



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
IMPORTADORA Y EXPORTADORA DE MAQUINARIAS “RICARDO RUBILAR
CORNEJO - RRC LTDA.”
PARA EL PERIODO DE 2016-2020**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
MENCIÓN EN CONTROL DE GESTIÓN

AUTORAS:

**JAQUE MORA LUCÍA MARIANA
SALAZAR YÁÑEZ CLAUDIA ALEJANDRA**

PROFESOR GUÍA:

Acuña Moraga Omar

CHILLÁN, 2016

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	5
ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	6
Antecedentes Generales.....	6
Justificación.....	6
Planteamiento del problema	7
Objetivos.....	8
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	9
1.1. La Administración y la Empresa	9
1.2. Planificación de las Empresas	10
1.3. La Estrategia dentro de las Empresas	11
1.4. Planificación Estratégica	13
1.4.1. Características de una Planificación Estratégica	15
1.4.2. Ventajas de una Planificación Estratégica.....	17
1.5. Niveles de la Estrategia	18
1.6. Modelos de Análisis Estratégico	19
1.7. Modelos de Planificación Estratégica.....	30
Modelo de Fred David.....	31
Modelo de Planificación Estratégica de Hax y Majluf.....	33
Modelo de Planificación BSC o CMI.....	35
Modelo de Wheelen y Hunger.....	38
Modelo de Navas y Guerra.....	39
CAPITULO 2: ANTECEDENTES DEL SECTOR INDUSTRIAL Y DE LA EMPRESA	40
2.1. Antecedentes de las importaciones en Chile	41
2.2. Antecedentes de la Empresa RRC (Ricardo Rubilar Cornejo).....	43
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	46
CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	49
4.1. Análisis Estratégico Externo	49

4.1.1. Anlisis PEST	49
Dimensión Sociocultural:	49
Dimensión económica	50
Dimensión Tecnológica:.....	52
Dimensión político-legal:	52
4.1.2. Cadena de valor del Sector Industrial.....	56
4.1.3. Análisis del marco competitivo del sector PORTER	56
4.1.4. Mercado Laboral en Chile	61
4.1.5. Instituciones relacionadas.....	63
4.1.6. Evaluación de los Factores Externos	64
4.2. Análisis Estratégico Interno	65
4.2.1. Perfil de Capacidad Interna	65
Capacidad Directiva	66
Capacidad Competitiva.....	67
Capacidad Financiera	67
Capacidad Tecnológica.....	77
Talento Humano	77
4.2.2. Cadena de Valor	79
4.2.3. Evaluacion de Factores Internos.....	84
4.2.4. Análisis FODA	85
4.3. Formulación de la Estrategia.....	86
4.3.1. Creación de Misión, Visión y Valores	86
4.4. Implementación de la Estrategia	93
4.4.1. Departamentalización.....	93
4.4.2. Definición de Cargos y Funciones	95
4.5. Control.....	105
4.5.1. Sistemas de Control.....	105
4.5.2. Sistema de control para la evaluación de una estrategia implementada.....	107
CONCLUSIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS.....	113

ANEXO 1: ENTREVISTA	113
ANEXO 2. PLANILLA PARA EL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.....	116
ANEXO 3: RESULTADOS DE INSTRUMENTOS APLICADOS.....	119

RESUMEN EJECUTIVO

Muchos empresarios y directivos poseen capacidades naturales, las cuales les permiten dirigir con gran eficiencia y eficacia un negocio, a través de la dedicación y entrega logran visualizar las variables que provienen del entorno y que podrían afectar a la empresa eventualmente, para evitar caer en un fracaso, constantemente desarrollan sus capacidades de innovación y liderazgo innato. Sin embargo hoy en día se hace necesario complementar estas habilidades adquiridas con herramientas de la Planificación Estratégica las cuales ayudarán a los cambios en el entorno.

La empresa Importadora y Exportadora de Maquinarias “Ricardo Rubilar Cornejo - RRC Ltda. no cuenta con una Planificación Estratégica que le permita enfrentar de buena manera los constantes cambios del entorno, ya sea por los cambios tecnológicos, globalización, nuevos productos. Además de tener en cuenta los principales actores que interactúan con la empresa como lo son los competidores, clientes, proveedores.

Por lo anterior el objetivo de la investigación es diseñar una propuesta de planificación estratégica que abarca el periodo 2016-2020 para la empresa Importadora y Exportadora de Maquinarias “Ricardo Rubilar Cornejo - RRC Ltda. con el fin de aportar una herramienta que mejore el desarrollo de la empresa y de esta manera alcanzar los objetivos y poder enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presenten para así ser capaz de sobrevivir en el tiempo y lograr que la empresa se posicione fuertemente en el mercado. Esto puede ser posible, siempre y cuando las empresas tengan claro y formalizado sus bases y lineamientos estratégicos, objetivos, sus estrategias a seguir, etc., y sean asumidas por completo por sus directivos y personal.

ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes Generales

La planificación estratégica según Porter es el camino que guía a la empresa durante un período determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado. Para cumplir lo planteado, es necesario que la empresa posea pleno conocimiento de los cambios que se presentan continuamente dentro de su entorno para así ser capaz de llevar el control de todas sus áreas de trabajo. Una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación global que permite la correcta administración de un proceso, aportando un esquema de lo que se está haciendo y donde se quiere llegar, es decir, la planificación estratégica nos proporciona claridad sobre lo que queremos lograr y como lo vamos a conseguir.

Para lo cual se deben establecer objetivos que sean medibles y alcanzables a través del tiempo, se proponen acciones para poder alcanzar estos mismos en conjunto de un balance de las necesidades de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos que tiene la empresa.

Según Clake y Goldsmith "La planificación estratégica puede concebirse como una metodología para resolver problemas complejos, mediante procesos de aproximaciones sucesivas", donde toda empresa sin importar el tamaño que tenga, aplica una planificación estratégica de una forma implícita o explícita, puesto que constantemente formula estrategias para las operaciones que debe realizar, cumpliendo así sus metas y objetivos.

Justificación

Steiner plantea que la planificación trata con el futuro de las decisiones actuales. La naturaleza de la planificación estratégica consiste en la identificación sistémica de las oportunidades y peligros o amenazas que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos proveen la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, con

la finalidad de explotar las oportunidades y evitar los peligros. "Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo".

La planificación estratégica se vuelve una herramienta de gran valor al momento de apoyar las decisiones que deben tomar los directivos de la empresa, para contribuir en el desarrollo de la empresa con una visión de futuro, deben ser capaces de desarrollar estrategias que les permitan lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, y no cabe duda que en este sentido, la estrategia juega un rol preponderante, ya que posibilita la obtención de los resultados esperados. Pero la estrategia por sí sola no es capaz de llevar a la empresa a conseguir sus metas, sino que debe estar inserta en un proceso de planificación.

Los directivos siempre tienen en mente el desarrollo de la estrategia o alguna idea innovadora, pero más allá de ser una buena idea, estos deben ser capaces de formalizarlas y transmitirlas al resto de la organización, de lo contrario, se puede perder una oportunidad importante de obtener una ventaja competitiva en el largo plazo.

En el caso particular de la empresa Importadora y Exportadora de Maquinarias Ltda., "RRC Ltda." (Ricardo Rubilar Cornejo), ubicada en la comuna de la Granja perteneciente a la Región Metropolitana, dedicada a la venta de maquinarias para la confección de bolsas plásticas y posterior servicio técnico de las mismas, la planificación estratégica será una herramienta fundamental, que apoyará la toma de decisiones que debe hacer el Gerente Comercial de "RRC Ltda." hoy en día, las cuales tienen resultados trascendentales en la empresa. He ahí la importancia de decidir de forma informada y responsable, lo cual conseguirá por medio de ésta misma, ya que se podrá apoyar para de forma eficaz y eficiente, asegurando la supervivencia de la empresa en el largo plazo por medio de un crecimiento sostenido, el que se obtendrá con la capacidad de respuesta integral o estratégica a situaciones internas y del entorno cada vez más inciertas. También ayudará a mejorar el desempeño de la empresa, orientándola de manera efectiva y facilitando una acción innovadora y de liderazgo.

Planteamiento del problema

Desde su creación, Importadora y Exportadora de Maquinarias Ltda. "RRC Ltda." no ha contado con una herramienta que ejecute y apoye formalmente la actividad de la empresa, como sería una planificación estratégica, sino más bien han subsistido por medio de la toma

de decisiones más bien intuitivas, realizadas por parte de su Gerente Comercial, las cuales han logrado mantener la empresa vigente durante sus 4 años de funcionamiento a la fecha, sin embargo, la falta de conocimiento en el área de gestión y la ausencia de un plan estratégico, los ha llevado a enfrentar riesgos inesperados, que podrían haber sido previsto por medio de la implementación de un plan formal.

Tomando en consideración que en particular las empresas ligadas al área de la venta de servicios y en especial las de la industria del plástico, se enfrentan constantemente a una exigencia de parte de sus clientes con respecto a la adaptación de los productos en función a los requerimientos del mercado además de la constante amenaza de los competidores que se encuentran sólidos dentro del área. Es por esto que plantea realizar una Propuesta de Planificación Estratégica para la Empresa Importadora y Exportadora de Maquinarias Ltda. “RRC Ltda.” para el período de 2016-2020, con el fin aportar para que la empresa cuente con una guía que le permita diseñar una estructura organizacional más adecuada, mejorar sus procesos internos para obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores y así enfrentar de manera más certera las amenazas del mercado.

Objetivos

Los objetivos de la presente investigación:

Objetivo General

Diseñar una propuesta de Planificación Estratégica para el período 2015-2020 para la Empresa Importadora y Exportadora de Maquinarias Ltda. “Ricardo Rubilar Cornejo - RRC Ltda.”, ubicada en Comuna de la Granja, Santiago.

Objetivos Específicos

Para dar cumplimiento al objetivo general se han definido 3 objetivos específicos:

1. Analizar el entorno general, específico e interno de la empresa RRC Ltda.
2. Definir lineamientos estratégicos para de empresa RRC Ltda.
3. Elaborar un Plan de Acción para la implementación de la Planificación Estratégica de la empresa RRC Ltda.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Para toda empresa es importante contar con una guía para conseguir los objetivos por ende continuación darán distintos puntos de vista de diversos autores de conceptos para la formación de una planificación estratégica.

1.1. La Administración y la Empresa

La administración significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. En la actualidad la palabra tiene diversos significados, ya que incluye términos como el logro de objetivos, procesos, recursos, eficiencia, eficacia entre otros esto según la definición que se le dé, ya que esta varía por la escuela administrativa y el autor que se trate.

Según Idalberto Chiavenato (2004), la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Hitt, Black y Porter (2006), definen la administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Perriáñez Cristóbal (2001), la administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización.

Por ende la administración lleva consigo planificar para así ver que se quiere lograr para ello hay que organizarse teniendo alguien quien dirija coordine teniendo además de un control de todo lo que se está realizando.

1.2. Planificación de las Empresas

La planificación en sus inicios era considerada por algunos autores como un elemento perturbador dentro de la administración; sin embargo, ésta con el pasar del tiempo, ha ido aumentando su aceptabilidad y se ha ido extendiendo a otras áreas, al punto de ser considerada como uno de los principales elementos de la administración, que permite incrementar la eficiencia en las operaciones y por ende la utilidad recibida.

La planificación permite estructurar y programar las diferentes actividades a ejecutar, estableciendo los objetivos y evaluando las diferentes alternativas de solución, con la finalidad de lograr los mejores resultados con el máximo grado de eficiencia y eficacia.

La Planificación conduce a seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones, esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas (Koontz y Weihrich, 1998).

La planificación define el establecimiento de objetivos y la decisión sobre las estrategias y las tareas necesarias para alcanzar esos objetivos. Es previa a las otras funciones de dirección; es imposible organizar, gestionar y controlar con eficacia sin unos planes adecuados. (Gorostegui, 1994).

Algunos autores coinciden en que la planificación es un proceso para establecer metas y determinar los medios que la organización empleará para alcanzar las metas y los objetivos. (Stoner, 1996 y Ortis s/f; citados en Barriga., 2009).

Otros plantean que la planificación es un proceso donde se establecen objetivos y escogen los medios antes de emprender una acción y tomar decisiones. (Goodstein, 1998 y Ackoff, 1981; citados en Barriga., 2009).

La planificación, en cambio, es el instrumento que a partir del conocimiento de las leyes de la economía y de otras ciencias auxiliares, sirve para proyectar y transformar los recursos materiales y de fuerza de trabajo, en función de los objetivos de quienes puedan realizar tal transformación. (Lavergne, 1964).

La importancia de la planificación es que beneficia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos, maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo. La planificación

es una de las más importante funciones de la administración en cualquier nivel, dicha planificación radica de la necesidad de organizar de manera coherente lo que se quiere lograr, para ello hay que tomar decisiones y así ver lo que se hará y cómo se puede llegar a hacer de una mejor manera consiguiendo los objetivos.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones, los cuales son el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

1.3. La Estrategia dentro de las Empresas

La estrategia es necesaria para que toda empresa o negocio pueda cumplir los objetivos establecidos, a través de diversos puntos que se deben ir cumpliendo de la mejor manera posible. Estas acciones van orientadas para que la empresa lleve una ventaja competitiva en el entorno socioeconómico donde esta se desenvuelve mejorando la eficiencia de la gestión.

A continuación se mencionan varios autores de diversas épocas para la definición del concepto en cuestión.

Mintzberg, (1985) “La palabra estrategia ha sido compuesta por cinco definiciones con "P".”

Plan: Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.

Maniobra (utiliza la palabra "Play") dirigida a derrotar un oponente o competidor.

Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.

Posición, identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.).

Perspectiva relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Johnson y Scholes, (2001) “La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las necesidades de los *stakeholders*”.

Ansoff, (1965) “Veía a la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”. Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia. Estos son:

Ámbito producto-mercado(los productos y mercados que la empresa trabaja).

Un vector crecimiento (Los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).

Ventajas competitivas (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).

Sinergia (una medida del efecto conjunto esto es el fenómeno $2+2=5$). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Puede apreciarse que Ansoff presenta un “ámbito” por el cual la empresa puede desarrollar su estrategia, todos los productos y todos los mercados existentes. En este sentido las empresas pueden contar con una herramienta para explotar las mejores posibilidades para impulsar su crecimiento.

Koontz, (1991) “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada”.

Alvares (2007) afirma que la estrategia es “un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios que sean objeto de su actividad mediante una adecuada respuesta de las operaciones y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades propias de la organización”.

Porter (2007) sostiene que la estrategia se compone “esencialmente en relación una empresa con su ambiente aunque el ambiente relevante es muy amplio –abarca fuerzas sociales y económicas- su aspecto fundamental es la industria o industrias donde compite”.

Con dichas definiciones se puede concluir que la estrategia tiene el fin de lograr los objetivos, para esto se necesita la participación de todos los actores relacionados con la implementación de la estrategia, quienes deben trabajar en conjunto. Planteando el fin deseado de la organización para un futuro, además de los distintos tipos de recursos para lograr los fines específicos y desarrollar de forma altamente eficiente la estrategia que se aplicará.

1.4. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un concepto que viene desde mediados del siglo pasado como una herramienta administrativa de la alta dirección para las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las direcciones que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos.

La implementación y puesta en marcha de planes estratégicos en las empresas los ayuda a enfrentar incertidumbres del mercado, les brinda un horizonte claro y compartido a todos los empleados, saben dónde van y como lo van a lograr mediante su visión, misión, políticas y objetivos corporativos, haciendo que la empresa perdure en el tiempo y evitando la desaparición de esta.

Planificación estratégica es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. Ackoff R (1981), Un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. Dice que, el objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

Johnson, G.; Scholes, K. (2001) “Es una secuencia de procedimientos analíticos y de evaluación con el fin de formular una estrategia deliberada y los medios para aplicarla”.

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del planificación estratégica de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Tomando en cuenta que la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático de la empresa para establecer sus propósitos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía. Steiner, George A. Planeación estrategia: lo que todo director debe saber. Mexico, DF.: Continental, 1983.

Según Steiner (1969), La P.E. es un “Proceso de determinar los objetivos principales de una organización así como las políticas y estrategias que van a gobernar la adquisición, uso y disposición para alcanzar dichos objetivos”.

Según Kotler (1990), es un “Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”.

Según Ibarra (2004), “Es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos”.

Según Hax y Majluf (1997), “La planificación estratégica tiene que ver con el efecto futuro de las decisiones tomadas hoy. Parte esencial es la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desenvuelve la institución y su contraste con las fortalezas y debilidades de la organización”.

Es a partir de éste análisis que se van a definir o redefinir visión, misión, objetivos y estrategias de la organización, con el fin de orientar sus actividades, adaptarse y anticipar los

cambios que puedan ocurrir en un futuro. Es sin duda muy importante la participación de toda la organización en el desarrollo del planeamiento estratégico, la importancia de su intervención para la obtención de información sobre la situación actual de la organización y sobre los factores claves de éxito.

1.4.1. Características de una Planificación Estratégica

La planeación estratégica es un instrumento administrativo que proporciona una orientación clara en la gran mayoría de las pequeñas y grandes empresas; es el proceso por el cual la alta dirección o gerencia proyecta sus objetivos hacia el largo plazo, desarrollando a su vez estrategias que facilitarán las reacciones ante los problemas en el corto plazo.

Steiner, (1983) establece que existen cinco premisas para la planeación: La primera implanta que se debe diseñar un plan para planear, expresar lo que hay en la mente del directivo y cómo funcionará el sistema; en la segunda, es necesario contar con la información sustancial que describe las expectativas de los intereses principales, tanto exteriores e interiores, contiene una base de datos con el desempeño pasado, presente y futuro y el análisis FODA; en la tercera se formulan los planes, estableciendo las estrategias maestras: misión, propósitos, objetivos y políticas básicas y los programas a largo, mediano y corto plazo. En la cuarta premisa se lleva a cabo la implementación y revisión y se incluye la motivación, compensación, evaluación directiva y el proceso de control. En la quinta premisa, se consignan los flujos de información, ya que se considera que la información debe fluir durante todo el proceso y se establece que los valores de los ejecutivos deben estar presentes en el momento de la toma de decisiones.

Steiner, (1983) por otro lado dice que la planificación estratégica formal puede describirse desde variados enfoques: en relación con el porvenir de las decisiones actuales, la planificación estratégica estudia las alternativas y toma decisiones en el presente, reconociendo las oportunidades y peligros con la finalidad de diseñar un futuro deseado e identificar las formas de lograrlo. Si se analiza como proceso, éste es un procedimiento continuo que se inicia con el establecimiento de objetivos, implementando estrategias y desarrollando planes detallados y se decide de antemano cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

Chiavenato, (2004) se refiere a la planificación como la función administrativa que de manera anticipada establece cuáles son los objetivos y qué debe hacerse para concretarlos. Así la determinación de objetivos es el primer paso de la planificación. Hay una jerarquía de objetivos para conciliar los diferentes objetivos de una organización, los cuales parten desde los objetivos organizacionales, hasta las políticas, directrices, metas programas, procedimientos, métodos y normas. En relación a su alcance, la planeación puede abarcar en tres niveles: estratégico, táctico y operacional. Y existen cuatro tipos de planes, según este autor: los procedimientos, los presupuestos, los programas o programaciones y las normas o reglamentos.

