidas por el tipo de cargo, y por el nivel académico de cada trabajador. No existen bonos por cumplimiento de metas, ni por concepto de cumplimiento de gestión, lo que dificulta el incentivo de los trabajadores. Por otro lado se realizan actividades de convivencias con el fin de afianzar las relaciones, y para las fiestas patrias y navidad se les da un aguinaldo que dependerá de las apreciaciones del gerente general, ya que no están definidos en los contratos de cada trabajador.

4.4.1.3.- Resumen de la Cadena de Valor

Figura N° 15: Resumen cadena de valor de Trayenko.



Fuente: Elaboración propia.

4.5.- Desarrollo Análisis FODA

Toda organización para poder subsistir dentro de un mercado debe ser capaz de estar atento al medio en el cual está inmerso tanto interno como externo, por ello se debe tener la suficiente claridad para identificar las fortalezas y debilidades internas, además de las oportunidades y amenazas que influyen en el medio externo.

4.5.1.- Fortalezas

- Imagen y respaldo de la marca representada (SKF).
- Basta trayectoria, con más de 20 años de experiencia.
- Connotada cartera de clientes.
- Fidelización de sus principales clientes, por la calidad y el valor agregado.
- Amplia cobertura geográfica y capacidad de distribución.
- Capacidad tecnológica acorde con las exigencias del mercado.
- Cuenta con personal calificado en el área de ventas (know-how).
- Buen sistema de marketing que permite promocionar constantemente sus líneas de productos.
- Líder en venta de rodamientos en el mercado local.
- Crédito de 45 de parte del proveedor.

4.5.2.- Oportunidades

- Abrirse a nuevos mercados geográficos.
- Liderazgo en el mercado de los productos de transmisión de potencia.
- Aumentar en su área de servicios, basado en el aumento de la demanda de análisis sintomático e instalaciones y/o reparaciones de sistemas centralizados de lubricación
- Utilizar como estrategia, los nuevos productos SKF enfocados a la eficiencia energética, para ingresar a nuevos mercados.

4.5.3.- Debilidades

- Costos elevados con respecto a la competencia.
- No existe un sistema de inventario eficiente, faltan indicadores de desempeño.
- Tiempos de entrega de materiales no stock muy elevados.
- Falta política de capacitación.
- No existe un sistema formal de incentivo de ventas.
- No se lleva control de las cotizaciones.
- Dos segmentos de la industria concentran mas del 60% de la facturación.
- La zona de atención está restringida por la política de distribución SKF.

4.5.4.- Amenazas

- Creciente poder de negociación de los clientes.
- Mayor sensibilidad de los compradores al precio.
- Presencia de empresas con precios muy bajos.
- Altos periodos de pago por parte de los clientes.

4.6.- Desarrollo de estrategias y objetivos

Para definir los objetivos se debe tomar en cuenta la matriz FODA, efectuado a partir del análisis externo e interno de la microempresa.

Junto con la determinación del análisis FODA es necesario mantener presentes la Misión y la Visión establecidas para el negocio.

La idea del desarrollo de las estrategias es de aprovechar las fortalezas con el fin de minimizar las debilidades, obteniendo ventajas de las oportunidades y esquivando las amenazas, esto con el fin de concebir objetivos estratégicos de acuerdo con la realidad de la microempresa.

Para el desarrollo de objetivos y estrategias es necesaria la construcción de la matriz FODA, la cual permite un orden en la determinación de las decisiones que se deben realizar.

Visión

Ser uno de los grandes en el mercado sobre una base de rectitud y ética hacia los clientes²¹.

No fue necesario redefinirla.

Misión

Entregar soluciones a nuestros clientes, a través, de la comercialización y distribución de productos de alta calidad con personal profesional, altamente comprometidos con la gestión encomendada, dando énfasis a la innovación y emprendimiento²².

No fue necesario redefinirla.

Principios y valores

Tal como aparecen en la misión y visión, Trayenko posee una declaración formal de solo algunos principios y valores. Por consiguiente, se realiza definición formal de los principios y valores que serán las directrices de la conducta y decisiones en el accionar de la empresa:

- Calidad.
- Compromiso con la empresa, la misión y los objetivos.
- Innovación.
- Emprendimiento
- Rectitud.
- Ética profesional.
- Trabajo en equipo.
- Reconocimiento, desarrollo y recompensa de las personas.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo.

²¹ http://www.trayenko.com/TRY/acerca_de_nosotros.page

²² http://www.trayenko.com/TRY/acerca_de_nosotros.page

Figura N°16: Matriz FODA de Trayenko.

	Fortalezas	Debilidades
	F.1 Imagen y respaldo de la marca representada (SKF). F.2 Basta trayectoria, con más de 20 años de experiencia. F.3 Connotada cartera de clientes. F.4 Fidelización de sus principales clientes, gracias a la calidad y el valor agregado. F.5 Amplia cobertura geográfica y capacidad de distribución. F.6 Capacidad tecnológica acorde con las exigencias del mercado. F.7 Cuenta con personal calificado en el área de ventas (know-how). F.8 Buen sistema de marketing que permite promocionar constantemente sus líneas de productos. F.9 Líder en venta de rodamientos en el mercado local. F.10 Crédito de 45 de parte del proveedor	D.1 Costos elevados con respecto a la competencia. D.2 No existe un sistema de inventario eficiente, faltan indicadores de desempeño. D.3 Tiempos de entrega de materiales no stock muy elevados. D.4 Falta política de capacitación. D.5 No existe un sistema formal de incentivo de ventas. D.6 No se lleva control de las cotizaciones. D.7 Dos segmentos de la industria concentran más del 60% de la facturación. D.8 La zona de atención está restringida por la política de distribución SKF.
Oportunidades	Objetivos Estratégicos F O	Objetivos Estratégicos D O
O.1 Abrirse a nuevos mercados geográficos. O.2 Liderazgo en el mercado de los productos de transmisión de potencia. O.3 Aumentar en su área de servicios, basado en el aumento de la demanda de análisis sintomático e instalaciones y/o reparaciones de sistemas centralizados de lubricación O.4 Utilizar como estrategia, los nuevos productos SKF enfocados a la eficiencia energética, para ingresar a nuevos mercados.	F.1-F.2-F.4-F.7/O.1-O.2: Aplicar la experiencia en el negocio de forma tal de aumentar las ventas, con un crecimiento geográfico en una línea de productos. F.6-F.7/O.4: Generar plan de trabajo para potenciar la participación de la línea de transmisión de potencia. F.3-F.4-F.7/O.3: Utilizar el conocimientos de los clientes y la cercanía, para ofrecer los servicios.	D.8/O.1-O.2: Buscar alternativas para entrar en nuevos mercados geográficos a través de SKF o otra marca que pueda representar. D.7/O.3: Potenciar el área de servicios para disminuir la dependencia de la venta de los dos segmentos. D.4/O.2-O.3: Generar políticas de capacitación al personal en cuanto a productos y servicio.
Amenazas	Objetivos Estratégicos F A	Objetivos Estratégicos D A
A.1 Creciente poder de negociación de los clientes. A.2 Mayor sensibilidad de los compradores al precio. A.3 Presencia de empresas con precios muy bajos. A.4 Altos periodos de pago por parte de los clientes	F.1-F.2-F.4-F.7-F.9/A.1-A.2-A.3: Documentar el valor entregado a los clientes, para no caer en la competencia de precio. F.2/A.3: Negociar con los clientes más importantes, periodos de pago no mayores a 45 días..	D.1-D.5/A.1-A.2: Desarrollar un plan de incentivos formal, para que promueva la generación de valor dentro de los clientes. D.6/A.2-A.3: Generar indicadores e informes de cotizaciones, para generar campañas de descuentos en los productos con menos venta a causa del precio.

Fuente: Elaboración propia.

4.7.- Determinación de una ventaja competitiva

Trayenko, desde sus inicios ha marcado la diferencia por basar sus ventas en el valor agregado que entrega los productos que comercializa, y no en el precio final de venta, por ello se puede afirmar que como estrategia genérica esta implementada y que se recomienda seguir utilizando el enfoque en el valor agregado.

El análisis general efectuado a la empresa de los medios externo e interno, son las bases para definir una estrategia genérica.

De acuerdo con el análisis efectuado se llega a determinar que una estrategia de liderazgo en costos, no es posible de sostener, debido a que la marca que comercializa es líder en el mercado en cuanto a calidad, pero no en precio. Siendo poco rentable competir en base a los costos.

Para la estrategia de diferenciación, en el mercado que se encuentra inmerso Trayenko, debe estar dada por la calidad de los productos, y la calidad del servicio, ya que existe una alta estandarización de estos. En general, la competencia busca diferenciarse por el precio y la disponibilidad.

Por ello de acuerdo con el análisis efectuado se concluye que las estrategias adecuadas al negocio son la de enfocarse en el valor agregado, disponibilidad y servicio, por lo cual se debe buscar entregar un servicio de calidad, manteniendo la prioridad en las exigencias y requerimientos de este, disminuyendo la brecha entre el servicio esperado y el recibido, con el fin de cumplir sus expectativas y obtener clientes satisfechos.

4.8.- Estrategias formuladas.

Del análisis FODA efectuado se determino una serie de objetivos estratégicos, de los cuales solo se escogieron los más acordes con el horizonte de planeación y adecuados con las estrategias formuladas:

1. Consolidación dentro del mercado local, enfocándose en el valor agregado.
2. Entregar un producto de calidad, con disponibilidad y buen servicio.
3. Mayor Fidelización y cercanía con el cliente

4.8.1.- Objetivos estratégicos de cada estrategia.

- Consolidación dentro del mercado local.
 - Crecimiento.
 - Aumento de la rentabilidad.
- Entregar un producto de calidad, con disponibilidad.
 - Satisfacción del cliente.
 - Realizar análisis de las cotizaciones.
 - Mejorar la logística interna.
 - Política de capacitación.
- Lograr fidelización y cercanía con la clientela.
 - Controlar la gestión de venta.
 - Fomentar e incentivar nuevas ideas y proyectos de mejora.
 - Servicio post venta.

4.9.- Clasificación de los objetivos estratégicos

Se agruparon los objetivos estratégicos según la clasificación de las cuatro perspectivas del cuadro del mando integral: Perspectiva interna, perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva del cliente, perspectiva financiera.