Thompson y Strickland, (2008) establecen que la planificación estratégica se caracteriza por cinco requisitos específicos, los cuales la diferencian de la planificación clásica, los cuales son la **sistematización** que se refiere al proceso que debe ser llevado a cabo de manera formal y de acuerdo a procedimientos, métodos y reglas previamente establecidas, el **horizonte de planificación** especifica el requisito de que el plan resultante debe abarcar un número significativo de años en el futuro; la **integración** el proceso de planificación que involucra, se interioriza y afecta toda la empresa y todas sus actividades, tomando en consideración los sistemas resultantes que forman el entorno de la organización, la **flexibilidad** este requerimiento toma en consideración el comportamiento dinámico y cambiante del entorno. Por lo cual es necesario que el proceso sea diseñado con suficiente elasticidad de adaptación a tales variaciones, y por último la **continuidad** que se explica como consecuencia del requerimiento de flexibilidad que involucra el concepto de mantener el proceso de planificación activo y actualizado en el tiempo. Considerando las características y la importancia de la planificación estratégica como una ventajosa herramienta administrativa, ya que este proceso apoya y enriquece de manera significativa a la empresa, define en su estructura organizacional y ejecuta una correcta asignación de responsabilidades para llevarlas a su ejecución.

Mintzberg (2004) es otro autor que plantea un enfoque diferente para realizar la planificación estratégica, define a la estrategia como el plan o patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y establece una serie de acciones coherentes a realizar.

Las metas establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados. Las políticas son reglas que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Las decisiones estratégicas son las que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles, que en su momento pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. La distinción entre la estrategia y la táctica depende del nivel que los ejecute; mientras en los altos niveles de la organización se habla de estrategias, en los niveles operativos se realizan tácticas. Sin embargo en ocasiones la estrategia de mercados puede convertirse en la táctica de asignación de precios. Esta distinción también depende de la complejidad de las organizaciones, instituciones o centros de trabajo.

1.4.2. Ventajas de una Planificación Estratégica

Según Andrews (1980), las ventajas del pensamiento estratégico de alto nivel y una dirección estratégica consistente incluyen:

- Proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de “qué estamos tratando de hacer y de lograr”.
- Hacer que los gerentes estén más alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores.
- Proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, un razonamiento que defiende con fuerza el destinar recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia.
- Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización.
- Crear una actitud directiva más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.

La ventaja debe ser proactivo en lugar de simplemente reactivo es que las estrategias que abren caminos pueden ser la clave para un mejor resultado a largo plazo. La lucha agresiva por una estrategia creativa y oportunista puede impulsar a una compañía hacia una posición

de liderazgo y allanar el camino para que sus productos / servicios se conviertan en la norma de la industria.

1.5. Niveles de la Estrategia

Las decisiones estratégicas atienden a diferentes niveles o jerarquías de formulación estratégica, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones, tal y como han identificado autores como Hofer y Schendel (1978), Lorange (1980), Hrebiniak y Joyce (1984), Wheelright (1984), Hax y Majluf (1984) y Wheelen y Hunger (1990), entre otros. Estos niveles son el institucional, el corporativo, el de negocio y el funcional, debiendo formar las decisiones tomadas en cada uno de ellos un conjunto coherente y consistente para alcanzar el éxito a largo plazo de la empresa; así, el nivel institucional fija límites al desarrollo del corporativo, éste representa una restricción importante para el desarrollo de las estrategias en el nivel de negocio y, a su vez, en este último se define el marco general al cual deben responder las decisiones estratégicas que se desarrollan en las diferentes áreas funcionales de la empresa (Hofer y Schendel, 1978).

Nivel institucional: Se centra la atención en la especificación de los sectores de actividad empresarial donde la empresa debe invertir o desinvertir actualmente y donde debe hacerlo en el futuro.

Nivel corporativo: Las principales decisiones estratégicas que recaen en este nivel y hacen referencia a actividades tales como la diversificación hacia nuevos mercados o productos, fusiones y adquisiciones, integración vertical, sinergia de recursos entre negocios.

Nivel Negocio: Hace referencia a las líneas de acción a seguir para mejorar el posicionamiento competitivo de cada una de las unidades de negocio de la empresa en sus respectivos sectores.

Nivel Funcional: Se centra en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas. Es en este nivel de la formulación de estrategias donde se produce la vinculación más significativa entre la dirección estratégica y otras disciplinas del campo de la dirección de empresas como el marketing, las finanzas, o los recursos humanos, además de suponer el nexo de unión entre la planificación y puesta en práctica de los programas y planes de actuación establecidos.

En el libro “Dirección estratégica”, Johnson y Scholes (2001) describen las siguientes estrategias, y afirman que estas estrategias existen en los distintos niveles de una organización.

Estrategia corporativa: Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir valor a las distintas partes de la empresa.

Estrategia de unidad de negocio: La estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado. Una unidad estratégica de negocio (UEN) es una parte de la organización para la que existe un mercado externo concreto de bienes y servicios.

Estrategias operativas: Se ocupan de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

1.6. Modelos de Análisis Estratégico

Según Serna (1997) para el desarrollo del diagnóstico estratégico existen tres herramientas para realizar el análisis del ambiente externo e interno. (Matriz ver anexo 2)

Perfil de capacidad Interna (PCI). La primera herramienta a utilizar es el perfil de capacidad interna de la compañía (PCI). Este es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio interno. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La capacidad directiva. Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo (planeación, toma de decisiones, coordinación, etc.)

2. La capacidad competitiva (o de mercadeo). Son todas aquellas fortalezas o debilidades relacionadas con el área comercial (calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, etc.)

3. La capacidad financiera. Incluye todos los aspectos relacionadas con el área financiera de la compañía (deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, etc.)

4. La capacidad tecnológica (Producción). Incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales (infraestructura tecnología, exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, intensidad en el uso de la mano de obra, etc.)

5. La capacidad del talento humano. Incluye las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano (nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, etc.)

La segunda herramienta a utilizar según Navas y Guerras, (2002). Existen cuatro dimensiones consideradas.

Dimensión socio cultural: Recoge tanto las creencias, valores, actitudes, y forma de vida de las personas que rodean a la empresa como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto.

Dimensión económica: Afecta a la naturaleza y la dirección de sistema económico donde se desenvuelve la empresa. Los principales indicadores económicos serán las variables claves de esta dimensión.

El marco científico y tecnológico: Que caracterice la situación de un sistema es el contenido de la dimensión tecnológica. Este aspecto puede ser muy importante para evitar la obsolescencia y promover la innovación a través de nuevos productos o técnicas o para la mejora de los existentes.

Dimensión político legal: Integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar. Mucho de estos factores (impuestos, salarios mínimos, condiciones laborales, protección al consumidor, medio ambiente, etc.) pueden ser considerados como restrictivos hacia la empresa. Aunque también otros pueden ser considerados favorables.

Cuadro. 1. Perfil Estratégico del Entorno

FACTORES CLAVES DEL ENTORNO	MN	N	E	P	MP
<i>DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL</i>					
▪ Valores y actitudes					
▪ Grupos sociales					
▪ Conflictividad social					
▪ Mercado de Trabajo					
▪ Migraciones					
<i>DIMENSIÓN ECONÓMICA</i>					
▪ PIB					
▪ Inflación					
▪ Cesantía					
▪ Balanza de pagos					
▪ Productividad					
▪ Mercado de capitales					
▪ Política industrial					
<i>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</i>					
▪ Política de I + D					
▪ Infraestructura científica y tecnológica					
▪ Programa de apoyo a la investigación					
<i>DIMENSIÓN POLITICO-LEGAL</i>					
▪ Situación Política					
▪ Política económica					
▪ Legislación económico-laboral					
▪ Política fiscal					
▪ Legislación tributaria					
SIMBOLOGÍA: MN: Más Negativo N: Negativo E: Equilibrio					

P: Positivo					
MP: Más Positivo					

Fuente: Navas y Guerras.

Como tercera herramienta de análisis del marco competitivo del sector, lo que implica considerar las siguientes fuerzas de Porter más dos agregadas a estas también de igual importancia. Según Porter (1987), sólo menciona 5 fuerzas competitivas, a estas se le ha agregado dos más según Medina (2003), las cuales se muestran a continuación:

- La capacidad negociadora de los usuarios
- La capacidad negociadora de los proveedores
- La amenaza de ingreso de nuevas empresas
- La amenaza de aparición de productos y/o servicios sustitutos
- La rivalidad existente entre las empresas competidoras
- El poder negociador del personal
- El poder negociador de los financiadores

Cuadro. 2. Matriz Porter y Medina

Barreras de entrada		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Economías de escala	Pequeñas						Grandes
Diferenciación de productos	Pocas						Muchas
Identificación de marca	Bajas						Altas
Acceso a canal de distribución	Amplio						Limitado
Necesidades de capital	Bajas						Altas
Acceso de nueva tecnología	Amplio						Restringido
Acceso a materias primas	Amplio						Restringido

Protección gubernamental	No existen						Alta
Efecto de experiencia	No existen						Muy importantes
Costo de cambio para clientes	Bajos						Altos
Conclusión barreras de entrada	Bajas						Altas

Rivalidad Competitiva		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
N° de competidores igualmente equilibrados	Grande						Pequeño
Crecimiento del sector	Lento						Rápido
Costos fijos	Altas						Bajos
Tipos de productos	Commodity						Especializado
Manera de incrementar capacidad	Grandes						Continuos
Diversidad de competidores	Grandes						Pocas
Posiciones estratégicas en sector	Fuertes						Débiles
Barreras para salir	Altas						Bajas
Conclusión rivalidad competitiva	Altas						Baja

Barreras de Salida		Amenazas		Oportunidades	

		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Especialización de activos	Altas						Baja
Costo de salida	Altos						Bajos
Interrelación con otras U.E.N.	Altas						Bajas
Barreras emocionales	Altas						Bajas
Restricciones gubernamentales	Altas						Bajas
Restricciones sociales	Altas						Bajas
Conclusión barreras de salida	Altas						Bajas

Poder de los Compradores		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
N° de competidores importantes	Pocos						Muchos
Disponibilidad de sustituto	Muchos						Pocos
Costos de cambio para el comprador	Bajos						Altos
Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	Alta						Baja
Amenaza de integración hacia adelante en el sector	Baja						Alta
Contribución del sector a la calidad del producto del comprador	Pequeña						Grande
Contribución del sector a los costos del comprador	Grande						Pequeña
Rentabilidad del comprador	Baja						Alta
Conclusión poder de los compradores	Alto						Bajo

Poder de los Proveedores		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
N° de proveedores importantes	Pocos						Muchos
Disponibilidad de sustituto para los productos de los proveedores	Baja						Alta
Costo de cambio	Altos						Bajos
Amenaza integración hacia delante del proveedor	Alta						Baja
Amenaza de integración hacia atrás en el sector	Baja						Alta
Contribución del proveedor a los costos del sector	Grande						Pequeña
Importancia del sector para el grupo de proveedores	Pequeña						Grande
Conclusión poder de los proveedores	Alto						Bajo

Poder de los Sustitutos		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Disponibilidad de sustitutos	Grande						Baja
Costo de cambio para el usuario	Bajos						Altos
Rentabilidad y agresividad del producto sustituto	Altos						Bajos
Ratio: precio/valor sustituto	Alta						Baja
Conclusión poder de los sustitutos	Alto						Bajo

Poder de los Financistas		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Disponibilidad y diversidad de recursos e instrumentos financieros	Pocos						Muchos
Costo de financiación	Alto						Bajo
Grado de conflictividad en el mercado	Mucho						Poco
Tamaño del mercado financiero	Pequeño						Grande
Claridad en políticas financieras	Baja						Alta
Legislación financiera y de mercado de valores	Poca						Mucha
Nivel de dispersión de la propiedad	Poca						Mucha
Coincidencia de objetivos de grupo controlador	Pocas						Muchas
Permanencia de grupo controlador	Poca						Mucha
Valor de la empresa percibido en el mercado	Bajo						Alto
Volatilidad del precio de las acciones	Alto						Bajo
Conclusión poder de los financistas	Alto						Bajo

Poder del Personal		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Nivel de cesantía	Bajo						Alto
Disponibilidad de personas para trabajar	Pocas						Muchas
Nivel de preparación	Poca						Alta

Grado de conflictividad	Mucho						Poco
Variabilidad de las remuneraciones	Mucha						Poca
Conclusión poder del personal	Alto						Bajo

Matriz Resumen		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Barrera de entrada	Alta						Baja
Rivalidad competitiva	Intensa						Débil
Barreras de salida	Altas						Bajas
Poder negociador de compradores	Alto						Bajo
Poder negociar de los proveedores	Alto						Bajo
Amenaza de productos sustitutos	Alta						Baja
Poder negociador de los financistas	Alto						Bajo
Poder negociador del personal	Alto						Bajo
Conclusión atractivo del sector industrial	Bajo						Alto

Fuente: Adaptado Porter y Medina

La cuarta herramienta utilizar son la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y la Evaluación de Factores Externos (EFE), según Fred David en Conceptos de Administración Estratégica (2013).

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además

ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

Según el Fred R. David, una matriz EFI se desarrolla a través de 5 pasos:

1. Elaborar una lista de los factores internos clave
2. Asignar a cada factor una ponderación que abarque desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante).
3. Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4
4. Multiplicar la ponderación de cada factor para la clasificación y determinar un puntaje ponderado para cada variable.
5. Sumar los puntajes ponderados para cada variable con el fin de determinar el puntaje ponderado total de la organización.

Cuadro. 3. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Factores críticos para el éxito	Peso (0.0-1.0)	Calificación (1-4)	Total ponderado
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Total	1.00		
--------------	------	--	--

Fuente: Adaptado Fred R. David

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Según el Fred R. David, una matriz EFE se desarrolla a través de 5 pasos:

1. Elaborar una lista de factores externos claves.
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante).
3. Asignar a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indiquen que tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

Cuadro. 4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Factores críticos para el éxito	Peso (0.0-1.0)	Calificación (1-4)	Total ponderado
Oportunidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Amenazas			
1.			
2.			
3.			
4.			

5.			
Total	1.00		

Fuente: Adaptado Fred R. David

Según Wheelen, Hunger y Oliva, (2007). La formulación de la estrategia, denominada con frecuencia planeación estratégica o a largo plazo, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación. Comienza con el análisis de la situación, esto es, el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y las debilidades internas. FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para una empresa específica. Con el paso del tiempo, el análisis FODA ha probado ser la técnica analítica más perdurable que se utiliza en la administración estratégica.

Cuadro.5. Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F) Hacer una lista de fortalezas	DEBILIDADES (D) Hacer una lista de amenazas
OPORTUNIDADES (O) Hacer una lista de oportunidades	ESTRATEGIAS (FO) Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS (DO) Minimizar debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS (A) Hacer una lista de amenazas	ESTRATEGIAS (FA) Usar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	ESTRATEGIAS (DA) Minimizar las debilidades y evitar amenazas

Fuente: Adaptado Wheelen, Hunger y Oliva

1.7. Modelos de Planificación Estratégica

Para analizar la planificación estratégica y sus elementos, a continuación se representan modelos de planificación estratégica planteados por distintos autores que ilustran el proceso

de planificación. En ellos, se puede apreciar la percepción que algunos autores tienen acerca de los elementos que consideran como esenciales para comprender las implicaciones de conceptualizar y realizar planes de cualquier naturaleza, destacando los pasos o etapas de su formulación, implementación y evaluación.

Modelo de Fred David

El Modelo de Planificación Estratégica de Fred David, el cual se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases:

- 1) Formulación de la estrategia.
 - a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
 - b. Realización de una auditoria externa e interna.
 - c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
 - d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

- 2) Implantación de estrategias
 - a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
 - b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

- 3) Evaluación de la estrategia
 - a. Medición y evaluación del rendimiento.

Este autor propone que para poder formular las estrategias se requiere identificar la misión como la tiene la empresa, sus objetivos y estrategias que utiliza, todo esto antes de iniciar el proceso de Planeación Estratégica el cual inicia con una auditoria externa para identificar las amenazas y las oportunidades. Después propone realizar una auditoria interna para identificar debilidades y fortalezas, con esta información. Fijar la nueva misión de la compañía, con las auditorias mencionadas se obtienen los datos para elaborar las matrices MEFE y MEFI que conformaría la primera etapa y dice que esta etapa se llama ENTRADA DE DATOS y se forma de la siguiente manera:

Etapa 1.- Entrada de Datos.

Cuadro. 6. “Esquema de la entrada de datos”

Matriz de evaluación de factor interno	Matriz de evaluación de factor externo	Matriz del perfil competitivo
--	--	-------------------------------

Etapa 2.- Etapa Comparativa.

Etapa del marco analítico para la formulación de las estrategias está enfocada a la generación de estrategias factibles, las técnicas que propone son la FODA, PEEA y BCG, apoyándose en la MEFE y la MEFI, la resume en el cuadro siguiente.

Cuadro.7. “Esquema de la etapa comparativa”

MATRIZ FODA	PEEA	BCG	MIE	MGE
Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.	Matriz del Grupo Consultor de Boston	Matriz Interna y Externa	Matriz de Gran Estratégico.

Etapa 3.- Decisiones.

La tercera etapa es la fase de las decisiones formadas por una sola técnica que es la matriz cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE), en esta matriz se utiliza información de la etapa 1 para evaluar las estrategias que se obtienen en la etapa 2 y afinarlas con la Matriz del perfil Competitivo (MPC), y con la PEEA (Posicionamiento Estratégico para la Evaluación de la Acción) además con la Matriz Interna y Externa (MIE) para llegar a la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) aclara el autor que no se puede perder de vista que los resultados que arrojen las técnicas, se les debe utilizar aplicando el criterio de los concedores de la planeación y de la empresa.

Modelo de Planificación Estratégica de Hax y Majluf

El Modelo de Planificación Estratégica de Hax y Majluf resalta lo importante que es contar con la participación de las diferentes áreas que se verán involucradas en el proceso de generación e implementación del plan, razón por la cual es primordial contar con la participación de la empresa en su totalidad para la implementación en sus distintos niveles y considerar el grado de resistencia al cambio que pueda presentar la empresa.

Hax y Majluf definen los distintos niveles jerárquicos dentro de la empresa que participan en el proceso de planificación, diferenciándose unos de otros en el grado de importancia y responsabilidad que cada uno tiene además de, obviamente, las funciones que cada uno desempeña.

A nivel corporativo se definen la misión y el propósito estratégico de la empresa, el análisis estratégico general que identifica las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades internas. Lo anterior lleva a la definición del campo de actividad de la empresa, es decir, su cartera de negocios, a través de las decisiones de expansión, diversificación, integración vertical, crecimiento externo y multinacionalización.

A nivel de negocio, se busca el posicionamiento competitivo de cada uno de sus negocios que permitan conseguir una ventaja competitiva sostenida en el tiempo. Para esto, se debe realizar el análisis estratégico, interno y externo a nivel de negocio y sobre esto formular la estrategia competitiva más adecuada. Este nivel está sometido a las directrices generales del nivel corporativo.