Tabla Nº12: Cuadro Perspectivas v/s Objetivos Estratégicos

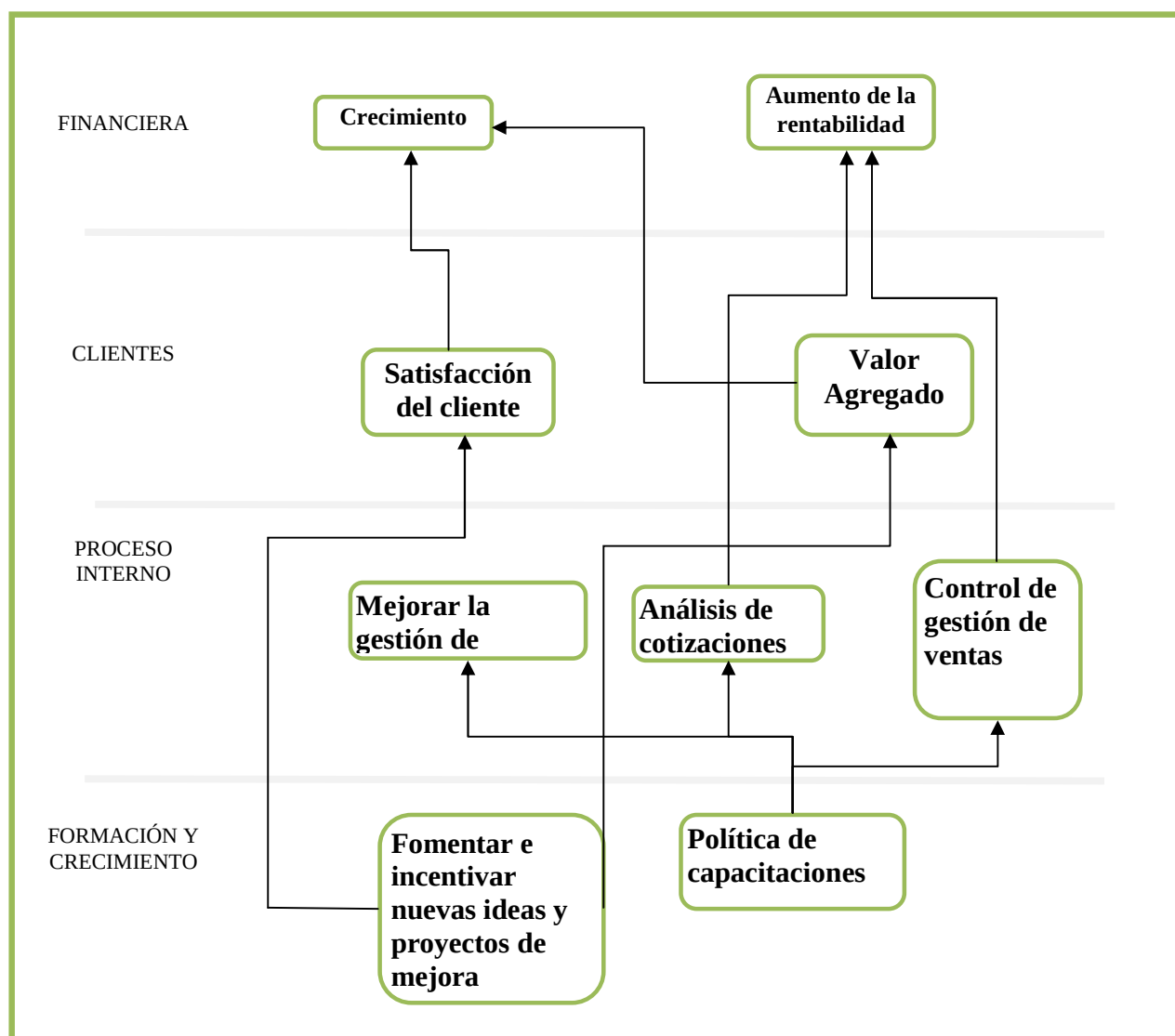
Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Financiera	Crecimiento Aumento de la Rentabilidad
Clientes	Satisfacción del cliente.
Proceso interno	Mejorar la logística interna. Controlar la gestión de venta Realizar análisis de las cotizaciones.
Aprendizaje y conocimiento	Fomentar e incentivar nuevas ideas y proyectos de mejora. Política de capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

4.10.- Relación causa-efecto de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos precisan de vinculaciones causa – efecto entre ellos. Para presentar estos enlaces se crea un mapa estratégico en donde se pueden apreciar las interrelaciones.

Figura Nº 17: Esquema de Causa–Efecto de los Objetivos Estratégicos.



Fuente: Elaboración propia.

4.11.- Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Son el mecanismo de medición de los objetivos estratégicos de una organización, Por este motivo es necesario establecer indicadores que permitan medir y evaluar el desempeño de los objetivos estratégicos de Trayenko.

Tabla Nº 13: Cuadro objetivos v/s indicadores

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR
Financiera	Crecimiento.	-Tasa de Aumento de Ventas.
	Aumento de la rentabilidad.	- Tasa de Margen. - Tasa de utilidad.
Cliente	Satisfacción al cliente.	- Porcentaje de sugerencias atendidas.
		- Porcentaje de reclamos atendidos.
		- Tasa de tiempos de entrega.
Procesos Internos	Mejorar la gestión de inventarios.	- Disponibilidad de stock. - Porcentaje de obsolescencia.
	Control de la gestión de ventas.	- Oportunidades de negocios. - Cumplimiento plan de visitas. - Cumplimiento de metas.
	Realizar análisis de las cotizaciones.	- Cotizaciones ganadas.
Formación y Crecimiento	Fomentar e incentivar nuevas ideas y proyectos de mejora.	- Propuestas de mejora aceptadas.
	Política de capacitaciones.	- Cumplimiento del plan de capacitaciones

Fuente: Elaboración propia.

4.12.- Sistema de alarma para cada indicador

En la definición de un sistema de alarma para los indicadores definidos para cada objetivo estratégico fue necesaria la participación del personal involucrado en el negocio, fundándose en que ellos son los principales involucrados para el correcto funcionamiento de las estrategias (anexo1).

Para una fácil interpretación de los indicadores se define un sistema de alarmas mediante señales similares a un semáforo en donde cada color tiene una definición e indica un estado de la situación actual del indicador. De esta forma al ver el color de cada indicador se puede comprender fácilmente cual es la situación.

Tabla N°14: Definición de sistemas de alarma.

ESTADO ACTUAL	TENDENCIA	CONDICIÓN	ACCIÓN
BIEN	Mejorando	Efectiva –Casi perfecta	Sostener, consolidar
ACEPTABLE	Estable	Satisfecho	Mejoramiento
INACEPTABLE	Empeorando	Crítico	Revisar y monitorear, Acción correctiva para el mejoramiento inmediato

Fuente: Elaboración propia.

4.13.- Descripción y forma de cálculo para cada indicador

A continuación se presenta una descripción de los objetivos e indicadores creados, de acuerdo a los objetivos estratégicos que se relacionan con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

4.13.1.- Indicadores perspectiva financiera

a) Objetivo Estratégico “Crecimiento”

Método: Impulsar las ventas de las líneas de productos en las cuales se tiene menor participación, como transmisión de potencia, sistemas centralizados de lubricación y servicios.

Planes de Acción

- Mejorar la disponibilidad de los stocks.
- Contratar un vendedor para el área de servicios.
- Realizar visitas personales a posibles y potenciales clientes, para ofertar los servicios.
- Realizar campañas de descuentos, en productos de alta rotación.

Indicador: Tasa de aumento de venta

$$\text{Tasa de aumento de venta} = \left[\frac{\Sigma \text{ventas año actual} - \text{venta año anterior}}{\Sigma \text{venta año anterior}} \right] \times 100$$

Parámetros

Unidad de medida: Porcentual

Periodo: Mensual

Meta: Aumentar un 15% anual

Responsable: Jefe de ventas

Medio de información: Software Softland

Color	Rangos de variación
BIEN	$X \geq 15\%$
ACEPTABLE	$10\% < X < 15\%$
INACEPTABLE	$X \leq 10\%$

Medidas correctivas: Revisión de las cotizaciones y plan de visitas semanalmente.

b) Objetivo Estratégico “Aumento de rentabilidad”

Método: Para mejorar la rentabilidad, se requiere subir los precios y vender desde la perspectiva estratégica; reducir costos, desde la perspectiva de la eficiencia.

Planes de Acción

- Revisión permanente del margen de comercialización.
- Mantener el gasto inferior al 15%.
- Actualizar los descuentos de los contratos por renovar.
- Mejorar la disponibilidad.

Indicador: Tasa de margen

$$\text{Tasa de margen} = \left(\left(\frac{\sum (\text{Margen} - \text{Gasto})}{\sum \text{Venta neta}} \right) \right) \times 100 \left[1 - \left[\frac{\sum \text{costo de venta}}{\sum \text{venta neta}} \right] \right] \times 100$$

Parámetros

Unidad de medida: Porcentual

Periodo: Mensual

Meta: Aumentar un 30% anual

Responsable: Encargado de finanzas

Medio de información: Software Softland

Color	Rangos de variación
BIEN	$X \geq 30\%$
ACEPTABLE	$25\% < X < 30\%$

INACEPTABLE	X≤25%
-------------	-------

Medidas Correctivas: Control de margen semanal y disponibilidad de stock mensual.

Indicador: Tasa de utilidad

$$\text{Tasa de utilidad} = \left(\frac{\sum (\text{Margen} - \text{Gasto})}{\sum \text{Venta neta}} \right) \times 100$$

Parámetros

Unidad de medida: Porcentual

Periodo: Mensual

Meta: Aumentar un 15% anual

Responsable: Encargado de finanzas

Medio de información: Software Softland

Color	Rangos de variación
BIEN	X≥15%
ACEPTABLE	13%<X<15%
INACEPTABLE	X≤13%

Medidas Correctivas: Control de gastos quincenalmente obsolescencia de stock mensual.

4.13.2.- Indicadores Perspectiva Cliente

a) Objetivo: Satisfacción al cliente.

Método: La fidelización del cliente se tratara de conseguir entregando un servicio de excelencia y calidad de acuerdo con sus necesidades, por lo cual se debe escuchar, conocer y entender al máximo a los compradores. Además la

satisfacción del cliente se conseguirá cumpliendo con todas las expectativas y requerimientos del cliente, como la entrega a tiempo de los pedidos y la solución rápida de los contratiempos.

Planes de Acción:

- Comunicarse constantemente con los principales clientes, para consultar por su grado de satisfacción con el servicio entregado.
- Establecer, revisar y analizar encuestas de satisfacción al cliente (Anexo 2).
- Implementar un protocolo de tratamiento de reclamos y sugerencias.

Indicador: Porcentaje de sugerencias atendidas.

Porcentaje de sugerencias atendidas =

$$\left(\frac{\text{sugerencias atendidos}}{\text{sugerencias recibidos}} \right) \times 100$$

Parámetros

Unidad de medida: Porcentual.

Periodo: Trimestral.

Meta: atender el 100% de las sugerencias.

Responsable: Encargado de ingeniería y desarrollo.

Medio de información: libro de sugerencias y reclamos.

Color	Rangos de variación
BIEN	$X \geq 100\%$
ACEPTABLE	$95\% < X < 100\%$
INACEPTABLE	$X \leq 95\%$

Medidas Correctivas: Revisión de sugerencias atendidas en periodo mensual.

Indicador: Porcentaje de reclamos atendidos.

Porcentaje de reclamos

$$\text{atendidos} = \left(\frac{\text{Reclamos atendidos}}{\text{Reclamos recibidos}} \right) \times 100$$

Parámetros

Unidad de medida: Porcentual

Periodo: Trimestral

Meta: atender el 100% de los reclamos

Responsable: Encargado de ingeniería y desarrollo

Medio de información: libro de sugerencias y reclamos

Color	Rangos de variación
BIEN	$X \geq 100\%$
ACEPTABLE	$90\% < X < 100\%$
INACEPTABLE	$X \leq 90\%$

Medidas Correctivas: Revisión de reclamos atendidos en periodo mensual.

Indicador: Tasa de tiempos de entrega.

Tasa de tiempos de entrega

$$= \left(\frac{\text{Pedidos entregados fuera de fecha}}{\text{pedidos del mes}} \right) \times 100$$

Parámetros

Unidad de medida: Porcentual

Periodo: Trimestral

Meta: Tener un nivel de servicio de entrega de un 95%

Responsable: Encargado de ingeniería y desarrollo

Medio de información: libro de sugerencias y reclamos

Color	Rangos de variación
-------	---------------------

BIEN	$X \geq 95\%$
ACEPTABLE	$85\% < X < 95\%$
INACEPTABLE	$X \leq 85\%$

Medidas Correctivas: Revisión de pedidos pendientes en periodo quincenal.

4.13.3.- Indicadores perspectiva de procesos internos.

a) Objetivo: Mejorar la gestión de inventarios.

Método: La gestión de inventarios constituye un aspecto importante dentro de las empresas comercializadoras, ya que por medio de esta gestión es posible la reducción de costos, lo que hoy en día caracteriza a las empresas para lograr ser más competitivas en el mercado nacional.

Planes de Acción:

- Realizar capacitación al encargado de logística.
- Realizar un reporte semestral con el software Stock profiler.
- Realizar reportes mensuales, de los tipos de pedidos realizados; pedido de stock, pedido normal o pedido de urgencia (Rush).
- Disminución de los pedidos de urgencia.
- Implementación de campaña de venta de obsolescencia.
- Control de las devoluciones de productos.

Indicador: Disponibilidad de stock.

Disponibilidad de stock = Indicador directo de Stock Profiler.

Parámetros

Unidad de medida: Porcentual.

Periodo: Trimestral.

Meta: Mantener al menos un 70% de disponibilidad.

Responsable: Encargado de logística.

Medio de información: Software Stock profiler.

Color	Rangos de variación
BIEN	$X \geq 70\%$
ACEPTABLE	$50\% < X < 70\%$
INACEPTABLE	$X \leq 50\%$

Medidas Correctivas: Revisión de disponibilidad en periodo mensual.