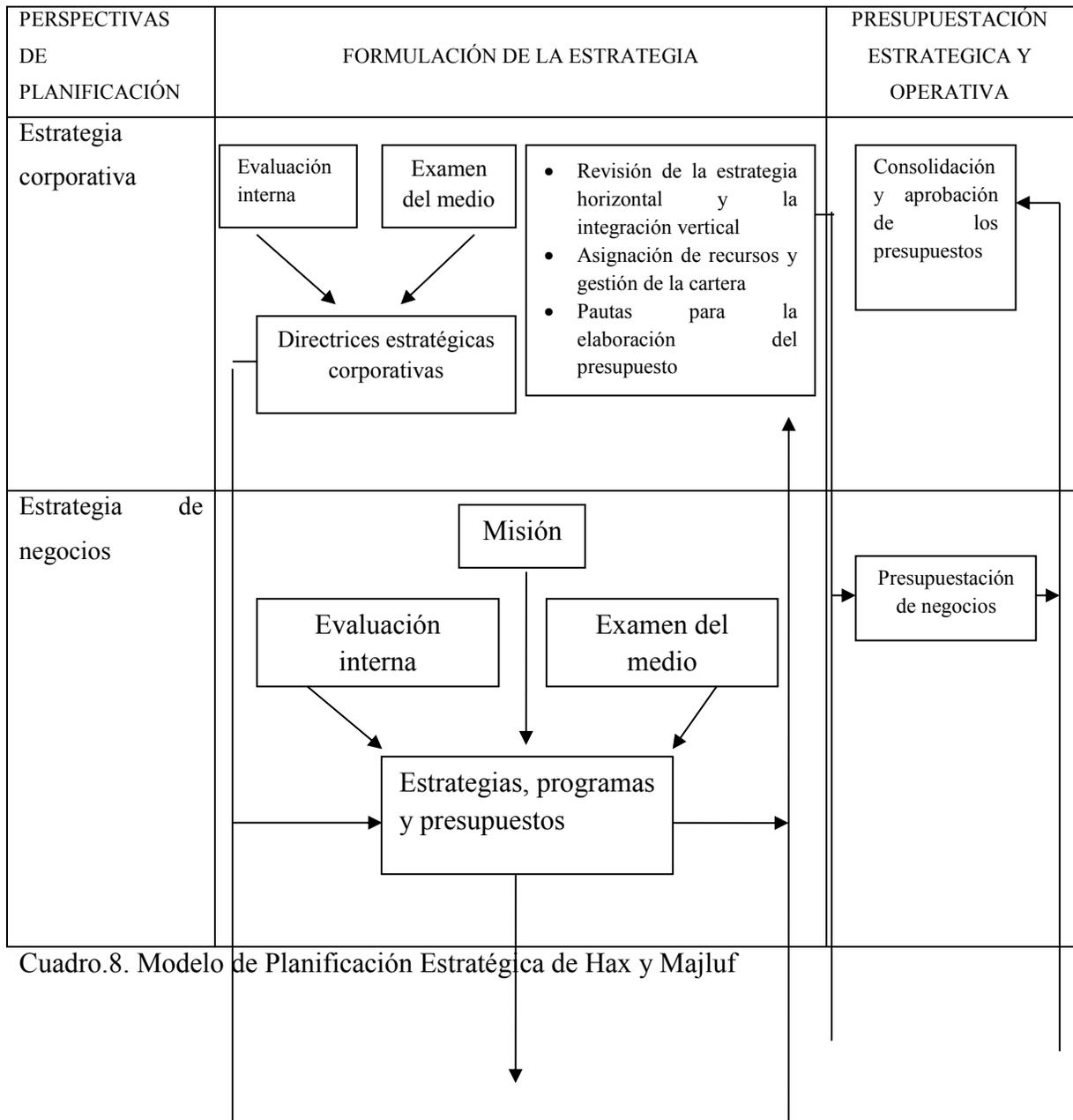
A nivel funcional, se pone de manifiesto la importancia que las áreas funcionales tienen en la generación de las competencias distintivas de la empresa.

Los tres niveles se integran mediante los dos grandes etapas, la de formulación de la estrategia y la de presupuestar estratégica y operativamente la planificación.

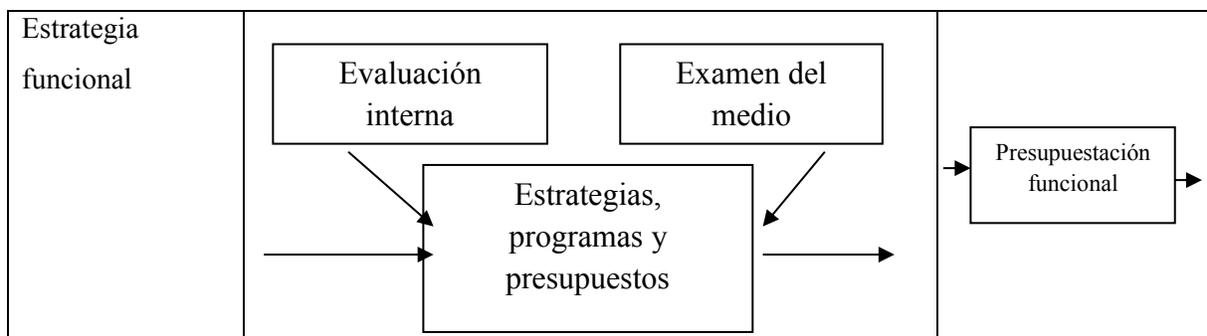
El ciclo de formulación de la estrategia debe reconocer los problemas estratégicos claves de la empresa, a través de una aplicación de los tres niveles detallados. Las tareas de planificación relacionadas con cada nivel incluyen el análisis interno y externo y convergen en el posicionamiento competitivo sugerido.

A nivel corporativo, ello se expresa en términos de directrices y objetivos genéricos. En los niveles de negocio y funcional, se diseñan programas y presupuestos de acción, los cuales deben ser evaluados y aprobados a nivel corporativo.

El ciclo de presupuestos estratégicos y operativos vincula todos los negocios y áreas funcionales, que posteriormente deberán ser aceptados a nivel corporativo.



Cuadro.8. Modelo de Planificación Estratégica de Hax y Majluf



Fuente Hax y Majluf

Finalmente, es importante destacar que cualquier sistema de planificación estratégica debe ser diseñado teniendo en cuenta el propósito fundamental que la dirección de la empresa persigue con su implantación, ya que podría ser diametralmente opuesta.

Modelo de Planificación BSC o CMI

El modelo BSC o CMI está creado en base a la metodología de Balanced Scorecard (BSC) o también conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI).

El BSC es un modelo de gestión organizacional nacido en los inicios de los años '90, sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa y que tiene como objetivo comunicar la estrategia de la organización hacia sus diferentes niveles operativos y así reflejarla en los procesos de negocio.

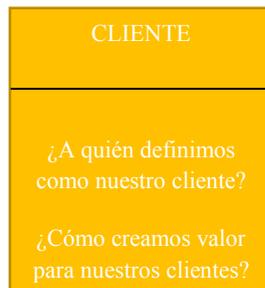
El BSC es un sistema de Control de Gestión que traduce la Estrategia y la Misión en un conjunto de Objetivos relacionados entre sí (mapa estratégico), medidos a través de indicadores de desempeño estratégico y ligados a planes de acción, que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

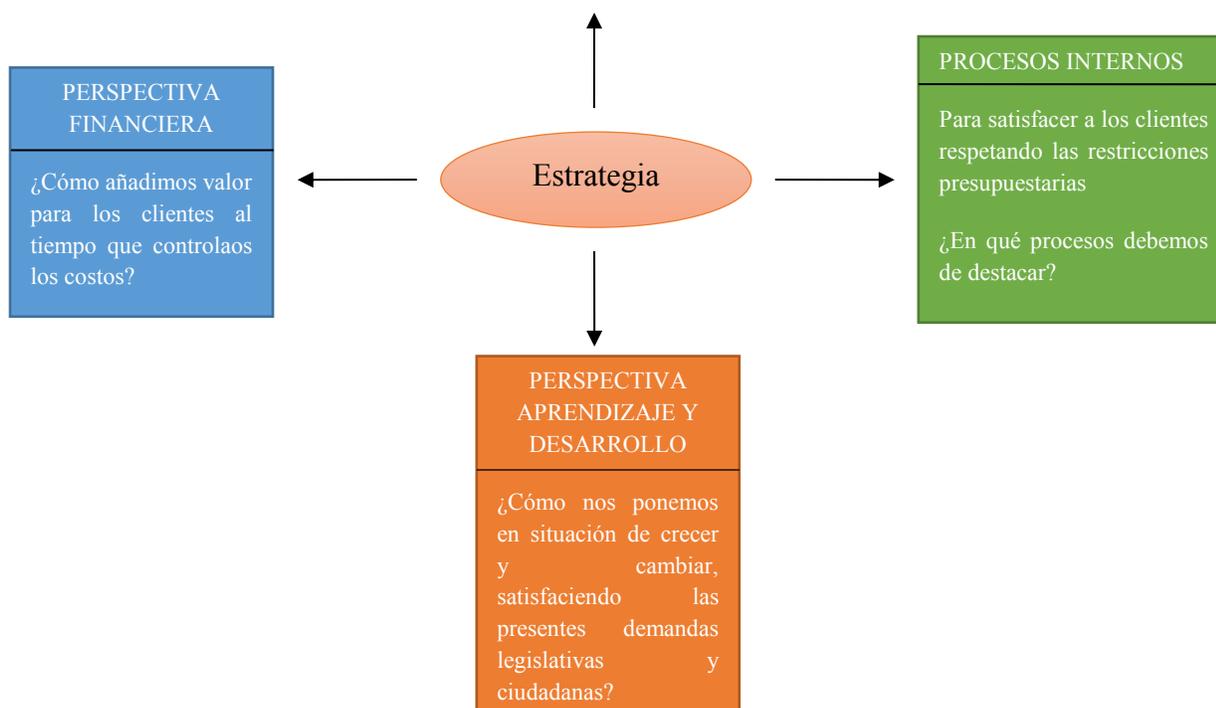
Esta metodología sirve para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos de corto plazo y los presupuestos anuales.

- Identificar y alinear los planes operativos relevantes con sentido estratégico.

Cuadro. 9. Modelo de Planificación BSC o CMI





Fuente: Adaptado Kaplan, Robert S. and David P. Norton

Como muestra la figura, el CMI trabaja con 4 perspectivas de análisis y diseño:

Perspectiva Financiera o Mandantes Superiores: Esta perspectiva tiene como objetivo obtener la información para evaluar cómo son nuestros resultados financieros y cómo se debe estar frente a los mandatos superiores, que están centrados principalmente en los resultados e impacto de los recursos asignados, tanto financieros como humanos en la organización, y en el cumplimiento de la normativa que rige el quehacer de una institución pública. A partir de lo anterior es posible generar objetivos que satisfagan estos intereses.

Perspectiva de los Clientes: Esta perspectiva tiene como objetivo obtener información de cómo debemos posicionarnos frente los Clientes, Beneficiarios y Usuarios, y analizar temas referentes a la demanda, necesidades, entrega de productos y servicios y la satisfacción usuaria. A partir de lo anterior es posible generar metas que satisfagan y/o mejoren estos intereses.

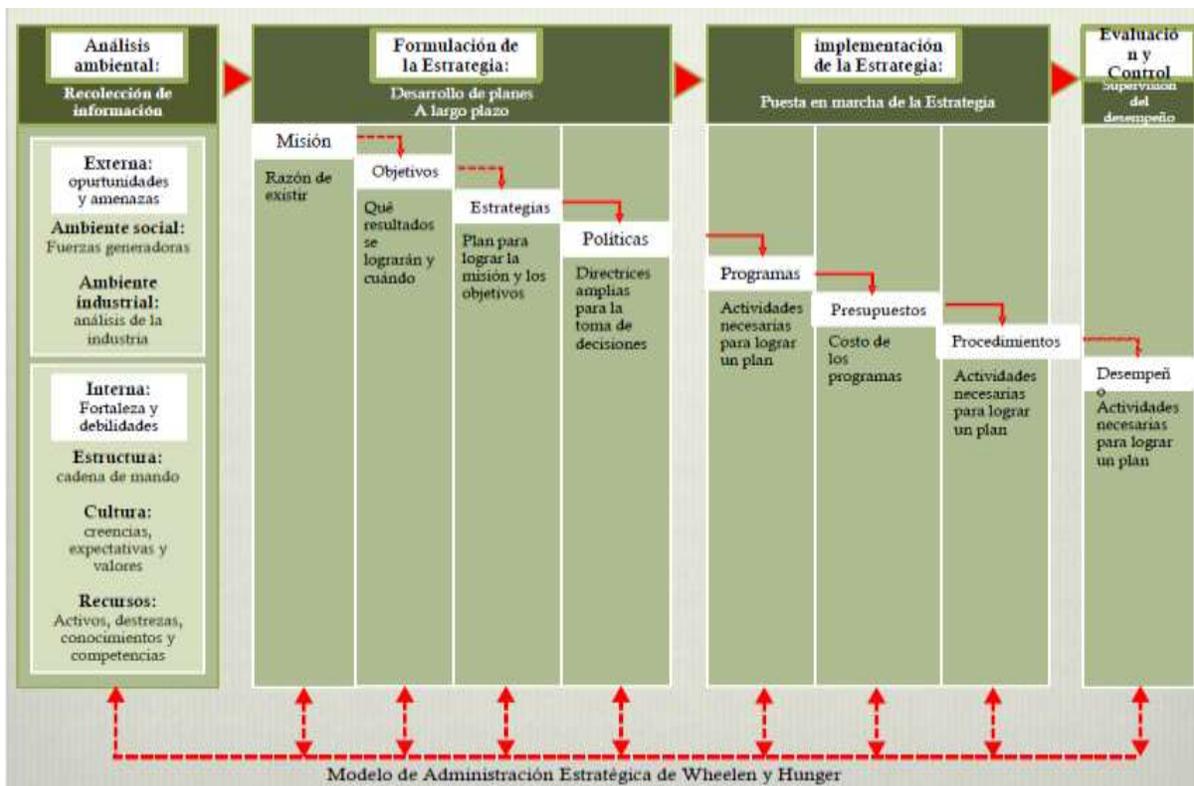
Perspectiva de los Procesos: Esta perspectiva tiene como objetivo obtener información para evaluar cómo está la ejecución de los procesos centrados en el mejoramiento de la gestión y la calidad de la Institución. A partir de lo anterior es posible generar mejoras que satisfagan esta perspectiva.

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo: Esta perspectiva tiene como objetivo obtener información para evaluar la capacidad de aprendizaje, conocimiento y desarrollo de capacidades de las personas y de la organización, analizando temas relacionados con la cultura, el capital humano y la innovación. A partir de lo anterior, es posible generar objetivos que superen las debilidades que existen en esta perspectiva.

Modelo de Wheelen y Hunger

El siguiente modelo pertenece a Wheelen y Hunger (2007), el cual plantea abordar la administración estratégica desde el análisis ambiental, la formulación, implementación y evaluación y control de la estrategia. El análisis ambiental involucra la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis DOFA. La formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz y eficiente las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. La implementación de la estrategia es un proceso mediante el cual las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones planificación operativa, implican frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos. La evaluación y control es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo. (Wheelen y Hunger, 2007).

Cuadro. 10. Modelo de Wheelen y Hunger



Fuente: Wheelen y Hunger

Modelo de Navas y Guerra

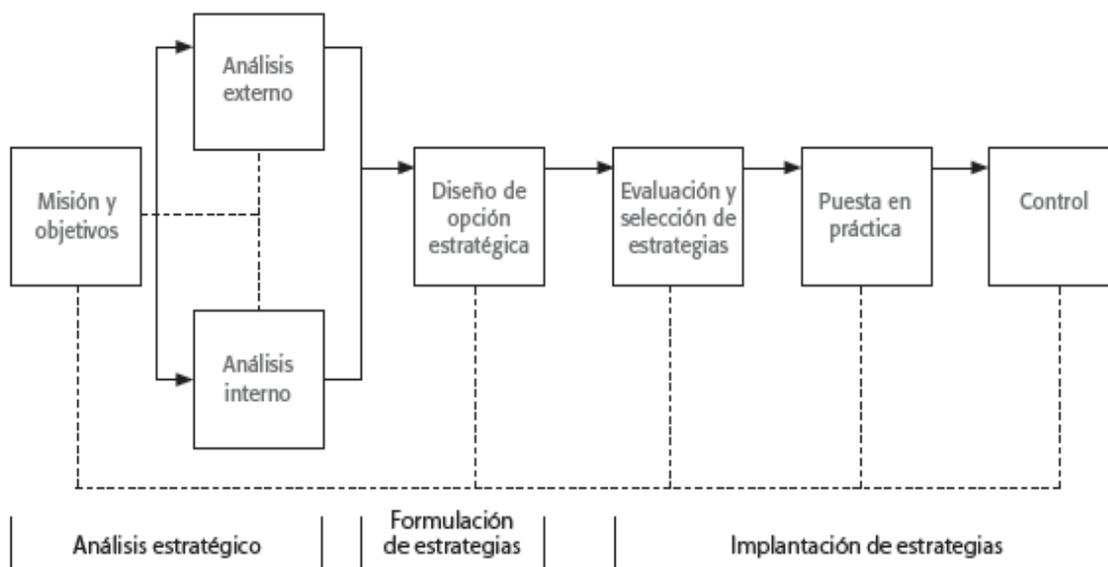
Para el análisis y formulación de una estrategia y su posterior implementación se debe tener en cuenta no sólo aquellos factores de oportunidad respecto al entorno competitivo sino que también el diagnóstico de la situación económica y el conjunto de objetivos y reglas que orienten el funcionamiento de la empresa en su medio externo.

Las actividades fundamentales de este modelo son:

1. Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa.
2. Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno competitivo (análisis externo).
3. Análisis interno y determinación de la posición competitiva de la empresa: fortaleza y debilidades de la empresa.
4. Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional.
5. Evaluación y selección de estrategias.
6. Puesta en práctica de la estrategia elegida.
7. Control estratégico.

Considerando que todo el proceso anterior está integrado por tres grandes partes: Análisis estratégico, Formulación de estrategias e Implementación de estrategias.

Cuadro. 11. Modelo Navas y Guerra



Fuente: Navas y Guerra

CAPITULO 2: ANTECEDENTES DEL SECTOR INDUSTRIAL Y DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de las importaciones en Chile

La economía chilena es considerada como una de las más desarrolladas de Latinoamérica, puesto que Chile es un país abierto al mundo que promueve el libre comercio y busca activamente acuerdos con otros países y bloques comerciales.

En los últimos diez años ha desarrollado una creciente red de acuerdos comerciales con Bolivia, Brunei, Canadá, Centroamérica, China, Colombia, Corea del Sur, Cuba, Ecuador, Estados Unidos, India, Islandia, Liechtenstein, MERCOSUR, México, Noruega, Nueva Zelanda, Panamá, Perú, Singapur, Suiza, Unión Europea y Venezuela.

Principales tratados de Chile

Cuadro. 12. Tratados comerciales

Parte signataria	Tipo de acuerdo	Entrada en vigencia
Australia	Acuerdo libre comercio	2009 - Marzo 06
Bolivia	Acuerdo de complementación económica	1993 - Abril 06
Canadá	Acuerdo libre comercio	1997 - Julio 05
Centroamérica	Acuerdo libre comercio	2002 - Febrero 14
China	Acuerdo libre comercio	2006 - Octubre 01
Colombia	Acuerdo libre comercio	2009 - Mayo 08
Corea del sur	Acuerdo libre comercio	2004 - Abril 02
Cuba	Acuerdo de complementación económica	2008 - Junio 27
Ecuador	Acuerdo de complementación económica	2010 - Enero 25
EFTA	Acuerdo libre comercio	2004 - Diciembre 01
Estados Unidos	Acuerdo libre comercio	2004 - Enero 01
Hong Kong	Acuerdo libre comercio	2014 - Octubre 09
India	Acuerdo alcance parcial	2007 - Agosto 17
Japón	Acuerdo de asociación económica	2007 - Septiembre 03
Malasia	Acuerdo libre comercio	2012 - Febrero 25
Mercosur	Acuerdo de complementación económica	1996 - Octubre 01
México	Acuerdo libre comercio	1999 - Julio 31

P4	Acuerdo de asociación económica	2006 - Noviembre 08
Panamá	Acuerdo libre comercio	2008 - Marzo 07
Perú	Acuerdo de complementación económica	2009 - Marzo 01
Tailandia	Acuerdo libre comercio	2015 - Noviembre 05
Turquía	Acuerdo libre comercio	2011 - Marzo 01
Unión Europea	Acuerdo de asociación	2003 - Febrero 01
Venezuela	Acuerdo de complementación económica	1993 - Julio 01
Vietnam	Acuerdo libre comercio	2014 - Enero 01

Fuente: DIRECOM

Cuadro. 13. Países de importaciones sin acuerdo

Taiwán
Indonesia
Sudáfrica
Filipinas
Rusia
Emiratos Árabes Unidos
Bahrein

Fuente: DIRECOM

Los tratados de libre comercio unidos a los acuerdos comerciales firmados con la mayoría de los países de Latinoamérica, permiten a Chile acceder de forma privilegiada a un mercado de 3.800 millones de habitantes en el mundo, lo que convierte al país en un puente natural entre América Latina y Asia Pacífico.