Indicador: Obsolescencia.

Obsolescencia.= Indicador directo de Stock Profiler.

Parámetros

Unidad de medida: Porcentual.

Periodo: Trimestral.

Meta: Tener como máximo un 10% de obsolescencia

Responsable: Encargado de logística.

Medio de información: Software Stock profiler.

Color	Rangos de variación
BIEN	$X \leq 10\%$
ACEPTABLE	$10\% < X < 30\%$
INACEPTABLE	$X \geq 30\%$

Medidas Correctivas: Revisión de Obsolescencia en periodo mensual.

b) Objetivo: Control de la gestión de ventas

Método: Las medidas de producción se centran en los resultados obtenidos e incluyen las ventas producidas, las cuentas generadas, las utilidades obtenidas y los pedidos en comparación con las visitas realizadas. El volumen de ventas en dinero, la relación entre las ventas del año pasado y el presente, el número de

nuevas oportunidades y las medidas de productos específicos son medidas usadas para evaluar la producción de un vendedor.

Planes de Acción:

- Control de las planificaciones de cada vendedor
- Plan de mejora de comunicación entre los vendedores y administradores venta.
- Desarrollar un plan de incentivos formal, para que promueva la generación de valor dentro de los clientes.
- Documentar el valor entregado a los clientes, para no caer en la competencia por precio.

Indicador: Oportunidad de negocios

Oportunidad de negocios =

$$\left(\frac{\text{Oportunidades ganadas}}{\text{Oportunidades generadas}} \right) \times 100$$

Parámetros

Unidad de medida: Porcentual.

Periodo: Mensual.

Meta: lograr ganar al menos 50% de las oportunidades

Responsable: Jefe de ventas

Medio de información: Software Softland.

Color	Rangos de variación
BIEN	$X \geq 50\%$
ACEPTABLE	$40\% < X < 50\%$
INACEPTABLE	$X \leq 40\%$

Medidas Correctivas: Control de seguimiento de plan de visitas semanal.

Indicador: Cumplimiento plan de visitas.

$$\text{Cumplimiento plan de visitas.} = \left(\frac{\text{Visita realizadas}}{\text{visitas planificadas}} \right) \times 100 \left(\frac{\text{Visita realizadas}}{\text{visitas planificadas}} \right) \times 100$$

Parámetros

Unidad de medida: Porcentual.

Periodo: mensual.

Meta: Realizar al menos un 80% de las visitas planificadas.

Responsable: Jefe de ventas.

Medio de información: Software Softland.

Color	Rangos de variación
BIEN	$X \geq 80\%$
ACEPTABLE	$70\% < X < 80\%$
INACEPTABLE	$X \leq 70\%$

Medidas Correctivas: Revisión de plan de visitas semanalmente.

Indicador: Cumplimiento de metas.

$$\text{Cumplimiento de metas.} = \left(\frac{\text{Venta por cartera}}{\text{meta cartera}} \right) \times 100 \left(\frac{\text{Venta por cartera}}{\text{meta cartera}} \right) \times 100$$

Parámetros

Unidad de medida: Porcentual.

Periodo: mensual.

Meta: cumplir con el 100% de la meta de la cartera.

Responsable: Jefe de ventas.

Medio de información: Software Softland.

Color	Rangos de variación
BIEN	$X \geq 100\%$
ACEPTABLE	$85\% < X < 100\%$
INACEPTABLE	$X \leq 85\%$

Medidas Correctivas: Revisión de oportunidades semanalmente.

c) Objetivo: Realizar análisis de las cotizaciones.

Método: Para tener una idea de lo que está requiriendo el mercado, y como está la empresa preparada para satisfacer esas necesidades, es importante analizar las cotizaciones, en términos de cuantas cotizaciones se adjudica la empresa y porque motivos las pierde, ya sea por precio, plazo de entrega, etc.

Planes de Acción:

- Ingreso de todas las cotizaciones al sistema de gestión.
- Estandarizar las causas de perdida; por precio, por plazo, nulas, etc.
- Para el caso de las cotizaciones perdidas por precio, analizar si son recurrentes y generar campañas de descuento.
- Para el caso de las cotizaciones perdidas por plazo de entrega, analizar si es necesario tener el stock localmente.
- Las cotizaciones deben ser cerradas o actualizadas de manera mensual, por el vendedor y el administrador.

Indicador: Cotizaciones ganadas.

$$\text{Cotizaciones ganadas.} = \left(\frac{\text{ordenes de compra recibidas en el mes}}{\text{cotizaciones realizadas en el mes}} \right) \times 100$$

Parámetros

Unidad de medida: Porcentual.

Periodo: Mensual.

Meta: Ganar al menos el 50% de las cotizaciones del mes.

Responsable: Encargado de logística.

Medio de información: Software Softland.

Color	Rangos de variación
BIEN	$X \geq 50\%$
ACEPTABLE	$40\% < X < 50\%$
INACEPTABLE	$X \leq 40\%$

Medidas Correctivas: Envío de cotizaciones pendientes por vendedor semanalmente, y análisis de cotizaciones perdidas quincenalmente.

4.13.4.- Perspectiva de formación y crecimiento.

a) Objetivo: Fomentar e incentivar nuevas ideas y proyectos de mejora.

Método: Para la generación de valor dentro de los clientes, es necesario buscar la forma de incentivar a los vendedores, y entregar las herramientas necesarias para lograrlo.

Planes de Acción:

- Crear una política de capacitación técnica.
- Crear campañas con metas e incentivos de cumplimiento.
- Realizar un control de las propuestas generadas versus las aprobadas.
- Documentar los casos éxitos, para replicar en otros clientes

Indicador: Propuestas de mejora aceptadas

Propuestas de mejora aceptadas =

$$\left(\frac{\text{Propuestas aceptadas}}{\text{Propuestas presentadas}} \right) \times 100$$

Parámetros

Unidad de medida: Porcentual.

Periodo: Trimestral

Meta: Implementar al menos 30% de las propuestas.

Responsable: Jefe de ventas.

Medio de información: Software Softland.

Color	Rangos de variación
BIEN	X≥30%

ACEPTABLE	$15\% < X < 30\%$
INACEPTABLE	$X \leq 15\%$

Medidas Correctivas: Revisión de oportunidades semanalmente, y revisión del plan de capacitaciones.

b) Objetivo: Política de capacitación.

Método: Para no caer en la venta basada en los precios es necesario tener un servicio de excelencia y entregar valor agregado al cliente. Para lograrlo es necesario tener personal calificado, y acorde con las necesidades de la empresa.

Planes de Acción:

- Crear un plan de aprendizaje y conocimientos requeridos por la empresa (Anexo 3).
- Evaluar a los trabajadores, para ver si requier preparación en los temas relacionados con su función.
- Buscar cursos en con código Sence para adjuntar al plan
- Generar un plan de capacitaciones anual, con requerimientos mínimos por cargo.

Indicador: Cumplimiento del plan de capacitaciones.

Cumplimiento del plan de capacitaciones. = $\left(\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} \right) \times 100$

Parámetros

Unidad de medida: Porcentual.

Periodo: Semestral.

Meta: Cumplir con al menos el 80% de las capacitaciones.

Responsable: Encargado de RRHH

Medio de información: Software Softland.

Color	Rangos de variación
BIEN	$X \geq 90\%$
ACEPTABLE	$80\% < X < 90\%$
INACEPTABLE	$X \leq 80\%$

Medidas Correctivas: Revisión de los requerimientos mínimos por cargo de manera semestral y revisión del plan de capacitaciones de manera trimestral.

Tabla N°15: Resumen entre Perspectivas, objetivos e estratégicos y sus caracterizaciones.

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Forma de calculo	Unidad de medida	Periodo	Meta	Responsable
Financiera	Crecimiento	Tasa de aumento de ventas	$\left[\frac{\sum \text{ventas año actual} - \text{venta año anterior}}{\sum \text{venta año anterior}} \right] \times 100$	Porcentual	Mensual	≥15%	Jefe de ventas
	Rentabilidad	Tasa de margen	$\left[1 - \frac{\sum \text{venta neta}}{\sum \text{costo de venta}} \right] \times 100$	Porcentual	Mensual	≥30%	Encargado de finanzas
		Tasa de Utilidad	$\left(\frac{\sum (\text{Margen} - \text{Gasto})}{\sum \text{Venta neta}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual	≥15%	Encargado de finanzas
Cliente	Satisfacción del cliente	Porcentaje de sugerencias atendidas	$\left(\frac{\text{sugerencias atendidos}}{\text{sugerencias recibidos}} \right) \times 100$	Porcentual	Trimestral	≥100%	Encargado de logística
		Porcentaje de reclamos atendidos	$\left(\frac{\text{Reclamos atendidos}}{\text{Reclamos recibidos}} \right) \times 100$	Porcentual	Trimestral	≥100%	Encargado de logística
		Tasa de tiempo de entrega	$\left(\frac{\text{Pedidos entregados fuera de fecha}}{\text{pedidos del mes}} \right) \times 100$	Porcentual	Trimestral	≥95%	Encargado de logística
Proceso interno	Mejorar la gestión de inventario	Disponibilidad de Stock	Indicador directo de Stock Profiler.	Porcentual	Trimestral	≥70%	Encargado de logística
		Porcentaje de Obsolescencia	Indicador directo de Stock Profiler.	Porcentual	Trimestral	≤10%	Encargado de logística
	Control de gestión de ventas	Oportunidades de negocios	$\left(\frac{\text{Oportunidades ganadas}}{\text{Oportunidades generadas}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual	≥50%	Jefe de ventas
		Control de plan de visitas	$\left(\frac{\text{Visita realizadas}}{\text{visitas planificadas}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual	≥80%	Jefe de ventas
		Cumplimiento de metas	$\left(\frac{\text{Venta por cartera}}{\text{meta cartera}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual	≥100%	Jefe de ventas
	Análisis de cotizaciones	Cotizaciones Ganadas	$\left(\frac{\text{ordenes de compra recibidas en el mes}}{\text{cotizaciones realizadas en el mes}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual	≥50%	Encargado de logística
Aprendizaje y conocimiento	Fomentar nuevas ideas y proyectos de mejora	Propuestas de mejora aceptadas	$\left(\frac{\text{Propuestas aceptadas}}{\text{Propuestas presentadas}} \right) \times 100$	Porcentual	Trimestral	≥30%	Jefe de ventas
	Política de capacitaciones	Cumplimiento del plan de capacitaciones	$\frac{(\text{Capacitaciones Realizadas})}{(\text{Capacitaciones mínimas requerida})} \times 100$	Porcentual	Semestral	≥90%	Encargado de RRHH

Fuente: Elaboración Propia.

5.- Conclusiones

- Al proponer la Planificación Estratégica para Trayenko, se fortalece en materia de administración estratégica; lo que ayudara en la toma de decisiones a mediano y largo plazo, permitiendo fortalecer su presencia en el mercado.
- Las estrategias relacionadas con los factores del medio externo, permitirán a Trayenko enfrentar de mejor manera el posible encogimiento del mercado, producto de la crisis Europea.
- A partir del análisis FODA se puede concluir que Trayenko, en una empresa consolidada y madura en el mercado de rodamientos. Lo que indica que el crecimiento esperado se debe buscar con otras líneas de productos, como productos de transmisión de potencia y sistemas centralizados de lubricación.
- Otro punto que se desprende del análisis FODA es la mala utilización del software Softland disponible, por lo que se debe poner énfasis en utilizarlo para adquirir los indicadores de manera rápida y sencilla, permitiendo tomar decisiones más ágiles de corto plazo.
- El análisis FODA también muestra que una debilidad importante de Trayenko, es la concentración del negocio en solo dos segmentos, por lo que se debe trabajar fuertemente en participar en otros segmentos industriales o buscar formas de expansión geográfica.
- Otro punto importante que en el que se debe trabajar, es en mejorar la gestión de inventario, ya que con esto se pueden disminuir costos y aumentar la disponibilidad.
- Los indicadores generados se adaptan a las necesidades de la empresa y son consecuentes con la generación de valor, ya que estos dan a conocer los factores que influyen en el éxito de la empresa, volviéndolos medibles y fáciles de evaluar.
- Finalmente se puede concluir que los indicadores propuestos, pueden ayudar a dar los lineamientos generales para la toma de decisiones de la empresa, teniendo en cuenta que no es el alcance de este proyecto proponer un cuadro de mando integral.