Una de las claves del éxito de Chile es la diversificación de sus exportaciones de bienes y servicios y su creciente dinamismo, lo que ha llevado a Chile a ocupar el primer lugar para hacer negocios dentro de América Latina de acuerdo al ranking elaborado por Economist Intelligence Unit en el período 2005-2009.

Adicionalmente, un informe reciente del Banco Mundial sobre logística y globalización sitúa a Chile en el primer lugar de América Latina en el índice de calidad de sus servicios logísticos para el comercio internacional y en el lugar 32 a nivel mundial. Lo que le confiere una situación privilegiada como una plataforma de servicios y tecnologías en el corredor bi-oceánico que une la costa oeste de América Latina con los principales centros urbano-industriales de Argentina, Uruguay, Paraguay y Brasil.

En 2014 las importaciones en Chile cayeron un 9,16% respecto al año anterior. Las compras al exterior representan el 28,05% de su PIB, por lo que se encuentra en el puesto 56, de 189 países, del ranking de importaciones respecto al PIB, ordenado de menor a mayor porcentaje.

Las importaciones totales llegaron a US\$15.749 millones en el primer trimestre del 2015, mostrando una disminución de 12,4% en relación con el mismo período del año 2014.

2.2. Antecedentes de la Empresa RRC (Ricardo Rubilar Cornejo)

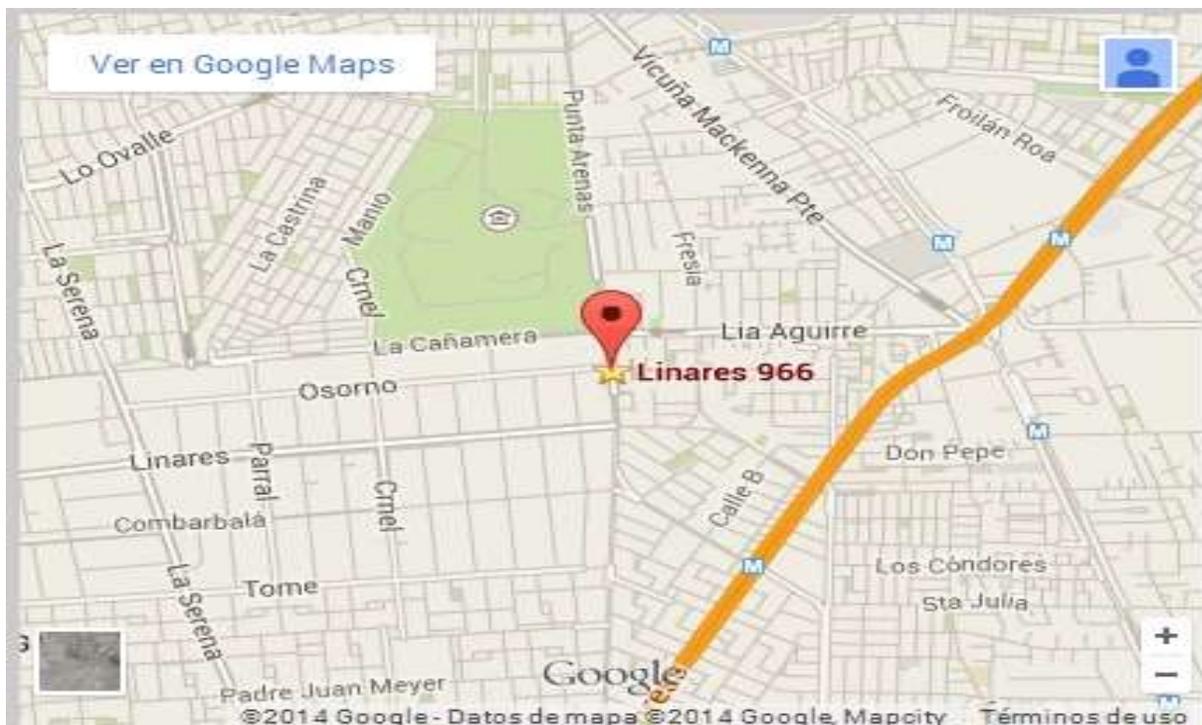
Actividad

RRC Ltda. es una empresa de importación de maquinarias para el rubro plásticos, la actividad que desarrolla es la venta de maquinarias y posterior servicio técnico de las mismas, la mayor parte de los productos importados son fabricados en Taiwán, Italia y Brasil los cuales son enviados por vía marítima en contenedores y en algunas ocasiones, cuando son repuestos, por vía aérea.

Ubicación Geográfica

RRC Ltda. Se encuentra ubicada en Linares #966 perteneciente a la comuna de La Granja, Región Metropolitana.

Cuadro. 14. Mapa ubicación geográfica de la empresa



Estructura Organizacional

RRC Ltda. es una empresa que creada a fines del año 2009 por su actual Gerente Comercial Ricardo Rubilar, en base a sus conocimientos del mercado, adquiridos por su experiencia laboral.

Cuenta con la experiencia y disponibilidad de 12 trabajadores:

- Dos encargados de Ventas
- Tres en Contabilidad y Finanzas
- Tres en el Servicio Técnico
- Un encargado de Abastecimiento
- Una Secretaria
- Un Representante de Gerencia
- Un Gerente Comercial.

Administración Interna

RRC Ltda. cuenta con un **Gerente Comercial** que es el principal encargado de coordinar, planificar, controlar, administrar, dirigir y gestionar la empresa, atención de cliente, desarrollo de nuevos mercados, aprobar los documentos del sistema de gestión, negociar y buscar nuevos proveedores, realizar gestión financiera y de negociar con el personal de la organización. Con una **Secretaria** que debe realizar la recepción telefónica, atención y derivación de cliente, proceso de Importación, cobranza, recepción y control de documentos. Con un **Representante de Gerencia** que tiene por objetivo asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad; informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora y asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización. Con un **Encargado de Control** de documentos que debe asegurarse de que se identifican los cambios y estado de revisión de los documentos del Sistema de gestión, que los documentos originales permanecen legibles y fácilmente identificables y prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y mantener una identificación sobre este tipo de documentos en caso que se almacenen y no se destruyan. Con **Audidores Internos** que son los encargados de cada área y deben velar por el cumplimiento de las políticas internas. Con **Vendedores** que deben atender a clientes, visitándolos de forma periódica utilizando los medios existentes; ver, crear y tomar necesidades que presenten los clientes con los cuales trabajan; abrir nuevos mercados y nichos de negocios, contactar nuevos clientes, pedir, hacer y seguir cotizaciones, instruirse en el conocimiento de las máquinas, equipos y repuestos que comercializamos, emitir notas de ventas, realizar catálogos promocionales y afines, ver temas de cobranzas por facturas de ventas a clientes de su cartera. Con un **Asistente Contable** que debe hacer ingreso de información al sistema contable, generación de informes contables, generación de impuesto, controlar cuentas bancarias, pago a proveedores, remuneraciones, revisión de informe de inventario, compra de artículos de oficina. Con una **Asistente de Contabilidad** que debe dar apoyo en la gestión de contabilidad, facturación y elaboración de informes contables. Con una **Asistente de administración y mantención de oficina** que debe realizar trámites bancarios, retiro de documentos y cheques donde cliente, retiro de documentos bancarios y aseo en dependencia interiores y exterior. Con un **Encargado de Asistencia Técnica** que debe Coordinar puestas en marcha, Coordinar reparaciones, Realizar informes acabados de

anormalidades y/o reparaciones, Realizar mantenencias correctivas y preventivas, Mantener sus equipos, camioneta y herramientas en buenas condiciones. Y finalmente cuenta con un **Encargado de abastecimiento** que tiene como función realizar compras nacionales, ingresos de productos nacionales e internacionales a bodega, control de bodega, despachos de productos a nivel nacional, mantención de la dependencia de la bodega, organización de entregas y retiro de mercadería y realizar informe de inventario mensual.

Proveedores

Sus principales proveedores son Hemingstone, Multiplas, Polystar y Bandera.

Competidores

Los principales competidores son Multiplashile, Andexport, Imatecnia y Pacific.

Clientes

La empresa cuenta con alrededor de 80 clientes.

Organización administrativa y financiera

Administrativa

RRC Ltda. cuenta con un reglamento interno, documento que norma los aspectos administrativos y de régimen interno del personal, tales como jornada de trabajo, permisos, contratos, remuneraciones, prohibiciones, licencias, normas de seguridad, entre otras.

Además, RRC Ltda. vela por el cumplimiento de las Normas del SII, Normas laborales y las Normas de Seguridad dictadas por ACHS en su totalidad y en forma rigurosa.

Financiera

- I. Ingresos: En su organización financiera, RRC Ltda. sólo obtiene sus recursos económicos a través de venta de maquinarias y de servicio técnico (posterior al año de garantía) a sus clientes.

- II. Egresos: El principal ítem de egreso es la adquisición de maquinarias y stock de repuestos, le siguen las Remuneraciones del personal, luego los consumos básicos y por último los gastos generales.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

Los aspectos metodológicos y fundamentales de esta memoria de título se basan principalmente en los objetivos planteados, para lo cual se ha determinado realizar una investigación de tipo descriptivo-transversal. Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind (1998), “Se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio”. Por otra parte las investigaciones transversales son aquellas en las cuales se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado, según Briones (1985), estos estudios son especies de “Fotografías instantáneas” del fenómeno objeto de estudio.

Para obtener información desde **fuentes primarias** se considera al gerente comercial, como también a las personas que laboran en las diferentes áreas de la empresa, cabe mencionar que es 13 la cantidad total de integrantes. El levantamiento de información es a partir de las fuentes primarias por medio de entrevistas semi-estructuradas, grupos focales, encuestas y talleres participativos. Los datos obtenidos son procesados posteriormente, lo cual permite adquirir información para determinar la situación actual por medio de los análisis correspondientes. De igual forma se estudian los cambios del entorno y las tendencias en desarrollo que poseen directa relación con la empresa en estudio.

Entre las **fuentes secundarias**, la información proviene principalmente de libros relacionados con la planificación estratégica, los que proporcionarán una guía para la elaboración del plan de la empresa. Simultáneamente se utiliza documentos e información disponible en internet como medio de refuerzo para adquirir información actualizada con el fin de complementar.

Para lograr los objetivos planteados se utiliza la siguiente metodología:

Se tomará como modelo a seguir el propuesto por Wheelen y Hunger (2007).

1. Para realizar el análisis **externo** se recoge información acerca de la empresa y de los elementos que intervienen directa o indirectamente en ella, para esto se realizan entrevistas con gerente comercial y los distintos encargados de áreas de la empresa para ver así cuáles son los problemas que se enfrentan, la relación con los clientes y proveedores, entre otros temas de interés. El análisis de esto se llevará a cabo por medio del Análisis Pest y Las fuerzas de Porter, además de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) que permiten detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla.

2. El **análisis interno** de la empresa tiene como finalidad determinar las capacidades y competencias que posee esta misma, además de conocer cuál es la orientación y mirada del negocio a futuro, una vez conocido esto se podrá construir una Misión y Visión, elementos que facilitarán el establecimiento de las directrices de las mejoras propuestas para la empresa, para esto se evaluará por medio de un Perfil de Capacidad Interna, revisando la información disponible como lo son los balances, además de entrevista gerente comercial y los distintos encargados de áreas de la empresa, así se podrá potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades. Del mismo modo llevando a cabo la Cadena de Valor la cual se podrá identificar en que eslabón de ésta se encuentra la empresa.

También se evaluará la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), tal que sea posible identificar posibilidades que permitan cumplir con los deseos de la empresa.

Con la información anterior se lleva a cabo una matriz de diagnóstico la cual expone las oportunidades y amenazas determinadas de la empresa junto con las fortalezas y debilidades, para dar luego paso para discutirla con el gerente comercial y encargados de las diferente áreas de la empresa, de esta manera se procederá a la creación de diagnóstico de la matriz FODA

- Luego se formularán estrategias e implementación de estas mismas a través del modelo de Wheelen y Hunger (2007) además de complementarlo con el modelo de Navas y Guerra (2002) para el control de las estrategias.
- Por último se determinarán las conclusiones en base a la globalidad del estudio realizado.

CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4.1. Análisis Estratégico Externo

4.1.1. Análisis PEST

Dimensión Sociocultural:

Para el presente análisis se realiza una revisión de los principales elementos económicos del país, tales como:

– **Conflictividad social:** Durante el trayecto del 2015 en Chile las discusiones sobre la reforma laboral y la reforma educacional, tuvieron una gran politización, formándose nuevas movilizaciones.

Las huelgas son el derecho que la ley laboral reconoce a los trabajadores como medio legítimo de presión, de empleados hacia la empresa, las cuales en los últimos años han ido en aumento, ya que los trabajadores expresan sus disconformidades a lo que encuentran injusto dentro de la empresa. El informe de la COES (Centro de Estudios de Conflicto y Cohesión Social) señala que el 54% de las huelgas tiene como causa aumentos o mejoras salariales, el 11% por condiciones generales de trabajo, seguridad e higiene, y que el 4% es por despidos o traslados, e igual porcentaje por incumplimiento de acuerdos. Apenas un 1% es por prácticas antisindicales.

Además las importaciones y exportaciones pueden verse afectados por paros de la aduana como el que hubo en mayo de 2015, en el cual se exigía más trabajadores en la aduana, ya que debido a ello tenían una baja fiscalización y control, esto produjo el paro de la entrada y salida de productos y personas al país solo dejando pasar las cosas más urgentes.

– **Mercado de trabajo:** La tasa de desempleo en Chile en el último trimestre de 2015 fue de 6.5%, a pesar de lo anterior el empleo ha ido aumentando con el paso de los años, ya que ahora hay más posibilidades de estudiar profesiones técnicas y universitarias, aumentando así el conocimiento de los trabajadores y de igual forma exigiendo mejores condiciones laborales y remuneraciones, además tomando en cuenta que la mujer en las últimas décadas ha tenido mayor posibilidad de trabajo en los diversos sectores. La gran demanda de empleo juega en contra de los trabajadores al momento de negociar.

– **Protección del consumidor:** En Chile el Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) es la institución encargada de velar por la protección de los derechos de los consumidores.

La misión del SERNAC es educar, informar y proteger a los consumidores a través de las herramientas que nos entrega la Ley del Consumidor.

No teniendo facultades legales para fiscalizar ni sancionar, pero sí para: Mediar en los problemas de consumo entre proveedores y consumidores, denunciar a la justicia hechos que afecten el interés público e informar realizando estudios e investigaciones.

Dimensión económica:

Para el presente análisis se realiza una revisión de los principales elementos económicos del país, tales como:

- **PIB:** En relación al crecimiento del PIB en Chile en el año 2013 fue de un 4,1%, el 2012 un 5,4%, en el 2011 y 2010 de un 5,8%. De acuerdo a las previsiones de los analistas el Índice Mensual de Actividad Económica habría anotado un incremento de 2,2% en enero de 2015, tras registrar un avance de 2,9% en diciembre de 2014. Según los analistas, el PIB anotaría un aumento de 2,2% en el primer trimestre de 2015, finalmente terminando con un 2,0% según datos del INE. En tanto, en 2016 el PIB crecería 2,0% similar a los años anteriores.
- **Inflación:** Cuando hablamos de la inflación en Chile, nos referimos a menudo al índice de precios al consumo, abreviado como IPC, el cual para determinar la inflación se analiza los IPC del periodo actual con el anterior teniendo en el 2010 1.4%, 2011 3.3%, 2012 3.0%, 2013 1.8%, 2014 4.4% en 2015 la inflación tuvo una fuerte alza debido al alto precio del dólar llegando a un IPC de 4.3% y para el 2016 se mantendría sobre el 4,0% durante gran parte del año, para luego llegar a la meta de 3,0% a fines del 2017.
- **Cesantía:** La tasa de desocupación del trimestre octubre-diciembre fue 6,5%, según el Banco Central. Los sectores económicos que exhibieron una mayor tasa de cesantía fueron “Construcción” (10%) y “Transporte y Otros” (8,1%), en línea con los trimestres anteriores; los sectores con menor tasa de cesantía fueron “Servicios personales y de hogares” (4,5%), “Servicios de gobierno y financieros” (4,9%) y “Comercio” (5,0%). Según informó el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), trimestralmente, la disminución de la tasa de desocupación se debió al aumento de los Ocupados (0,6%) por sobre la Fuerza de Trabajo (0,5%), mientras que los Desocupados disminuyeron (-0,1%). Las tasas de participación y ocupación aumentaron 0,3 pp. y 0,2 pp., respectivamente. Terminando el 2015 con una cifra de desempleo de 5,8% según el INE.

– **Balanza de pagos:** En cuanto a la balanza de pagos está el año 2010 hasta el 2013 fue de 3024, 14190, -367, 311 respectivamente, esto hace ver que lo que se ha gastado es menos de lo que se ha producido. En el segundo trimestre del año 2015, la cuenta corriente cerró con un superávit de US\$761 millones, equivalente a 1,2% del PIB. En tanto, las cifras acumuladas de los últimos cuatro trimestres arrojaron un déficit de 0,1% del PIB anual. Este superávit en cuenta corriente fue consecuencia de un saldo positivo de la balanza comercial (US\$2.905 millones), explicado a su vez por un descenso en importaciones (17,9% anual) mayor al de exportaciones (15,0% anual). Lo anterior fue acompañado de un menor déficit de la renta (US\$1.435 millones). La cuenta financiera, en tanto, reflejó un endeudamiento neto de la economía equivalente a US\$595 millones en el período, debido al aumento del flujo de pasivos del sector bancario.

– **Productividad:** En medio de la desaceleración de la economía de país, aumentar la productividad es uno de los desafíos. Cabe recordar que Chile es el quinto país de la OCDE en donde se trabajan más horas, tiempo en la oficina que no necesariamente es sinónimo de mayor productividad, para mejorar esta se deben realizar capacitaciones a los trabajadores y aumentar la competencia en ciertos sectores afirman expertos. La productividad en 2015 cayó 0,17%. Mientras que en el período 2014-2017 crecerá apenas 0,42% en promedio. Dato preocupante más si se considera que entre 1993 y 2013 esta variable avanzó, en promedio, sólo 1%.

– **Mercado de capitales:** Sí bien durante las últimas décadas Chile ha implementado importantes cambios en la estructura y regulación de su mercado de capitales, todavía se requieren mayores avances para lograr que Chile sea un país desarrollado e integrado financieramente con el resto del mundo. Por este motivo, es necesario continuar trabajando en aumentar el rendimiento de los factores productivos a través de un mejor acceso al financiamiento de personas y empresas, una mayor competencia y fiscalización de los mercados financieros.

En general a pesar del alto nivel de cesantía y que aún se necesita avances para ser desarrollado financieramente, la economía chilena va creciendo constantemente teniendo una inflación bastante alta que muestra el aumento del precio de diversos productos, teniendo en cuenta que las empresas están dispuestas a seguir importando.

Dimensión Tecnológica:

Para el presente análisis se realiza una revisión de los principales elementos tecnológicos del país, tales como:

- **Política de I + D:** La inversión privada en I+D e innovación ha estado cayendo sistemáticamente a través de los años, lo que es un reflejo de que la economía chilena está concentrada en la producción de recursos naturales, en Chile se invierte solo un 0,4% del PIB en I+D lo que es una desventaja ya que los países desarrollados es alrededor del 3%.
- **Infraestructura científica y tecnológica:** En infraestructura científica y tecnológica en Chile aún falta mucho por avanzar ya que cuenta con pocas personas para alcanzar índices de desarrollo científico y tecnológico.
- **Programa de apoyo a la investigación:** En Chile existe La Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT) quien fomenta la formación de Capital Humano Avanzado y desarrolla la Base Científica y Tecnológica de Chile.

En general dentro de la dimensión tecnológica Chile no tiene mucho desarrollo en el ámbito científico y tecnológico aun teniendo una comisión nacional de investigación, por ende tiene que invertir más en I+D. Tomado en cuenta que la maquinarias de exportadas pueden tener cambios con el paso de los años.