6.- Recomendaciones

No vale de nada efectuar planificaciones estratégicas, si no son implementadas, por ello en una primera etapa es necesario realizar la implementación formal de la propuesta.

Es necesario comunicar formalmente a cada uno de los miembros de la organización la visión y la misión, además de cuál es su nivel de participación dentro de la gestión del negocio, con el fin de que se cumplan los objetivos planteados.

Para que la planificación estratégica tenga realmente éxito, es fundamental el compromiso de todos los involucrados hacia el logro de los objetivos.

7.- Bibliográfica

7.1.- Libros

- PORTER, M. 2002 Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, Ediciones Grupo Patria Cultural.
- ROBBINS, S.P. y COULTER, M. 2000. Administración, 6 ta ed. México, Pearson Educación.
- HAX, ARNOLD C 1997. Estrategia para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados.
- DAVID, F. 1997 Conceptos de Administración Estratégica. España, Ediciones Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Indicadores industriales [en línea]
<<http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-industriales/indice-de-produccion-y-ventas-industriales/>> [12 Marzo 2013].
- Proyectos de inversión [en línea] <<http://web.sofofa.cl/informacion-economica/proyectos-de-inversion/>> [12 Marzo 2013].
- KAPLAN, R. & NORTON, D.P. 2001 Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. España, Ediciones Gestión 2000 S.A.
- KAPLAN, R. y NORTON, D.P. 2004 Cuadro de Mando Integral. Colombia, Ediciones Gestión 2000 S.A.
- KOTLER, P 1996 Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. México, Prentice-Hall Hispanoamericana.
- THE BALANCED SCORECARD: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996.
- CATALOGO GENERAL SKF, publicación 6000/I Es. Junio 2008.

Anexos

ANEXO 1: Entrevista de obtención de objetivos estratégicos.

Perspectiva Financiera

1.- Mencione el o los principales objetivos financieros para el corto o largo plazo que se propuso tener controlados con respecto a lo siguiente:

a) Objetivos de Crecimiento:

- Crecer a razón mínima de 15% anual en facturación.
- Aumentar el portafolio de productos.

b) Objetivos de Rentabilidad:

- Alcanzar un margen mínimo del 30%.
- Obtener una utilidad anual de 13% mínimo.

c) Objetivos de Costos:

- Disminuir los costos de venta al 70%
- Mantener los gastos en un 15%

Perspectiva del Cliente.

2.- Mencione los objetivos que le permitan mantener y mejorar la relación con los clientes en las siguientes áreas:

a) Satisfacción de los clientes con el producto/servicio:

- Establecer un sistema de encuesta de satisfacción para clientes claves.
- Establecer KPI's, para controlar el nivel de servicio de los clientes en contrato.

b) Captación de nuevos clientes:

- Medir el incremento de participación en los distintos segmentos de participación, con las distintas líneas de productos, para disminuir la dependencia.
- Aumentar la participación en el segmento energético.
- Aumentar la participación en clientes sin convenio.

c) Valor agregado

- Generar valor agregado dentro del cliente, para crear lazos de confianza a largo plazo.
- Ser un partner estratégico para las cuentas claves.

Perspectiva de Procesos Internos

3.- Objetivos considerados para mejorar los procesos internos del departamento:

a) Logística de stock

- Mejorar la disponibilidad de stock (70%).
- Disminuir la obsolescencia a niveles aceptables (10%).

b) Control de gestión de venta:

- Aumentar el número de oportunidades generadas por vendedor.
- Controlar el plan de desarrollo de cada vendedor.
- Controlar que se cumplan las metas asignadas de cada cuenta.

c) Análisis de cotizaciones:

- Llevar un registro de las cotizaciones, analizando el porcentaje de participación mensual se tiene en el mercado.
- Tener claro el porcentaje de las cotizaciones que se están perdiendo, y el motivo (precio, plazo de entrega, marca etc.)

c) Servicio post venta:

- Generar protocolos de servicio post venta, marcando un diferencial con la competencia.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

4.- Cual es el objetivo principal que le permitirá aprender y crecer con el fin de conseguir de mejor manera el resto de sus objetivos.

a) Competencias y habilidades fundamentales:

- Conocimiento de los procesos productivos de cada segmento.
- Conocimiento técnico de las líneas de producto que se comercializa.
- Generar el conocimiento de las técnicas de ventas asociadas a productos
- Conocimiento de mecanismos de negociación no basados en el precio.

b) Proyectos de mejora:

- El personal de ventas sea capaz de presentar propuestas de valores al cliente.
- Desarrollar un plan de incentivos, para generar un número mínimo de propuestas.

ANEXO 2: Propuesta de encuesta de satisfacción al cliente

CUESTIONARIO A CLIENTES DE COMERCIAL TRAYENKO

1.- ¿Conoce bien usted a Nuestra Empresa Comercial Trayenko?

si	
no	
mas o menos	

2.- ¿Porque línea de productos la conoce?

Rodamientos	
Retenes	
Soportes	
Correas	
Cadenas	
Piñones	

3.- ¿Usted compra por?

precio	
marca	
entrega	
calidad	

4.- ¿Como considera la atención de los vendedores de Comercial Trayenko?

Muy Buena	
Buena	
Regular	
Menos regular	
Deficiente	

5.- ¿El tiempo de respuesta a sus cotizaciones y/o consultas como lo percibe?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Deficiente	
Mala	

6.- ¿Requiere apoyo técnico por parte de sus proveedores?

Siempre	
a veces	
nunca	

7.- ¿Tiene en cuenta el apoyo técnico para definir una compra de producto?

no	
si	
a veces	

8.- ¿Como considera a Comercial Trayenko cuando usted llama por consultas o cotizaciones?

Buena	
Regular	
Deficiente	
Mala	

9.- ¿Ustedes como empresa están abiertas a realizar convenios de productos ?

si	
no	

10.- ¿Su empresa compra por?