Dimensión político-legal:

Para el presente análisis se realiza una revisión de los principales elementos políticos y legales del país, tales como:

- **Situación Política:** La situación política chilena es estable ya que esta un gobierno que ya había estado antes que es caso de Michelle Bachelet y estando en democracia da la estabilidad en todos los ámbitos. Además Chile se ha convertido en un líder regional, debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para hacer negocios.

Posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. El Estado está dividido en tres poderes independientes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

A la cabeza del Poder Ejecutivo se encuentra el Presidente, el cual es elegido por sufragio popular y directo por todos los ciudadanos chilenos mayores de 18 años, por períodos de 4 años, sin derecho a reelección.

El Poder Legislativo reside en el Congreso Nacional, y su sede está en el puerto de Valparaíso (V Región). Tiene atribuciones fiscalizadoras y colegisladoras, y es bicameral: Senado (38 miembros) y Cámara de Diputados (120).

El Poder Judicial es un órgano independiente y autónomo que tiene la responsabilidad de la administración de justicia. El tribunal superior de este poder, es la Corte Suprema, integrada por 21 miembros, uno de los cuales es elegido presidente cada tres años.

El sistema procesal penal chileno ha sido reformulado profundamente en los últimos años. Como resultado, Chile cuenta hoy con una justicia moderna y ágil en la resolución de los procesos.

– **Política económica:** La Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales es una entidad pública, dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, que tiene como fin ejecutar y coordinar la política de Gobierno en materia de Relaciones Económicas Internacionales. Para promover una adecuada inclusión de Chile en el mundo, por medio de la negociación y administración de acuerdos económicos internacionales y la promoción de exportación de bienes y servicios nacionales.

El accionar de la Direcom tiene un impacto directo en la vida cotidiana de los chilenos. En efecto, el crecimiento y empleo dependen en gran medida de las exportaciones.

A través de los Acuerdos de Complementación Económica (ACE); los Tratados de Libre Comercio (TLC) y otros convenios bilaterales, se mejoran las condiciones de acceso a diversos mercados, fortaleciendo el desarrollo exportador.

La rebaja de aranceles a bienes importados reduce el costo de la producción en insumos, maquinarias y equipos, estimulando el cambio tecnológico y favoreciendo a los consumidores con una oferta de bienes y servicios más variada, de calidad y a precios internacionales.

– **Legislación económico-laboral:** La legislación laboral Chilena ha ido evolucionando a favor de las personas y también a favor de las empresas al ir especificando más detalladamente los derechos y deberes de los dos, pero aún queda por avanzar. En Chile, actualmente, la negociación colectiva es a nivel empresa- individual. Por tanto, la estructura

de los mercados laborales, de acuerdo a los análisis, es altamente descentralizada, el desempeño económico debe ir acompañado de cambios laborales para ser competitivos.

– **Legislación tributaria:** La obligación tributaria es relativamente baja en comparación con países desarrollados, las empresas importadoras de bienes de capital no paga derechos aduaneros, solo los impuestos que afectarían al sector son el IVA del 19%. Con la reforma tributaria las empresas (sus socios) deberán optar por dos regímenes: Renta atribuida o Sistema semi- integrado. En el primer caso, el impuesto corporativo sube de 20% a 25% (21% en 2014, 22,5% en 2015, 24% en 2016 y 25% en 2017). Este impuesto opera como crédito del 100% del global complementario (tasa de 0% a 35%) que pagan los dueños, y que se calcula sobre el total de sus ganancias, las retiren o no de la empresa , además desaparece desde el año comercial 2017 se termina con el Fondo de Utilidades Tributables (FUT), habrán nuevos topes y beneficios para pymes con la duplicación del monto límite de ventas anuales para acogerse a un régimen de tributación simplificada, también existirá impuesto para la venta de propiedades nuevas y a los vehículos nuevos contaminantes además del aumento de impuesto en los alcoholes y cigarrillos.

Los objetivos de la reforma tributaria son:

- Financiar los gastos permanentes con ingresos permanentes para lograr las grandes reformas
- Que los que ganen más, tributen más y disminuir la brecha de desigualdad
- Incentivar la inversión de empresa y PYMES y el ahorro de las personas
- Que todos paguen lo que corresponde reducir la elución y evasión de impuestos

En general en el ámbito político legal Chile se encuentra con grandes cambios dentro de los próximos años en relación a la reforma tributaria, teniendo un buen sistema político fiscal aunque se tiene una estructura de mercados descentralizado.

Cuadro. 15. Perfil Estratégico del Entorno

FACTORES CLAVES DEL ENTORNO	MN	N	E	P	MP
<i>DIMENSIÓN SOCIO-CULTURAL</i>					
▪ Conflictividad social			X		
▪ Mercado de Trabajo				X	
▪ Protección del consumidor			X		
<i>DIMENSIÓN ECONÓMICA</i>					
▪ PIB				X	
▪ Inflación		X			
▪ Cesantía				X	
▪ Balanza de pagos			X		
▪ Productividad			X		
▪ Mercado de capitales			X		
<i>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</i>					
▪ Política de I + D				X	
▪ Infraestructura científica y tecnológica		X			
▪ Programa de apoyo a la investigación			X		
<i>DIMENSIÓN POLITICO-LEGAL</i>					
▪ Situación Política				X	
▪ Política económica				X	
▪ Legislación económico-laboral		X			
▪ Legislación tributaria		X			
SIMBOLIGÍA: MN: Más Negativo N: Negativo E: Equilibrio P: Positivo MP: Más Positivo					

Fuente: Navas y Guerra

4.1.2. Cadena de valor del Sector Industrial

Cuadro.16. Cadena de valor del Sector Industrial



Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. Análisis del marco competitivo del sector PORTER

El sector industrial de importaciones y exportaciones en las últimas décadas en Chile ha logrado generar fortalezas sólidas en el sector externo. Mientras hace 14 años participaba en 0,31% del mercado mundial, recientemente ha alcanzado el 0,43%. Las cifras del comercio exterior del año 2014 así lo demuestran. La caída del precio del cobre de 6,4% se ha podido contrarrestar parcialmente gracias al aumento de las cantidades exportadas en diversos rubros: el volumen exportado del sector industrial creció un 4,2%, minería lo hizo en 1,6% y los envíos totales se expandieron en 1,8%. Esto es destacable, especialmente cuando se logra en un entorno económico menos favorable.

El comercio exterior es un motor del desarrollo de Chile, que impacta positivamente en el producto interno, en la cantidad y calidad del empleo, en la agregación de valor de nuestra oferta, en las condiciones de acceso a otros mercados y en la llegada al país de productos y servicios con mejores precios y en menores plazos.

Tomando en consideración el análisis Porter para la empresa.

1. Rivalidad Competitiva

En el sector del plástico se considera una baja rivalidad entre los competidores puesto que no son varias las empresas que se dedican a esto, los productos que se entregan son similares teniendo altas barreras de entrada.

2. Barreras de Entrada

Para entrar a la industria del plástico los costes son muy altos debido a las economías de escala por ende se considera media baja la amenaza de nuevos competidores además que las barreras de entrada son altas y se necesita un buen capital para entrar en el rubro. Además la industria no se encuentra muy diversificada en cuanto a diferenciación de productos, por lo que actualmente no hay empresas o proyectos destinados a sorprender a los consumidores con un nuevo producto.

3. Poder de los Sustitutos

En relación a los productos sustitutos no tienen, puesto que son las únicas máquinas que hacen las bolsas, por ende los sustitutos es bajo o nulo.

4. Poder de los Compradores

El poder de negociación de los clientes es bajo puesto que no hay gran variedad de empresas en el rubro no teniendo diversas opciones para comprar teniendo un costo de cambio alto, además de la casi nula posibilidad de que los clientes se integren hacia atrás, puesto que es difícil entrar al mercado.

5. Poder de los Proveedores

Los proveedores tienen un alto poder de negociación, ya que son pocos los que fabrican las máquinas, por ende tienen bastante demanda y pueden vender directamente al consumidor final así que tiene una alta integración hacia delante.

6. Poder de los Financistas

Los financistas tienen un alto poder puesto que estos son los en que dan el dinero para que se pueda financiar la empresa y seguir funcionando puesto que las maquinarias tienen un gran costo, por ende debe haber un gran capital.

7. Poder del Personal

El personal tiene un bajo poder puesto que depende de la empresa la capacidad de trabajadores que necesite además de las remuneraciones que no pueden influir en este caso.

Lo anterior fue el resultado de la siguiente matriz:

Cuadro. 17. Matriz Porter y Medina

Barreras de entrada		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Economías de escala	Pequeñas				X		Grandes
Diferenciación de productos	Pocas			X			Muchas
Identificación de marca	Bajas					X	Altas
Acceso a canal de distribución	Amplio				X		Limitado
Necesidades de capital	Bajas					X	Altas
Acceso de nueva tecnología	Amplio				X		Restringido
Acceso a materias primas	Amplio				X		Restringido
Protección gubernamental	No existen			X			Alta
Efecto de experiencia	No existen				X		Muy importantes
Costo de cambio para clientes	Bajos		X				Altos
Conclusión barreras de entrada	Bajas	0	1	2	5	2	Altas

Rivalidad Competitiva		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Nº de competidores igualmente equilibrados	Grande		X				Pequeño
Crecimiento del sector	Lento		X				Rápido
Costos fijos o de almacenamiento	Alto			X			Bajo
Tipos de productos	Commodity				X		Especializado
Manera de incrementar capacidad	Grandes		X				Continuos
Diversidad de competidores	Grandes				X		Pocas
Posiciones estratégicas en sector	Fuertes			X			Débiles
Barreras para salir	Altas				X		Bajas
Conclusión rivalidad competitiva	Altas	0	3	2	3	0	Baja

Barreras de Salida		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Especialización de activos	Altas				X		Baja
Costo de salida	Altos				X		Bajos
Interrelación con otras U.E.N.	Altas		X				Bajas
Barreras emocionales	Altas		X				Bajas
Restricciones gubernamentales	Altas					X	Bajas
Restricciones sociales	Altas					X	Bajas
Conclusión barreras de salida	Altas	0	2	0	2	2	Bajas

Poder de los Compradores		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Nº de competidores importantes	Pocos		X				Muchos
Disponibilidad de sustituto	Muchos					X	Pocos
Costos de cambio para el comprador	Bajos		X				Altos
Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	Alta					X	Baja
Amenaza de integración hacia adelante en el sector	Baja				X		Alta
Contribución del sector a la calidad del producto del comprador	Pequeña				X		Grande
Contribución del sector a los costos del comprador	Grande		X				Pequeña
Rentabilidad del comprador	Baja				X		Alta
Conclusión poder de los compradores	Alto	0	3	0	3	2	Bajo

Poder de los Proveedores		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Nº de proveedores importantes	Pocos				X		Muchos
Disponibilidad de sustituto para los productos de los proveedores	Baja	X					Alta
Costo de cambio	Altos		X				Bajos
Amenaza integración hacia delante del proveedor	Alta	X					Baja
Amenaza de integración hacia atrás en	Baja		X				Alta

el sector							
Contribución del proveedor a los costos del sector	Grande					X	Pequeña
Importancia del sector para el grupo de proveedores	Pequeña				X		Grande
Conclusión poder de los proveedores	Alto	2	2	0	2	1	Bajo

Poder de los Sustitutos		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Disponibilidad de sustitutos	Grande					X	Baja
Costo de cambio para el usuario	Bajos	X					Altos
Rentabilidad y agresividad del producto sustituto	Altos					X	Bajos
Ratio: precio/valor sustituto	Alta					X	Baja
Conclusión poder de los sustitutos	Alto	1	0	0	0	3	Bajo

Poder de los Financistas		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Disponibilidad y diversidad de recursos e instrumentos financieros	Pocos		X				Muchos
Costo de financiación	Alto		X				Bajo
Grado de conflictividad en el mercado	Mucho				X		Poco
Tamaño del mercado financiero	Pequeño		X				Grande
Claridad en políticas financieras	Baja				X		Alta
Legislación financiera y de mercado de valores	Poca				X		Mucha
Nivel de dispersión de la propiedad	Poca			X			Mucha
Coincidencia de objetivos de grupo controlador	Pocas				X		Muchas
Permanencia de grupo controlador	Poca					X	Mucha
Valor de la empresa percibido en el mercado	Bajo				X		Alto
Volatilidad del precio de las acciones	Alto					X	Bajo
Conclusión poder de los financistas	Alto	0	3	1	5	2	Bajo

Poder del Personal		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Nivel de cesantía	Bajo		X				Alto
Disponibilidad de personas para trabajar	Pocas				X		Muchas
Nivel de preparación	Poca				X		Alta
Grado de conflictividad	Mucho				X		Poco
Variabilidad de las remuneraciones	Mucha			X			Poca
Conclusión poder del personal	Alto	0	1	1	3	0	Bajo

Matriz Resumen		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Barrera de entrada	Alta	0	1	1	4	4	Baja
Rivalidad competitiva	Intensa	1	4	0	3	0	Débil
Barreras de salida	Altas	0	2	0	2	2	Bajas
Poder negociador de compradores	Alto	0	3	0	3	2	Bajo
Poder negociar de los proveedores	Alto	2	2	0	2	1	Bajo
Amenaza de productos sustitutos	Alta	1	0	0	0	3	Baja
Poder negociador de los financistas	Alto	0	3	1	5	2	Bajo
Poder negociador del personal	Alto	0	1	1	3	0	Bajo
Conclusión atractivo del sector industrial	Bajo	4	16	3	22	14	Alto

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Mercado Laboral en Chile

En Chile 8,5 millones de personas se encuentran en condiciones para trabajar pero solo 7,9 millones lo hacen, 5,7 millones se declaran inactivos por distintas razones y más de medio millón está desocupado.

En el año 2015 no hubo gran variación salarial solo el leve aumento en el sueldo mínimo llegando a los \$241.000 en julio, llegando al 2016 un sueldo mínimo de \$250.00. Últimamente se han presentado oportunidades laborales interesantes, pero mayormente para ciertos perfiles o especialidades ya que hay un creciente número de profesionales en busca de desafíos.

Para 2016 se prevé un escenario económico muy parecido al del año pasado, donde la inversión se proyecta menos vigorosa y la mayoría de las empresas no planea aumentar el empleo dado el panorama que existirá durante este año. El panorama económico no es tan sólido como en años anteriores, ya que continúa la desaceleración, lo que influye en el panorama laboral.

En este año se espera que siga esta tendencia, en cuanto a la tasa de desempleo se estima que no supere los valores de 6,5-6,7% los cuales se han registrado en el último tiempo, tomando en cuenta que la mayoría de las empresas no planean aumentar el empleo este año, a pesar de esto igual se registrarán nuevas oportunidades laborales pero de forma moderada, los salarios se mantendrán estables y los periodos de búsqueda de trabajo podrían ser más largos, teniendo en cuenta la desaceleración económica es un factor que afecta la baja del consumo en el comercio.

En el caso del nivel de remuneraciones, los profesionales con más demanda para este año son los ingenieros comerciales y los ingenieros civil industriales, ya que las empresas sienten que son carreras que preparan integralmente, y tienen un abanico amplio de especialidades, lo que permite moverte en distintas áreas, serían los más cotizados, a pesar que las remuneraciones no tendrán gran variación, los gerentes de recursos humanos estarían dispuestos a negociar los sueldos con candidatos más especializados, así como con aquellos que la compañía considere que pueden marcar la diferencia y entregar buenos resultados para la organización.

En cuanto al tipo de perfiles que buscarán las empresas el próximo año, en general se priorizará a los profesionales con habilidades de liderazgo y que sean capaces de garantizar una mejora de la productividad, controlar los costos y maximizar el rendimiento y los resultados de las operaciones. En este contexto, los criterios de selección serán más exigentes. Asimismo, además de las habilidades técnicas, los aspectos relacionados con el comportamiento y las habilidades blandas se valorarán cada vez más en las diferentes áreas. Según directora de Robert Half Chile, Karina Pérez.

Respecto a realizar un cambio de trabajo en este año de desaceleración económica, Marcela Farfán, ejecutiva de Hays, recomienda que las personas que desean realizarlo, deben prepararse mejor en el inglés.

“Claramente un profesional acá en Chile que domine el inglés va a poder tener mejores expectativas de desarrollo y también expectativas salariales”, señaló Farfán.

4.1.5. Instituciones relacionadas

Instituciones Financieras

El sistema financiero está constituido por el conjunto de instituciones bancarias, financieras y demás instituciones públicas o privadas que operan en la intermediación financiera (actividad destinada a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos o inversiones). Los intermediarios financieros con mayor presencia en el mercado son los bancos. En nuestro país operan 25 bancos comerciales, los cuales son fiscalizados por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), que también controla las operaciones de otras instituciones del sistema. Entre estos bancos suman casi dos millones de sucursales repartidas a lo largo del país.

Dentro del sistema, tiene gran importancia el Banco Central, pues establece las políticas monetarias y cambiarias, a través de las cuales asegura la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos.

Otro agente de gran relevancia en el sistema financiero, es la Bolsa de Comercio de Santiago, que constituye el principal centro de operaciones bursátiles del país. En esta, más de 150 empresas cotizan regularmente sus acciones.

El mercado de acciones chileno ha experimentado una gran alza en los últimos 20 años, principalmente debido al orden y el equilibrio alcanzados, que son fruto de la experiencia y los ajustes adecuados, experiencia ganada en la crisis económica de 1982 que dio origen a muchas reformas que ayudaron a la estabilidad del sistema y a la reducción de los riesgos.

Instituciones fiscalizadoras

Dirección de Trabajo y Seguridad Social: Su función es fiscalizar y controlar las distintas empresas y organismos para promover el cumplimiento de la legislación laboral y las normas estipuladas en el código del trabajo de manera eficiente y eficaz, fomentar el diálogo social y las relaciones equitativas y solidas entre trabajadores y empleadores, todo ello mediante las inspecciones para el beneficio de la sociedad laboral.

Servicio de Impuestos Internos: Su función es aplicar y fiscalizar todos los impuestos internos actualmente establecidos o que se establecieron, fiscales o de otro carácter, en que

tenga interés el fisco y cuyo control no esté especialmente encomendado por la ley a una autoridad diferente. Además le corresponde interpretar administrativamente las disposiciones tributarias, fijar normas, impartir instrucciones y dictar órdenes para la aplicación y fiscalización de los impuestos; también debe supervisar el cumplimiento de las leyes tributarias encomendadas al Servicio, así como conocer y fallar como tribunal de primera instancia los reclamos tributarios que presenten los contribuyentes.

Instituto de Previsión Social: Su función se basa en contribuir a la protección social del Estado, administrando el sistema de pensiones solidarias, regímenes previsionales de reparto, leyes reparatorias y otras leyes especiales, como asimismo, pagando prestaciones sociales ordenadas por ley y/o acordadas por convenios de colaboración con este Instituto. Promoviendo la excelencia en su gestión, atendiendo a la ciudadanía con cercanía y facilitando el acceso universal, a fin de garantizar el ejercicio de derechos y obligaciones previsionales y sociales, considerando para su logro a nuestras funcionarias y funcionarios como el principal capital que posee la Institución.

Municipalidad: Su función es velar por el cumplimiento de las disposiciones normativas vigentes que regulan el desarrollo de las actividades de la comuna, en materia de obras, patentes, tránsito y medioambiente, lo cual logran a través de la fiscalización aplicada por los Inspectores municipales que dependen en específico del Departamento de Inspección General perteneciente a la municipalidad.

4.1.6. Evaluación de los Factores Externos

Cuadro.18. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Diversidad de canales publicitarios	0.08	4	0.32
Importación de productos terminados	0.1	3	0.3
TLC y convenios	0.1	3	0.3

internacionales			
Situación política estable	0.05	4	0.2
Cesantía	0.08	3	0.24
Mercado de trabajo	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
Gran cantidad de competidores igualmente equilibrados	0.1	1	0.1
Bajo crecimiento del sector	0.08	1	0.08
Menor inversión	0.08	2	0.16
Inflación, aumento de la tasa de interés y el precio del dólar	0.1	2	0.2
Reforma tributaria inestable	0.08	2	0.16
Legislación económico-laboral	0.05	2	0.1
Desaceleración económica	0.05	2	0.1
TOTAL	1		2.41

Fuente: Elaboración propia

La empresa se encuentra con un 2,41 por debajo del promedio de 2,5 lo que significa que no aprovecha bien las oportunidades del exterior para evitar las amenazas.

4.2. Análisis Estratégico Interno

4.2.1. Perfil de Capacidad Interna

Cada una de las capacidades internas, fueron identificadas mediante un **taller de inducción** donde los trabajadores de la empresa de acuerdo a una pauta de aplicación fueron analizando

cada una de ellas, además cada uno pudo evaluar en un rango de 1 a 7, siendo 1 menor importancia y 7 mayor importancia, además es importante mencionar que también se obtuvo información a través de entrevistas que se desarrollaron durante las visitas previas a la empresa. (Ver anexo 2).

Capacidad Directiva

El directorio de “RRC Ltda.” desde sus inicios ha desarrollado una dirección empresarial de tipo operativa, la cual se ha basado en la toma de decisiones entorno a situaciones rutinaria, lo que ha conllevado implicaciones a corto plazo y dirigidas a una operatividad específica, por lo que la falta de planes estratégicos se presenta como una debilidad de importancia, sumado a la no declaración formal de parte de la empresa en relación a controles eficaces.

Cabe destacar que actualmente se han incorporado herramientas de gestión, por ejemplo: ERP -Enterprise ResourcePlanning-, que funciona enfocado hacia la gestión administrativa, impositiva y contable de R.R.C., permite tener información detallada de la operatoria diaria de toda cualquier actividad comercial y productiva, permite llevar un registro y gestión de los clientes, funciona como una gran base de datos, que ayuda a detectar oportunidades de venta y seguimientos de post-venta, apoyados por una entidad externa que les permite adquirir los conocimientos y el entendimiento suficiente para el uso de herramientas de esta naturaleza, puesto que la correcta integración involucra adoptar una cultura empresarial, que hasta ahora presentaba carencias significativas, a causa de esto, aún no se ha logrado el uso de las herramientas de manera consistente y de forma rigurosa. A pesar de ello, el liderazgo orientativo que ejerce principalmente el Gerente Comercial ha permitido obtener una estructura organizativa sólida y a la vez flexible, el incentivo constante hacia las buenas prácticas en la empresa y el énfasis en el cumplimiento de objetivos en conjunto, a través del trabajo en equipo, por ser una empresa con pocos trabajadores, la comunicación interna es fluida y directa, esto les ha permitido alcanzar el crecimiento actual por medio de una reacción rápida y eficaz ante los cambios que el mercado ha ido experimentando, una muestra de ello es la compra en el año 2012 del terreno donde se encuentran ubicados actualmente, el cual se adquirió con el fin de cubrir una necesidad, básicamente de espacio para brindar mayor comodidad a sus empleados y a sus clientes.

Capacidad Competitiva

RRC Ltda. se caracteriza por la buena calidad de su mercadería ya que en la competencia traen maquinarias de china además cuenta con servicio post-venta, siempre teniendo en cuenta que los clientes son los principal y hay que satisfacer sus necesidades ya sea con la buena atención, con el compromiso y lealtad hacia ellos para que así se mantengan los clientes y lleguen nuevos puesto que al momento de comprar las maquinarias la empresa ofrece créditos a sus clientes lo cual lo diferencia de la competencia. La participación del mercado es alta puesto que no son varias las empresas que se dedican a este rubro, por otro lado las ventas de la empresa no son estacionales puesto que se comprar a pedido del cliente y se exportan del extranjero y a la vez los mismo proveedores pueden vender directo a los clientes finales lo que es perjudicial para la empresa.

Capacidad Financiera

Hoy en día, nuestro entorno se muestra cada vez más inestable por lo hace necesario realizar un análisis de nuestras principales actividades. En el caso de las empresas, ocurre exactamente lo mismo, de ahí que un análisis financiero sea de vital importancia, de manera que éste, entregue información relevante al proceso de toma de decisiones al interior de la empresa, con una visión de Largo Plazo.

Partiendo de ello el presente análisis tiene por objeto realizar una evaluación y diagnóstico de la situación financiera de la Empresa “R.R.C. Ltda.”, basando nuestro estudio en el cálculo e interpretación de los principales ratios financieros, así como también las relaciones existentes entre los mismos, iniciando con un análisis simple de los últimos 5 años de actividad de la Empresa, pasando por la evaluación de sus políticas, así como el estudio de sus indicadores de liquidez, solvencia, capacidad de endeudamiento y rentabilidad. Para finalmente establecer un análisis combinado que nos permita determinar su posición actual con el uso de los datos proporcionados por la empresa “R.R.C. Ltda.” a través de sus principales estados financieros como el: Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas, cabe destacar que la empresa presenta sus estados financieros bajo norma chilena.

- Análisis horizontal al balance general

	2010	2011	2012	2013	2014
Activos circulantes	338.270.202	732.598.985	1.160.812.787	1.663.229.348	1.362.994.746
Variación %	-	97.83%	98.41%	43.28%	-18.05%
Activos fijos	7.856.598	19.923.707	126.267.928	249.806.246	244.389.892
Variación %	-	153.59%	533.75%	97.84%	-2.17%
Total otros activos	19.904.804	26.246.842	28.107.042	82.791.108	82.424.964
Variación %	-	31.86%	7.08%	194.55%	-0.44%
Total Activos	366.031.604	778.769.534	1.315.187.757	1.995.826.702	1.689.809.602
Variación %	-	112.76%	68.88%	51.75%	0.84%

Al realizar un análisis más detallado con respecto a la comparación en los índices de crecimiento de cada una de las partidas más significativas de los balances generales facilitados por la empresa, se puede apreciar que la variación del TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES entre el periodo de 2010 a 2014 tuvo una tendencia importante a la alza, la cual se vio afectada en el año 2013 en adelante, el alza obtenida entre el periodo 2010 al 2011 se debió al aumento de la cuenta “Deudores por venta” en 210MM y a su vez de la cuenta

“Existencias” en 190MM aprox. además de una disminución de la cuenta “Disponible” en 31MM aprox., en el año 2012 la empresa también presentó una alza en sus activos circulantes del 98,41%, lo cual es producto del aumento de 170MM de la cuenta “Ctas. Ctes. Por Cobrar”, la cuenta “Existencias” también aumentó en 117MM aprox. junto con “Anticipo a Proveedores” en 93MM aprox. esto se desarrolló producto del excelente resultado de captación de clientes que realizaron durante el ejercicio. En el año 2013 se presentó una disminución de la tendencia que se venía presentando, pero aun así creció en un 43,28 % lo cual no es menor, como producto de los movimientos presentados principalmente en las cuentas de “mercaderías en tránsito” que aumentó en 509MM, que incluyen las maquinarias pendientes de llegada a Chile, ya que los pedidos se hacen solamente al extranjero y el tiempo desde el pedido hasta la puesta en marcha es aprox. de 6 meses, por otra parte se encuentra la cuenta “Existencias” que disminuyó en 341MM, en consecuencia la cuenta “Deudores por ventas” aumentó en 122MM y “Disponible” de igual forma aumentó en 48MM aprox. y finalmente en el análisis de la tendencia en el año 2014 presentó una disminución de 18,05 %, lo cual se ve representado en los movimientos realizados en las cuentas de “mercaderías en tránsito” por una baja de 248MM, un significativo aumento de “Deudores por venta” de 131MM y por otro lado una disminución de 101MM en la cuenta “Anticipo a Proveedores”.

Con respecto al TOTAL ACTIVO FIJO presentó también con un alza de 153,59 % entre el año 2010 y 2011 debido al aumento de 13MM de la cuenta “Vehículo de carga”, en el siguiente periodo, vale decir, año 2012, se presentó un alza de 533,75 % debido a un aumento en la cuenta “Bienes Raíces” de 100MM aprox. producto de una compra de terreno para nuevas instalaciones, en conjunto con un aumento en “Vehículos de carga” por 7MM, en el año 2013 el aumento fue de un 97,85% y las cuentas principalmente causante son “Construcciones” por 110MM aprox. y “Vehículos” en 25MM aprox., por último en el año 2014 la tendencia se mostró en baja con un -2,17%, debido a un acontecimiento de importancia como lo fue un robo que los afectó durante el desarrollo de este periodo, lo cual se puede apreciar contablemente en el movimiento de la cuenta “Vehículos” con menos 43MM aprox., con “Equipos y Sistemas Computacionales” con menos 6MM y con un aumento de “Vehículos en Leasing” de 43MM aprox.

Siguiendo con el análisis, nos encontramos con que TOTAL OTROS ACTIVOS presento un comportamiento más disperso, partiendo por una alza regular de 31,86% entre el año 2010 a 2011, lo cual se justifica en el aumento de 4MM de la “Cta. particular Sr. Gonzalo” que se vio aumentada por retiros realizados por parte de un socio de la empresa en el año 2012 siguió con un alza un poco conservadora de 7,08%, señalando como producto el aumento de la cuenta “Deudores Varios” por 7MM, sin embargo en el año 2013 se comportó con una tendencia a la alza más brusca con un 194,55%, lo cual podemos observar en el balance general se debe al aumento en 36MM en la cuenta “Cta. Ctes. Empresas Relacionadas” en conjunto del aumento de “Intereses Diferidos Leasing” por 26MM y terminando el año 2014 presento un disminución de -0,44% producto de la baja de “Intereses Diferidos Leasing” de 26MM.

El TOTAL ACTIVOS se presentaron siempre con una tendencia al alza manteniéndose en el tiempo, iniciando con un aumento entre el año 2010 al 2011 de un 112,76%, por los motivos ya mencionados anteriormente, el año 2012 fue sólo de un 68,88%, el 2013 51,75% se presentó una baja en la tendencia y finalmente en el 2014 aumento solo en un 0.84% reflejada en la disminución de los activos circulantes y activos fijos presentadas durante el ejercicio

	2010	2011	2012	2013	2014
Pasivos circulantes	260.068.719	485.083.397	775.237.453	1.269.502.482	822.881.507
Variación %	-	86.52%	59.82%	63.76%	-35.18%
Pasivos a largo plazo	29.897.048	20.722.096	74.496.678	133.211.460	91.917.773
Variación %	-	-30.68%	259.50%	78.82%	-30.99%
Total	76.065.837	293.686.137	465.453.626	593.112.760	775.010.322

patrimonio					
Variación %	-	286.09%	58.49%	27.43%	30.67%
Total pasivo + patrimonio	366.031.604	778.769.534	1.315.187.757	1.995.826.702	1.689.809.602
Variación %	-	112.76%	68.88%	51.75%	-15.33%

Con respecto a los pasivos al aplicar un análisis más detallado con respecto a la comparación en los años anteriores de cada una de las partidas más significativas de los balances generales entregados por la empresa, se puede apreciar que la variación del TOTAL PASIVOS CIRCULANTES entre el periodo de 2010 a 2014 mantuvo una tendencia importante a la alza, la cual cambio durante el año 2013 en adelante, el alza obtenida entre el periodo 2010 al 2011 fue de 86,52% y se debió al aumento de la cuenta “Acreedores moneda extranjera” en 143MM y a su vez de la cuenta “Anticipo a clientes” en 30MM aprox., en el año 2012 la empresa también presento una alza en sus pasivos circulantes del 59,82%, lo cual es producto del aumento de “Cartas Crédito Bancario” en 362MM, las cuales son utilizadas para financiar los pedidos realizados a los proveedores, la disminución de “Acreedores Moneda Extranjera” en 270MM influyo positivamente para disminuir el alza total y por otro lado el aumento de 230MM de la cuenta “Préstamos Bancarios”. En el año 2013 aumento en un 63,76 %, debido a la cuenta de “Cartas de Crédito Bancario” que creció 453MM, ya que, los clientes se vieron afectados negativamente por la desaceleración económica del país, junto con la expectación frente a la reforma tributaria que se encontraba en plena creación, por ende los clientes no pudieron cumplir con sus objetivos, ya que, a su vez los clientes finales de estos prefirieron privilegiar sus inversiones principales y congelar sus movimientos hasta la aplicación de dicha reforma, durante el ejercicio del año 2014 se apreció un baja de -35,18%, lo cual se ve transparentado en la cuenta “Cartas de Crédito Bancario”, que bajo en -352MM considerando la paralización de los clientes que se venía desarrollando y el cumplimiento de las abiertas el

periodo anterior por cumplimiento de plazo, la cuenta “Anticipo de Clientes” y “Documentos por pagar” también disminuyó en 70MM cada una aprox., por el motivo ya mencionado, no así la cuenta “Préstamos bancarios” que aumentó en 93MM aprox., para poder cubrir los compromisos adquiridos a corto plazo.

El TOTAL PASIVOS A LARGO PLAZO comenzaron entre los años 2010 y 2011 con una disminución de -30,68% por un aumento en la cuenta “Préstamos por Pagar a Socio” de 21MM aprox., el siguiente periodo aumentó en un 259,5% en consecuencia directa de “Acreedores Leasing”, puesto que invirtió tanto en vehículos de carga y otros activos fijos necesarios para la expansión que estaba experimentando la empresa, luego en el año 2013 volvió a aumentar en 78,82% por la misma razón que ya venía aumentando que fue representada en la cuenta “Acreedores Leasing” por 51MM y a su vez la creación de “Provisión Feriado Legal” por 7MM, en el año 2014 disminuyó en un 30,99% productos del cumplimiento con los acreedores lo que trajo como consecuencia una disminución de la cuenta “Acreedores Leasing” por 50MM.

La tendencia desarrollada por TOTAL PATRIMONIO durante los 4 años se mostró un tanto inestable debido a la política de inversión que fue desarrollando la empresa improvisadamente en base a las necesidades que fueron surgiendo con el crecimiento un tanto inesperado entre cada ejercicio. Partiendo entre el año 2010 y 2011 presentó un alza de 286,76 %, ya que la “Utilidad del ejercicio” aumentó en 167MM con respecto al año 2010, esto se justifica en la finalización de ciclos de compra que quedaron pendientes el año 2010 con los clientes, ya que el periodo de entrega y pago final del producto es bastante prolongado, lo que hace que la utilidad final no siempre se vea reflejada al finalizar el periodo donde se originó la compra por parte del cliente. En el año 2012 la “Utilidad del ejercicio” se mantuvo con una disminución de 43MM respecto al año anterior, lo que no ocurrió con “Reserva de Utilidades” que aumentó en 210MM producto de la creación de reservas, durante el año 2013 el patrimonio total demostró un aumento de 27,43% y el 2014 los movimientos del patrimonio se comportaron de forma similar, aumentando en un 30,67% total y reflejando su aumento en la cuenta “Reserva de Utilidades” por 117MM aprox. y por 17MM aprox. la cuenta “Utilidades del Ejercicio” en conjunto de una “Revalorización del Capital Propio” por 34MM positivamente.

Para finalizar podemos concluir que TOTAL PASIVO + PATRIMONIO en los años 2010 a 2011 aumento en un 112,76% producto principalmente de la utilidad del ejercicio obtenida por la ventas del giro, en el año 2012 el alza de 68,88% se debió al leasing con acreedores que fue necesario para sostener el crecimiento de la empresa, para en el 2013 seguir con la misma tendencia de 51,75%, el cual se ve influido en préstamos bancarios adquiridos para inversión en un terreno para las nuevas instalaciones de “R.R.C. Ltda.”, tanto de oficinas y bodega a su vez, y finalmente el año 2014 se cerró con una disminución del -15,33% producto de la disminución de cartas de crédito por cumplimiento de plazo y a su vez una menor inversión de parte de los clientes en maquinarias para la expansión de sus propias plantas.

- Análisis de Razón de Liquidez

	2010	2011	2012	2013	2014
Capital Neto Trabajo	78.201.483	274.11.004	385.580.334	393.726.866	540.113.239
Razón Circulante	1.30 veces	1.55 veces	1.50 veces	1.31 veces	1.65 veces
Razón Ácida	0.76 veces	0.85 veces	0.90 veces	1.19 veces	1.36 veces

La razón circulante se considera que sobre 2 es solvente pero aunque la empresa se encuentre un poco bajo aun así puede funcionar bien así como todo análisis de ratios lo importante es la tendencia.

La razón ácida entre 1 o más se considera satisfactorio por lo que la empresa se encuentra sobre el valor, por ende la empresa es capaz de cumplir con sus compromisos a corto plazo.

- Ratios de Eficiencia

	2010	2011	2012	2013	2014

Rotación de inventarios	2.44 veces	1.55 veces	2.24 veces	8.66 veces	4.4 veces
Rotación CxC	213.65 veces	2.88 veces	5.10 veces	4.36 veces	3.03 veces
Permanencia CxC	1.68	125	70.59	82.57	118.81
Rotación CxP	7.98 veces	140.51 veces	3.89 veces	-4.00 veces	1.70 veces
Permanencia CxP	46.27 días	2.56 días	92.5 días	-90 días	211.76 días
Rotación Activo Circulante	\$1.54	\$1.34	\$1.35	\$0.11	\$1.24
Rotación Activo Fijo	\$66.35	\$49.23	\$12.39	\$0.74	\$6.94
Rotación Activo Total	\$1.42	\$1.26	\$1.19	\$0.09	\$1.00

Rotación de inventario esta muestras que mientras más rápida la rotación, más rápidamente los stocks son transformados en cuentas por cobrar o caja, generalmente mientras más alta sea la rotación del inventario, más eficiente es la administración de inventarios de una empresa, teniendo índices de rotación entre 4 y 5 la empresa en los últimos años ha tenido una buena rotación dentro de los rangos.

Rotación cuentas por cobrar la empresa con el paso de los años han ido en una rotación decreciente esto indica que una porción relativamente más grande del capital de trabajo está invertida en cuentas por cobrar.

Rotación de cuentas por pagar muestra el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el transcurso del año teniendo la empresa un número un bajo.

Permanencia cuentas por pagar muestras cada cuantos días se pagan las cuentas por pagar teniendo que la empresa se demora bastante en pagar sus deudas.

Rotación de activo circulante una rotación decreciente es lo que muestra la empresa lo que indica que una cantidad mayor de capital de trabajo debe ser invertido en la operación de la empresa.

Rotación de activo fijo mide la eficiencia con que se han administrado los activos fijos yendo en la rotación de manera decreciente en la empresa con el paso de los años.

Rotación activo total por cada unidad monetaria invertida en el total de activos, se generan \$1 en venta dentro de la empresa

- Independencia y solvencia

	2010	2011	2012	2013	2014
Independencia financiera	0.21	0.37	0.35	0.30	0.46
Endeudamiento	0.71	0.62	0.59	0.06	0.49
Leverage financiero	3.42	1.65	1.66	0.22	1.06
Equilibrio financiero	4.84	3.88	2.69	2.36	2.75

Independencia financiera cuanto mayor sea este ratio mayor será la autonomía financiera de la empresa ya que va creciendo cada año

Endeudamiento muestra la proporción de los capitales ajenos en el conjunto de los recursos financieros la empresa se financia un 80% con cartas de crédito con una tasa de interés aproximada de un 3% y el otro 20% lo financia crédito directo al proveedor sin interés. El valor óptimo de este ratio se sitúa entre 0,4 y 0,6. En caso de ser superior a 0,6 indica que el

volumen de deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros. Si es inferior a 0,4 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de capitales propios.

Leverage financiero entre más alto sea el resultado del Leverage, menor es el patrimonio frente a los pasivos, significando que a mayor Leverage, mayores son los pasivos la empresa tiene un índice de apalancamiento o leverage de 1,06 esto significa que por cada peso en patrimonio, existe una deuda de 1,06 en pasivos.