Reposición	
Urgencia	
Proyecto	

11.- ¿Como siente a personal de Comercial Trayenko ?

Tomador de Pedido	
Vendedor Técnico	
Asesor	
Solucionador de problemas	

12.- ¿Nuestra empresa entrega información adecuada de los productos que vende, forma de CD - Papel . ?

si	
no	
poco	
no requiere	

OBSERVACIONES:

ANEXO 3: Propuesta de plan de aprendizaje y conocimiento

Tabla N°16: Plan de aprendizaje y conocimiento

Cargo	CAPACITACIÓN A DESARROLLAR				NECESIDAD DE RECURSOS \$\$\$\$\$\$			
	Estudios	Conocimientos	Habilidades	Aptitudes	Estudios	Conocimientos	Habilidades	Aptitudes
Gerente								
Gerente de Adm. y Operaciones								
Jefe de Ventas								
Vendedor 1								
Vendedor 2								
Vendedor 3								
Vendedor 4								
Vendedor 5								
Vendedor Especializado								
Jefe de I & D								
Jefe de Adm. y RRHH								
Asistente								
Estafeta, servicio y aseo								
Jefe de Logística								
Administrador venta 1								
Administrador venta 2								
Administrador venta 3								
Vendedor de Mesón								
Bodeguero								
Despachador								
Total								

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 4: Cursos con código Sence disponibles al 2013

Tabla N°17: Listado de cursos Sence 2013

Listado cursos activos en SENCE²³

Código	Nombre curso	Fecha autorización	Fecha Término Vigencia	Horas
1237827408	Curso Cct-Li05 Instalación Y Configuración De Servidores Linux	18/06/2009	17/06/2013	46
1237828952	Curso Cct-Li04- Mantención En Sistemas Y Servicios En Linux	08/07/2009	07/07/2013	60
1237830601	Curso De Excel Intermedio	30/07/2009	29/07/2013	24
1237830701	Curso Taller De Excel Avanzado	30/07/2009	29/07/2013	24
1237830702	Curso De Taller De Access	06/08/2009	05/08/2013	24
1237830703	Curso Taller De Office	30/07/2009	29/07/2013	24
1237830704	Curso De Telemarketing	30/07/2009	29/07/2013	24
1237830713	Desarrollo Web Con Php5	06/08/2009	05/08/2013	48
1237830733	Curso Cct-Lpic1- Instalación, Configuración Y Mantención En Sistema Y Servicios Linux	30/07/2009	29/07/2013	100
1237830737	Curso Cct-L103- Configuración Avanzada Del Sistema Linux	30/07/2009	29/07/2013	48
1237830740	Curso Cct-Li02- Configuración Avanzada Y Afinamiento De Servicios	30/07/2009	29/07/2013	60
1237831006	Curso De Excel Básico	30/07/2009	29/07/2013	12
1237833166	Desarrollo Java Básico	27/08/2009	26/08/2013	24
1237833169	Desarrollo Java Avanzado	27/08/2009	26/08/2013	24
1237833225	Curso Taller De Telecobranzas	03/09/2009	02/09/2013	30
1237833707	Mantención En Sistemas Y Servicios En Linux	03/09/2009	02/09/2013	60
1237833721	Instalación Y Configuración De Servidores Linux	03/09/2009	02/09/2013	48
1237833725	Curso Taller Comunicación Efectiva	03/09/2009	02/09/2013	8
1237836385	Curso De Inglés Básico Nivel I	15/10/2009	14/10/2013	33
1237836396	Curso De Inglés Básico Nivel 3	15/10/2009	14/10/2013	33
1237836495	Curso Inglés Básico Nivel 2	15/10/2009	14/10/2013	33
1237837280	Uso Avanzado De Programación Con Plataforma.Net Con Visual Studio 2005	26/10/2009	25/10/2013	35
1237837291	Relajación Y Manejo Del Stress	26/10/2009	25/10/2013	20
1237838759	Curso Básico Programación Con Plataforma.Net Con Visual Studio 2005	18/11/2009	17/11/2013	20
1237838762	Curso Intermedio Programación Con Plataforma.Net Con Visual Studio 2005	18/11/2009	17/11/2013	25
1237839064	Curso Inglés Intermedio Nivel 5	24/11/2009	23/11/2013	33

1237839067	Curso Inglés Intermedio Nivel 6	24/11/2009	23/11/2013	33
1237839069	Curso Inglés Intermedio Nivel 7	24/11/2009	23/11/2013	33
1237839072	Curso Inglés Regular 33 Horas Intermedio Nivel 8	24/11/2009	23/11/2013	33
1237839657	Curso De Inglés Básico Nivel 4	03/12/2009	02/12/2013	33
1237840940	Curso Openoffice	30/12/2009	29/12/2013	48
1237840941	Curso De Lenguaje De Modelamiento Unificado	30/12/2009	29/12/2013	48
1237842203	Curso De Aseguramiento De La Calidad Del Software	03/02/2010	02/02/2014	36
1237842204	Metodología De Testing	03/02/2010	02/02/2014	21
1237843987	Curso De Comercio Electrónico	23/03/2010	22/03/2014	5
1237844341	Curso Avanzado Del Lenguaje Informático Extjs	29/03/2010	28/03/2014	48
1237844426	Curso Introducción Al Lenguaje Informático Extjs	29/03/2010	28/03/2014	36
1237857260	Curso Cct Pmb Dpp 001 Dirección Profesional Proyectos	08/10/2010	07/10/2014	33
1237857262	Curso Cct Pmb 002 Pc Pmp Complementario	08/10/2010	07/10/2014	33
1237857268	Curso Cct Pmb 002 Pc Pmp Central	08/10/2010	07/10/2014	33
1237859032	Curso Cct Pmb 004 Sap Taller De Simulación Asistida Pmp	26/10/2010	25/10/2014	20
1237859257	Curso Cct- Comportamiento Organizacional-Hbl-001	26/10/2010	25/10/2014	10
1237860105	Curso Manejo Y Conocimiento Del Antivirus Kaspersky	10/11/2010	09/11/2014	32
2006-2011 Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Capacitación Desarrollo y Mantenimiento Unidad de Sistemas SENCE				