Equilibrio financiero es superior a uno, el capital de trabajo será positivo como ha ocurrido en todos los años.

- Rentabilidad

	2010	2011	2012	2013	2014
M. de explotación	0.19	0.30	0.21	0.16	0.20
M. utilidad operacional	0.33	0.47	0.34	0.29	0.38
M. neto de utilidades	0.19	0.30	0.16	0.16	0.20
ROE	0.18	0.80	0.41	0.29	0.24
ROI	0.27	0.38	0.28	0.18	0.25

- Margen de explotación indica la eficiencia operacional de la empresa
- Margen de utilidad operacional
- Margen neto de utilidades determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo impuestos
- ROE mientras más alto sea el índice más satisfacción proporcionará a sus propietarios puesto que indica la capacidad de la empresa para remunerar sus aportes.

- ROI de varios años se puede medir si el tamaño creciente de una empresa va acompañado del mantenimiento o aumento de rentabilidad o si, por el contrario, este crecimiento está implicando un progresivo deterioro en sus niveles de rentabilidad.

Capacidad Tecnológica

El tema tecnológico para la empresa “RRC Ltda.” se encuentra débil, en particular en la tecnología asociada a las ventas es casi nula, ya que el proceso se lleva a cabo a través de visitas directas, previo acuerdo telefónico y vía emails con clientes y potenciales clientes. Aunque poseen una página web activa, la falta de marketing formal por medios masivos limita sus posibilidades de aumentar sus ventas. Los técnicos mantienen un control a través de guías de servicio, las cuales son llenadas manualmente, pero no son analizadas de forma periódica, ni ingresadas a ninguna base de datos para evaluar los costos del servicio post-venta.

Recientemente la empresa fue certificada por la norma de calidad ISO 2009, para lo cual fue necesario implementar la descripción de procesos, de cargos y definición de evaluaciones periódicas de sus servicios con el fin de ir realizando mejoras continuas. En el ámbito administrativo y contable se utiliza un sistema de ERP llamado Manager. Es un software que ya tiene más de una década de antigüedad en el mercado, y se usa principalmente para el control de ventas, inventarios y contable. El software proporciona las herramientas necesarias para mantener una supervisión respecto a las cotizaciones y ventas finales, la base de datos del software se alimenta con la información proporcionada por cada usuario de las áreas existentes en la empresa, por lo tanto todos los empleados tienen un computador con acceso a la información que contiene el sistema, a la cual se puede acceder por medio de conexión internet.

Que la empresa no utilice una tecnología eficiente y eficaz en su totalidad, los pone en una posición débil con respecto a otras empresas, ya que los restringe a desarrollar una gestión del negocio en relación a la evaluación de su situación actual que el software les podría proporcionar.

Talento Humano

La gran mayoría de los empleados cuentan con muchos años de experiencia en la industria. En particular los vendedores poseen más de 20 años de desempeño en el rubro, además de tener estudios universitarios relacionados a la mecánica y la electrónica que poseen las

maquinarias que ofrecen a sus clientes. El gerente comercial también lleva varios años de experiencia en el mercado de la importación de maquinarias para la industria del plástico. Por otra parte los técnicos que desarrollan el servicio de post-venta cuentan con alrededor de 10 años de experiencia, estudios a fines con su labor y además cursos que han realizado durante estos 4 años que llevan trabajando en la empresa. Estos curso los realizan directamente con los proveedores, ya sea en el país de origen de las maquinarias u otras ocasiones en la ciudad Santiago, cuando los proveedores viajan a Chile, es ahí cuando estos les transmiten los conocimientos necesarios para adquirir una mayor especialización, lo cual se transforma en una gran fortaleza al momento de evaluar el valor de la empresa. El encargado de abastecimiento en su desempeño aplica una política informal preventiva de stock, lo que le ha permitido a “RRC Ltda.” mantener un stock criterioso a lo largo de los años de funcionamiento, evitando conservar un capital inmovilizado innecesariamente, debido a su alta capacidad técnica respaldada por 25 años de conocimiento en el área de abastecimiento.

En el ámbito administrativo y contable la encargada de departamento desde su incorporación a la empresa, en el año 2012, estableció un control interno eficiente y riguroso para todas las áreas, esto ha permitido mantener un conocimiento real de la situación de la empresa, junto con evitar por medio de traspaso de este espíritu disciplinario a todos los integrantes de la empresa problemas rutinarios que ocurrían anteriormente.

En base a lo anterior se infiere que la capacidad de talento humano que compone “RRC Ltda.” Presenta un alto valor, pues se refleja en un conocimiento respaldado tanto en el proceso de venta como también en el desarrollo de diversos procesos en distintas áreas existentes, incluso llegando al cliente final.

Tienen un manejo sólido de cada eslabón de la cadena que integra el proceso de producción, ligado a un gran conocimiento de las funciones, calidad y desempeño de las maquinarias y sus derivados. Este nivel de experiencia y manejo sólo se puede adquirir con años de práctica dentro del mercado y formando parte de la evolución de la industria año a año.

El que “RRC Ltda.” no cuente con una visión, misión y estrategia formal trasciende en que los integrantes de la empresa no tomen conciencia de la razón de ser y del foco de esta. Saben que deben realizar su labor de la mejor manera posible, pero no están al tanto de la incidencia que esto tiene en los objetivos más generales de la empresa. Tampoco se observan instancias

periódicas en que los empleados puedan discutir las ventajas competitivas, inquietudes o sugerencias en relación a los lineamientos estratégicos de la empresa.

4.2.2. Cadena de Valor

Cuadro.19. Cadena de valor de la empresa

<p>INFRAESTRUCTURA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Administración general -Finanzas -Contabilidad y Costeo -Aspectos legales -Alianza con proveedores internacionales y nacionales
<p>ADMINISTRACIÓN DE RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"> -Selección, contratación, inducción, evaluación y capacitación -Incentivos a la fuerza de venta
<p>ABASTECIMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Maquinarias, repuestos, accesorios
<p>DESARROLLO DE TECNOLOGIA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Introducción de nuevos software en el área de administración.

Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y Ventas	Servicio postventa
Recepción, Almacenamiento, Control de inventario, Distribución	Compra de mercadería, negociación con proveedores, Estructura para evitar posibles impuntualidades en la entrega de los productos y servicios	Procesamiento de pedidos, Distribución de productos Operaciones de Transporte Entrega al cliente final	Publicidad, Promoción, Fuerza de Ventas, Cotizaciones, Selección de canales	Instalación, Mantenimiento, Reparación

Con base en el modelo administrativo de Michael Porter, para poder entender cómo se agrega o se quita valor a las actividades de la organización se puede hacer a través del análisis de la

cadena de valor, ya que este describe las actividades dentro y fuera de la empresa por las cuales debe proceder un producto o servicio, desde el proceso de fabricación, hasta el servicio post-venta. Esto con el fin de identificar los factores que le dan ventaja competitiva a la empresa al ofrecer valor a los clientes y consumidores. La herramienta está dividida en actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras se dividen en el área logística interna, las operaciones, la logística externa, el marketing y las ventas, y los servicios prestados:

Logística Interna: En la empresa, la logística interna comienza por la recepción de las maquinarias, repuestos y mercaderías en general ligadas al ejercicio, en el momento de recepción de los pedidos ya sean importaciones periódicas o compras locales, se hace inventario de lo recibido para su respectivo control y contabilización. Las primeras se realizan a través de contenedores despachados del puerto de embarque correspondiente, según el país de origen del proveedor, que va a variar según la decisión de compra por parte del gerente comercial de R.R.C. LTDA., posteriormente vía marítima se traslada hasta el puerto de Valparaíso y finalmente vía terrestre hasta la bodega de almacenaje de la empresa ubicada en la comuna de La Granja, Santiago, luego cada maquinaria, repuesto y/o mercadería se distribuyen a los espacios correspondientes, previamente designados según los protocolos de control de inventarios de la empresa, los cuales optimizan tanto los espacios disponibles dentro de bodega como también el próximo despacho, Luego de organizar y seleccionar las mercaderías procede a la actualización de los inventarios en el sistema, para así derivar los productos o maquinarias para vender o rebajar de inventario cuando corresponda a garantía por servicio técnico de alguna maquinaria ya instalada con menos de un año de antigüedad. En oportunidades las maquinarias se despachan directamente desde el puerto de Valparaíso al lugar de instalación, previo acuerdo con el cliente, con el fin de evitar un retraso innecesario en la entrega.

Operaciones: La administración de la cartera y gestión de la mercadería destinada a la venta representan los mayores costes para un distribuidor de maquinarias, por lo que resulta esencial lograr la mayor eficiencia posible en la implementación de políticas de compra de mercadería, negociación con proveedores para obtener mejores precios y calidad, de acuerdo a las

necesidades de los clientes, además de asegurar el cumplimiento de entrega dentro de los plazos previamente establecidos con el cliente.

Logística Externa: Una vez recibida la confirmación de compra de parte de los vendedores, se procede a realizar el pedido al proveedor correspondiente y coordinar las fechas de importación, ya sea alguna maquinaria o repuesto, una vez recepcionada la importación se procede a facturar y coordinar la entrega con el área de servicio técnico en alguna camioneta de la empresa para la distribución de su servicio, cuando se trata de una maquinaria se contrata un transporte externo de la empresa, cuando la maquinaria se instala inmediatamente después de la recepción en el puerto de Valparaíso, se traslada con una guía de despacho desde el puerto hasta el lugar definido por el cliente y la facturación se realiza una vez terminado ese proceso.

Marketing y Ventas: La gestión de Marketing de R.R.C. Ltda. se hace mediante la página web, visitas presenciales, telefónicamente, directorio telefónico cartas de presentación, entre otros, de este modo la empresa se da a conocer en el mercado. Luego del contacto con el cliente, se realiza la cotización de los requerimientos, para posteriormente recibir la confirmación de compra de maquinarias, repuestos o servicio técnico.

Servicio Postventa: El servicio prestado a sus diferentes clientes es el suministro del maquinarias, repuestos o servicio técnico con entrega en el lugar requerido, ya sea en la ciudad u otras regiones del país. La empresa también entrega al cliente una asesoría técnica previa la compra de su maquinaria inicial, en la cual se toma en cuenta la cantidad de producción que se quiere tener, la capacidad instalada que le permite su espacio físico y el monto de inversión inicial o temporal que dispone el cliente, luego de la entrega del producto se brinda un año de servicio técnico como garantía de la venta, ésta se brinda a través de visitas cada 3 meses para realizar una mantención a la maquinaria y también en otro momento si el cliente lo solicita. Estos servicios pre venta y post venta, contribuyen a la diferenciación de la empresa frente a otras compañías con la misma actividad.

Infraestructura: Sus principales áreas son la comercial y la administrativa. En la primera, se encuentra los departamentos de ventas y cartera, que es básicamente la logística del producto hasta que llega al cliente, el soporte post venta y alianzas con proveedores internacionales y

nacionales. Y por el área administrativa, es la logística del producto hasta llegar a sus instalaciones, representado por el departamento de compras, finanzas, contabilidad y costeo, aspectos legales de la empresa.

Administración de recurso humano: El proceso de reclutamiento de R.R.C. Ltda. empieza con la recepción de hojas de vida de los interesados, preferiblemente gente recomendada de personas conocidas, puesto que la organización se interesa en contar con personal de confianza, que sea capaz de responder y cumplir con las expectativas de la organización. Luego que el gerente revisa detenidamente la hoja de vida, y determina si tiene el perfil que necesita para el puesto disponible, lo cita a una entrevista, y posteriormente se determina su fecha de ingreso a la compañía. Los contratos manejados en este caso, son a término indefinido generalmente, sin embargo, los contratos a término fijo son muy comunes en cargos del área de ventas y de mensajería. La primera semana se les da una capacitación e inducción de la compañía, de su actividad y de las funciones a realizar. El personal de R.R.C. Ltda. tiene muchas posibilidades de crecimiento dentro de la compañía a medida que demuestra tener muy buenas capacidades, buena actitud, compromiso y responsabilidad con lo que emprende. Las retribuciones en la empresa se realizan quincenalmente. En el departamento administrativo se manejan sueldos fijos, con todas las prestaciones legales, y en el personal de ventas se maneja con un salario básico más una comisión por sus ventas propias las cuales constituyen su sueldo también con todas sus prestaciones legales.

Abastecimiento: La adquisición de los productos a comercializar, como se mencionó anteriormente, se realiza a través de importaciones y compras locales.

Desarrollo de la tecnología: La empresa, debido a que no fabrica sus productos, no invierte dinero en I + D para ellos, pero si se encuentra en constante mejora de los procesos. R.R.C. Ltda. invirtió en su software, que le ayuda a mejorar el control de todos sus procesos, también la organización se encuentra al tanto de los constantes cambios tecnológicos y se adapta a ellos, a través del contacto con sus clientes.

4.2.3. Evaluación de Factores Internos

Cuadro.20. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Mercadería de calidad	0.12	4	0.48
Servicio post-venta	0.1	4	0.4
Crédito directo	0.07	3	0.21
Bajo nivel de rotación de endeudamiento	0.07	3	0.21
Personal capacitado y con formación técnica	0.1	4	0.4
Buen clima laboral	0.08	3	0.24
Liquidez	0.08	4	0.32
DEBILIDADES			
Deficiente estilo de dirección	0.1	1	0.1
Inexistencia de planificación y control	0.1	1	0.1
Mínima publicidad	0.08	2	0.16
Altos costos de las maquinarias	0.1	1	0.1
TOTAL	1		2.72

Fuente: Elaboración propia

La empresa se encuentra sólida internamente con un 2,72, ya que supera la calificación promedio de 2,5. Esto muestra que la empresa con las fortalezas que tiene es capaz de cubrir las debilidades existentes.

4.2.4. FODA

Cuadro.21. Matriz FODA

Nº	Oportunidades	Nº	Amenazas
O1	Diversidad de canales publicitarios	A1	Menor inversión
O2	Importación de productos terminados	A2	Reforma tributaria inestable
O3	TLC y convenios internacionales	A3	Inflación, aumento de la tasa de interés y el precio del dólar
O4	Mercado de trabajo	A4	Legislación económico-laboral
O5	Cesantía	A5	Desaceleración económica
O6	Situación política estable	A6	Gran cantidad de competidores igualmente equilibrados
		A7	Bajo crecimiento del sector
Nº	Fortalezas	Nº	Debilidades
F1	Venta de mercadería de calidad	D1	Deficiente estilo de dirección
F2	Servicio Post-venta	D2	Inexistencia de planificación y control
F3	Crédito directo	D3	Mínima publicidad
F4	Bajo nivel de rotación de endeudamiento	D4	Altos costos de las maquinarias
F5	Personal capacitado y con formación técnica		
F6	Buen clima laboral		
F7	Liquidez		

Fuente: Elaboración propia

4.3. Formulación de la Estrategia

4.3.1. Creación de Misión, Visión y Valores

En base a lo recopilado, además del taller donde asistieron todos los trabajadores de la empresa (Ver anexo 3), además de entrevistas formales y diagnósticos masivos se pudo llegar a lo siguiente:

La Visión de la Empresa es:

Ser líder de la industria de la **venta de maquinarias y equipos del plástico**, con altos estándares de **calidad**, satisfaciendo las necesidades de los clientes y adaptándonos a los diversos **cambios**, con un **crecimiento sostenido** a lo largo del tiempo.

La Misión de la Empresa es:

Somos una empresa importadora de maquinaria y equipos para empresas del área del plástico que esperara un crecimiento sostenido en el tiempo ofreciendo una venta garantizada, debido a que contamos con un equipo multidisciplinario altamente calificado dentro del país, gracias a las alianzas que hemos establecido con nuestros proveedores.

Los Valores de la Empresa son:

Responsabilidad: Se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta. En muchos casos, la responsabilidad viene dada por un cargo, un rol o una circunstancia, como un puesto de trabajo o la paternidad. En una sociedad, se espera que las personas actúen de forma responsable, ejerciendo sus derechos y desempeñando sus obligaciones como ciudadanos. En muchos casos, la responsabilidad obedece a cuestiones éticas y morales.

Compromiso: Para Mowday, Steers y Porter (citado en Hawkins), el compromiso organizacional es: “La fuerza de identificación de un individuo con la organización en particular y de su organización en la misma, caracterizándose por tres factores conceptuales: una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; la

disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; y un fuerte deseo de permanecer como miembro de la misma”.

Solidaridad: Se define como la capacidad de trabajar en equipo respetando y ayudando lo más que se pueda, coligados por una meta en común, la solidaridad proviene del instinto humano a buscar la convivencia social, a sentirse hermanado a sus semejantes logrando con ello una total cooperación en proyectos o metas en común.

Confianza: Es la seguridad que alguien tiene en otra persona o en algo. Es una cualidad propia de los seres vivos, especialmente los seres humanos, ya que aunque los animales la posean, estos lo hacen de forma instintiva, al contrario que los humanos, que confían conscientemente. Al ser algo que se hace consciente y voluntariamente, supone trabajo y esfuerzo conseguirla. A pesar de que sea costoso llegar a ella, se caracteriza por ser una emoción positiva. Según Laurence Cornu, doctora en filosofía: “la confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo”.

Respeto: Es reconocer los derechos iguales de todos los individuos así como de la sociedad en que vivimos. El respeto consiste en aceptar y comprender las diferentes formas de actuar y pensar de otro ser humano, siempre y cuando no contravengan ninguna norma o derecho fundamental. Respetar a otra persona es ponerse en su lugar, tratar de entender que es lo que lo motiva y en base a eso ayudarlo si fuera el caso.

Perseverancia: Según Martha Alles, podemos definir la perseverancia como “la firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización”.

Pro-actividad: Steven Covey considera que la esencia de la persona proactiva es la capacidad de liderar su propia vida. Al margen de lo que pase a su alrededor, la persona proactiva decide cómo quiere reaccionar ante esos estímulos y centra sus esfuerzos en su círculo de influencia,

es decir, se dedica a aquellas cosas con respecto a las cuales puede hacer algo. Para Covey la proactividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento qué queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

Objetivos

- ✓ Aumentar las ventas en un 20% en dos años
- ✓ Mantener y aumentar la satisfacción del cliente, mínimo de un 90% cada dos años

Estrategias

Aumentar las ventas en un 20% en dos años:

En los últimos dos años las importaciones de bienes de capital han presentado un comportamiento inestable, manteniendo cifras negativas, sin embargo en el último trimestre del año 2015 las importaciones aumentaron significativamente, cerrando el año con cifras positivas, lo cual resulta esperanzador y da lugar a tomar las oportunidades a través de la implementación de estrategias que permitan a la empresa agregar valor a sus productos y a su vez identificando una demanda insatisfecha.

Para alcanzar los dos objetivos anteriores, se realizará una estrategia de desarrollo de mercado, la ventaja de esta estrategia es que se conocen las características del producto, se cuenta con el know how en la venta del mismo y se tiene una base de clientes satisfechos que pueden recomendar las maquinarias.

Para lo anterior es necesario realizar un estudio de mercado, con el fin de identificar con precisión la demanda insatisfecha y en base a la información obtenida proyectarse.

Se establecen alianzas estratégicas entre distribuidores para lograr una mayor cobertura geográfica para cubrir segmentos desatendidos.

Para lograr los objetivos antes mencionados se llevarán a cabo las siguientes estrategias funcionales:

Estrategia de plaza o distribución: Ofrecer las maquinarias vía internet, llamadas telefónicas o enviando correos electrónicos para captar más clientes que se puedan interesar en las maquinarias.

Estrategia de producto: Importar maquinarias, manteniendo siempre una calidad estándar, con nuevas funcionalidades y diferentes precios para otorgar a los clientes mayor satisfacción,

lo cual permitirá abarcar un universo mayor de clientes. También incluir más servicios por garantías para otorgar una mayor confianza al momento de la compra.

Estrategia de promoción y comunicación: Hacer charlas, eventos, ferias o actividades sociales que incentiven a los clientes y de igual forma dar a conocer las maquinarias que se ofrecen, por medio de anuncios en los medios de comunicación, teniendo una página web actualizada donde los clientes puedan informarse.

Estrategia de precio: Introducir al mercado maquinarias a menor precio. Para que, de este modo se pueda lograr una rápida penetración que permita atraer más clientes y quitarle cuota de mercado a la competencia

Mantener la satisfacción del cliente, mínimo de un 90% cada dos años:

Proponerse la calidad y la satisfacción del cliente en cada entrega de servicio y/o venta resulta fundamental para lograr la fidelización de estos, para ello se proponen las siguientes estrategias:

Estrategias

Una forma eficaz de posicionarse en la mente de sus clientes y/o potenciales, es utilizar el servicio de atención al cliente como elemento diferenciador, actualmente es este uno de los puntos más vulnerables de su competencia por lo cual puede usar esta debilidad de su competencia en beneficio de sus clientes y para fortalecer la empresa.

Para esto el área comercial debe desarrollar e implementar variadas políticas internas que permitan mantener una comunicación transparente sobre la información de las maquinarias, beneficios, rentabilidad al cliente, servicios y tarifas constantemente actualizadas, firma de convenios o contratos con nuevos proveedores, informar la trazabilidad de las maquinarias, orientar sobre su manejo adecuado, detallar posibles eventualidades presentadas con la carga y traslado de estas mismas en tiempo real, además de puntualizar el cobro de los servicios prestados, de acuerdo a los convenios comerciales y a información suministrada por el área administrativa de Comercio Exterior, para evitar alguna desconfianza sobre un cobro excesivo.

Aspectos fundamentales a desarrollar:

Profesionalismo:

- Creatividad

- Rapidez
- Habilidad

Cortesía:

- Simpatía
- Buena atención
- Trato amable

Ética:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Sinceridad

Ambiente agradable:

- Serenidad
- Disposición
- Tranquilidad

Asistencia:

- Asesoría
- Comunicación
- Garantía y servicio

Para cumplir el objetivo también se hace necesaria la existencia de una serie de procesos los cuales deben ser identificados y relacionados con el fin de generar la plena satisfacción en el cliente.

A continuación se muestra el proceso propuesto:



En la ruta del cliente satisfecho de R.R.C. Ltda. se relacionan todas las actividades que realizan sus clientes para catalogar el servicio de la empresa como satisfactorio. De acuerdo a la actividad de importación es importante la interacción de toda la cadena logística antes de proporcionar el servicio y/o venta de maquinarias, ya que influyen mucho los aspectos comunicacionales y es importante que R.R.C. Ltda. como empresa maneje cierta información de los clientes. Una vez se inicia el contacto del cliente con la empresa por medio del manejo de las operaciones, empiezan a verse marcados los momentos de verdad que generan satisfacción y en adelante todo será consecuencia de la forma como el personal brinde dichos eventos “detalles positivos”. Cuando culmina el proceso de nacionalización sigue la entrega de la importación lo cual es una actividad logística que termina de crear o de afianzar la percepción de un servicio completo que es en la práctica lo que todo cliente espera. La facturación como ejercicio ligado a la entrega, cumple un papel fundamental ya que muchos clientes dependen de la facturación para continuar con su proceso, así la instalación y puesta en marcha haya culminado. Es así como todos y cada uno de los pasos expuestos en la Ruta del cliente satisfecho se convierten en la consecución de hechos (Momentos de verdad) que influyen positiva o negativamente en la prestación del servicio y en la forma como los clientes lo perciben. Lo que se busca indiscutiblemente es la satisfacción total y de aquí la necesidad del infundir en cada paso de la ruta la calidad y tiempo de repuesta que cada actividad merece y que se adapte a las necesidades y expectativas de los clientes, generando valor agregado en cada camino para llegar al final y lo más importante para llegar a una nueva solicitud de compra y/o servicio.

Políticas

Política de servicio al cliente

Mantener vigente el compromiso de satisfacción con el cliente es fundamental para poder crecer en el mercado, es por esto que el área de ventas y servicio técnico de RRC Ltda. serán los principales responsables de generar lazos de confianza y lealtad, y a su vez de demostrar el profesionalismo con el cual desarrollan su trabajo, tanto con el cliente como con el entorno.

Política de gasto de marketing

Se estima gastar el 1% de las ventas netas en todo lo necesario para generar una mayor publicidad y desarrollar una herramienta de comunicación efectiva con los clientes, por medio del mantenimiento de la página web.

Política de control de gastos

El asistente contable será la persona encargada de emitir un informe mensual detallado de todos los gastos realizados y clasificados de cada departamento.

Política de capacitación al personal

Las capacitaciones deben estar principalmente orientadas al área de venta y servicio técnico, ya que deben poseer un conocimiento sólido y actualización constantemente de las mejoras tecnológicas y desarrollo de nuevas maquinarias, lo cual será el paso para poder lograr cumplir los objetivos de la empresa y entregar a los clientes un servicio integral.

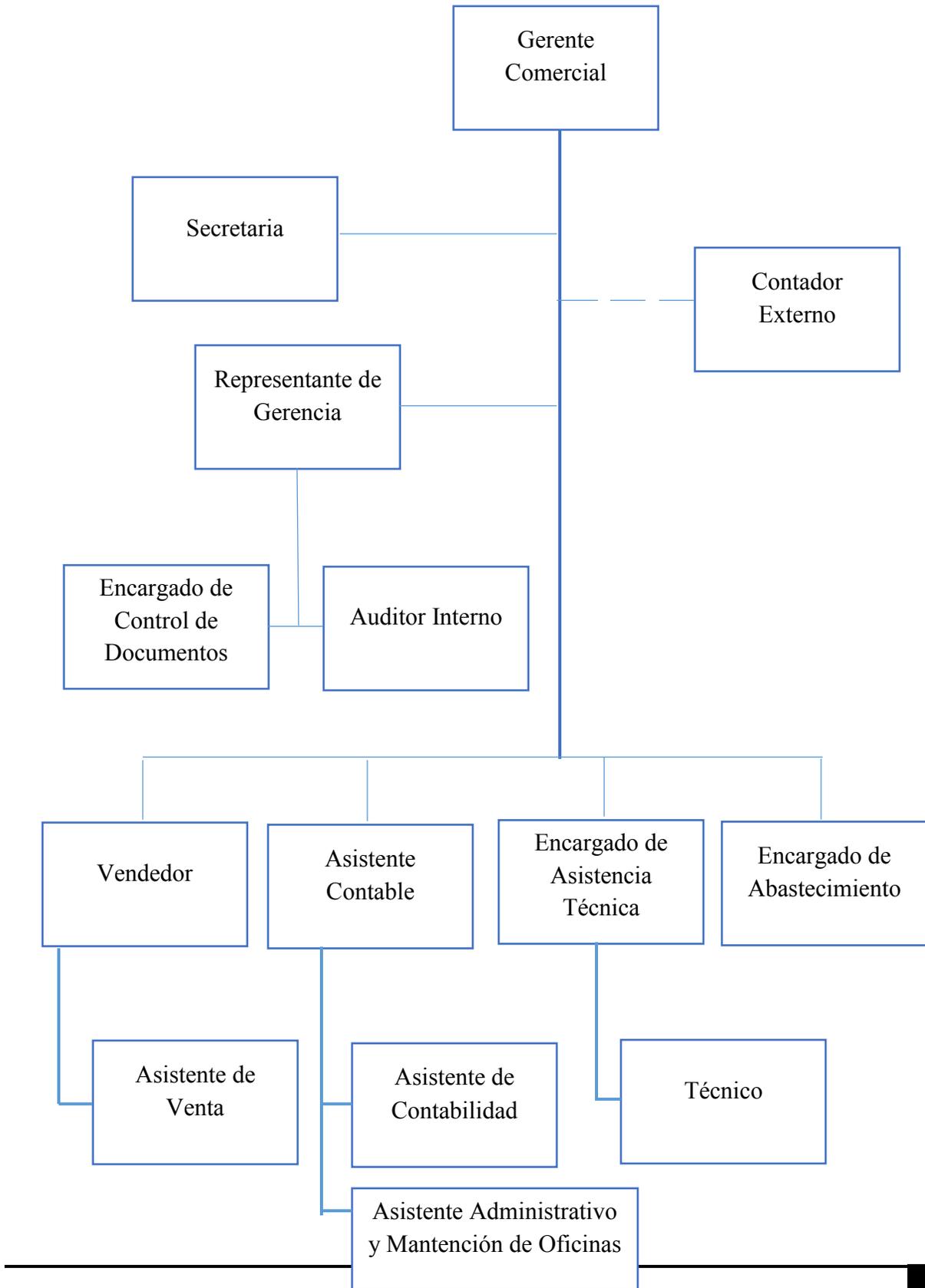
Política de crédito a clientes

El control del crédito resulta esencial para aumentar la entrada de efectivo a la empresa, por lo cual solo se aprobará el crédito al cliente por el 50% documentado y un plazo máximo de 6 meses, que estará condicionado a la verificación de capacidad de pago.

4.4. Implementación de la Estrategia

4.4.1. Departamentalización

Organigrama de la empresa RRC Ltda.



4.4.2. Definición de Cargos y Funciones

NOMBRE DEL CARGO	ASESOR SISTEMA DE GESTIÓN	
DEPENDENCIA	GERENTE COMERCIAL	
AUTORIDAD	No aplica	
COMPETENCIAS	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Universitaria
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Curso ISO 9001 • Curso Auditor Líder Sistema de Gestión de Calidad
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad / responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa/autonomía • Trabajo en equipo • Inteligencia emocional
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años de experiencia en el cargo
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar a la empresa en aquellos requisitos de la norma ISO 9001 	

NOMBRE DEL CARGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y MANTENCIÓN DE OFICINAS	
DEPENDENCIA	ASISTENTE CONTABLE	
AUTORIDAD	No aplica	
	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza Básica
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción Sistema de Gestión de Calidad • Curso de Manager

COMPETENCIAS	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad / responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa/autonomía • Trabajo en equipo • Inteligencia emocional
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 1 año de experiencia
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Trámites bancarios - Retiro de documentos y cheques donde cliente - Retiro de documentos bancarios - Aseo en dependencia interiores y exterior - Apoyo en el área Servicio Técnico en el ingreso de las Hojas de Servicio en Manager 	

NOMBRE DEL CARGO	ASISTENTE CONTABLE	
DEPENDENCIA	GERENTE COMERCIAL	
AUTORIDAD	No aplica	
COMPETENCIAS	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Contador
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de computación a nivel usuario • Curso Manager ERP • Conocimiento Flexwin
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad / responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa/autonomía • Trabajo en equipo • Inteligencia emocional
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años de experiencia en el cargo
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de información al sistema contable - Generación de informes contables - Generación de impuesto - Cuentas bancarias - Pago a proveedores - Remuneraciones - Revisión de informe de inventario - Compra de artículos de oficina 	

NOMBRE DEL CARGO	ASISTENTE DE CONTABILIDAD	
DEPENDENCIA	ASISTENTE CONTABLE	
AUTORIDAD	No aplica	
COMPETENCIAS	Educación	<ul style="list-style-type: none"> ● Educación Media Técnica
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de computación a nivel medio ● Curso Manager ERP ● Conocimiento del rubro
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Productividad / responsabilidad ● Orientación a resultados ● Iniciativa/autonomía ● Trabajo en equipo ● Inteligencia emocional
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> ● 2 años de experiencia
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo en la gestión de contabilidad - Facturación - Elaboración de informes 	

NOMBRE DEL CARGO	ASISTENTE DE VENTA	
DEPENDENCIA	VENDEDOR	
AUTORIDAD	No aplica	
COMPETENCIAS	Educación	<ul style="list-style-type: none"> ● Educación Técnica
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimiento de computación a nivel medio ● Curso Manager ERP ● Conocimiento del rubro ● Conocimiento de comercio exterior ● Licencia de conducir clase B

	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad / responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa/autonomía • Trabajo en equipo • Inteligencia emocional • Orientación al cliente
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años de experiencia
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Atender requerimiento de Vendedores - Hacer seguimiento a las cotizaciones - Emitir informe de venta y visitas - Hacer carpeta de cliente - Apoyar gestión de venta 	

NOMBRE DEL CARGO	AUDITOR INTERNO	
DEPENDENCIA	REPRESENTANTE DE GERENCIA	
AUTORIDAD	No aplica	
COMPETENCIAS	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia técnica con mención administrativa o Universitaria
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Curso Auditor Interno ISO 9001 • Conocimiento de computación a nivel usuario
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad / responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa/autonomía • Trabajo en equipo • Inteligencia emocional
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 1 años de experiencia
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las auditorías internas - Cumplir procedimiento de auditoría interna 	

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO ASISTENCIA TÉCNICA	
DEPENDENCIA	GERENTE COMERCIAL	
AUTORIDAD	No aplica	
COMPETENCIAS	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en electrónica y mecánica
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia Conducir Clase B • Conocimiento de inglés técnico en el rubro • Conocimiento del rubro • Conocimiento de computación a nivel usuario
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad / responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa/autonomía • Trabajo en equipo • Inteligencia emocional
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 3 año de experiencia
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar puestas en marcha - Coordinar reparaciones - Realizar informes acabados de anomalías y/o reparaciones - Realizar mantenciones correctivas y preventivas - Mantener sus equipos, camioneta y herramientas en buenas condiciones. 	

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO CONTROL DE DOCUMENTOS	
DEPENDENCIA	REPRESENTANTE DE GERENCIA	
AUTORIDAD	No aplica	
COMPETENCIAS	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia técnica con mención administrativa
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Curso ISO 9001 • Conocimiento de computación a nivel usuario
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad / responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa/autonomía • Trabajo en equipo • Inteligencia emocional
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 1 años de experiencia

FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurarse de que se identifican los cambios y estado de revisión de los documentos del Sistema de gestión - Asegurarse que los documentos originales permanecen legibles y fácilmente identificables. - Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y mantener una identificación sobre este tipo de documentos en caso que se almacenen y no se destruyan.
----------------------------	--

NOMBRE DEL CARGO	ENCARGADO DE ABASTECIMIENTO	
DEPENDENCIA	GERENTE COMERCIAL	
AUTORIDAD	No aplica	
COMPETENCIAS	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza Media
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de computación a nivel usuario • Curso Manager ERP • Licencia de conducir clase B
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad / responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa/autonomía • Trabajo en equipo • Inteligencia emocional
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Sin experiencia
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos de productos nacionales e internacionales a bodega - Control de bodega - Despachos de productos a nivel nacional - Mantención de las dependencias de la bodega - Organización de entregas y retiro de mercadería - Realizar informe de inventario mensual 	

NOMBRE DEL CARGO	GERENTE COMERCIAL	
DEPENDENCIA	No aplica	
AUTORIDAD	Sobre toda la organización	
	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero

COMPETENCIAS	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia Conducir Clase B • Conocimiento del rubro • Conocimiento de computación a nivel usuario • Curso Manager ERP • Conocimiento de inglés técnico para el rubro
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad / responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa/autonomía • Trabajo en equipo • Inteligencia emocional • Liderazgo
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 3 año de experiencia
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar, planificar, controlar, administrar, dirigir y gestionar la empresa - Atención de cliente - Desarrollo de nuevos mercados - Aprobar los documentos del sistema de gestión - Negociar y buscar nuevos proveedores - Realizar gestión financiera - Negociar con el personal de la organización - Selección de personal 	

NOMBRE DEL CARGO	REPRESENTANTE DE GERENCIA	
DEPENDENCIA	GERENTE COMERCIAL	
AUTORIDAD	AUDITOR INTERNO Y ENCARGADO CONTROL DE DOCUMENTO	
COMPETENCIAS	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia técnica
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Curso ISO 9001 • Conocimiento del rubro • Conocimiento de computación a nivel usuario
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad / responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa/autonomía • Trabajo en equipo • Inteligencia emocional
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 3 años de experiencia en el rubro

FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, - Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora - Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
----------------------------	---

NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIA	
DEPENDENCIA	GERENTE COMERCIAL	
AUTORIDAD	No aplica	
COMPETENCIAS	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Educación Técnica
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de computación a nivel medio • Curso Manager ERP • Conocimiento del rubro • Conocimiento de comercio exterior
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad / responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa/autonomía • Trabajo en equipo • Inteligencia emocional
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 2 años de experiencia en el cargo
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción telefónica - Atención y derivación de cliente - Proceso de Importación - Compra nacionales - Realizar notas de ventas y cotización - Cobranza - Ingresos - Evaluación de proveedores 	

NOMBRE DEL CARGO	TÉCNICO	
DEPENDENCIA	ENCARGADO ASISTENCIA TÉCNICA	
AUTORIDAD	No aplica	
COMPETENCIAS	Educación	• Técnico en electrónica y/o mecánica
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Licencia Conducir Clase B • Conocimiento de inglés técnico en el rubro • Conocimiento del rubro • Conocimiento de computación a nivel usuario
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad / responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa/autonomía • Trabajo en equipo • Inteligencia emocional
	Experiencia	• 3 años de experiencia
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar reparaciones - Realizar informes acabados de anomalías y/o reparaciones - Realizar mantenimientos correctivos y preventivos - Mantener sus equipos, camioneta y herramientas en buenas condiciones 	

NOMBRE DEL CARGO	VENDEDOR	
DEPENDENCIA	GERENTE COMERCIAL	
AUTORIDAD	No aplica	
COMPETENCIAS	Educación	<ul style="list-style-type: none"> • Enseñanza Media
	Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de computación a nivel usuario • Curso Manager ERP • Conocimiento del rubro • Licencia de conducir clase B
	Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad / responsabilidad • Orientación a resultados • Iniciativa/autonomía • Trabajo en equipo • Inteligencia emocional • Orientación al cliente
	Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Sin experiencia
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> - Atender a clientes, visitándolos de forma periódica utilizando los medios existentes. - Ver, crear y tomar necesidades que presenten los clientes con los cuales trabajamos. - Abrir nuevos mercados y nichos de negocios. - Contactar nuevos clientes. - Pedir, hacer y seguir cotizaciones. - Instruirse en el conocimiento de las máquinas, equipos y repuestos que comercializamos. - Emitir notas de ventas - Realización de catálogos promocionales y afines. - Ver temas de cobranzas por facturas de ventas a clientes de su cartera. - Planificar las mantenciones con Servicio Técnico 	

Programas o Procedimientos

Programas para el servicio al cliente

Se evaluará a través de una encuesta aplicada postventa y de la misma manera aplicar la encuesta a las personas que no realizaron la compra.

Programas de marketing

Será el gerente comercial de determinar proveedor de los servicios de marketing, tanto de la página web y publicidad, también será quien determine los periodos en donde se puedan realizar descuentos ocasionales a los clientes más frecuentes.

Programas de control de gastos

El asistente contable será el encargado de recepcionar las rendiciones de gastos de todas las áreas para así poder abastecer de información fidedigna los informes emitidos posteriormente

Programas de capacitación personal

Se realizaran capacitaciones semestrales a los vendedores y al servicio técnico previamente acordadas con los proveedores para que de esta forma adquieran nuevos conocimientos en los diferentes avances. Además de charlas motivacionales

Programas de crédito a clientes

Solicitud de crédito; Para entregar un crédito indistintamente la condición de este debe cumplir con los requisitos de llenado de solicitud de crédito y en donde se encontraran todos los datos del cliente el cual está solicitando el crédito y lo firmará, también llevara la firma del vendedor y del gerente comercial, debe indicarse principalmente el monto y el plazo máximo de crédito.

Los créditos con cheque; Este tipo de crédito deben cumplir con lo estipulado de llenado de solicitud y se especificará su monto máximo autorizado el cual siempre estará sujeto a la decisión del gerente comercial y con un plazo máximo de un año desde la puesta en marcha de la máquina.

4.5.Control

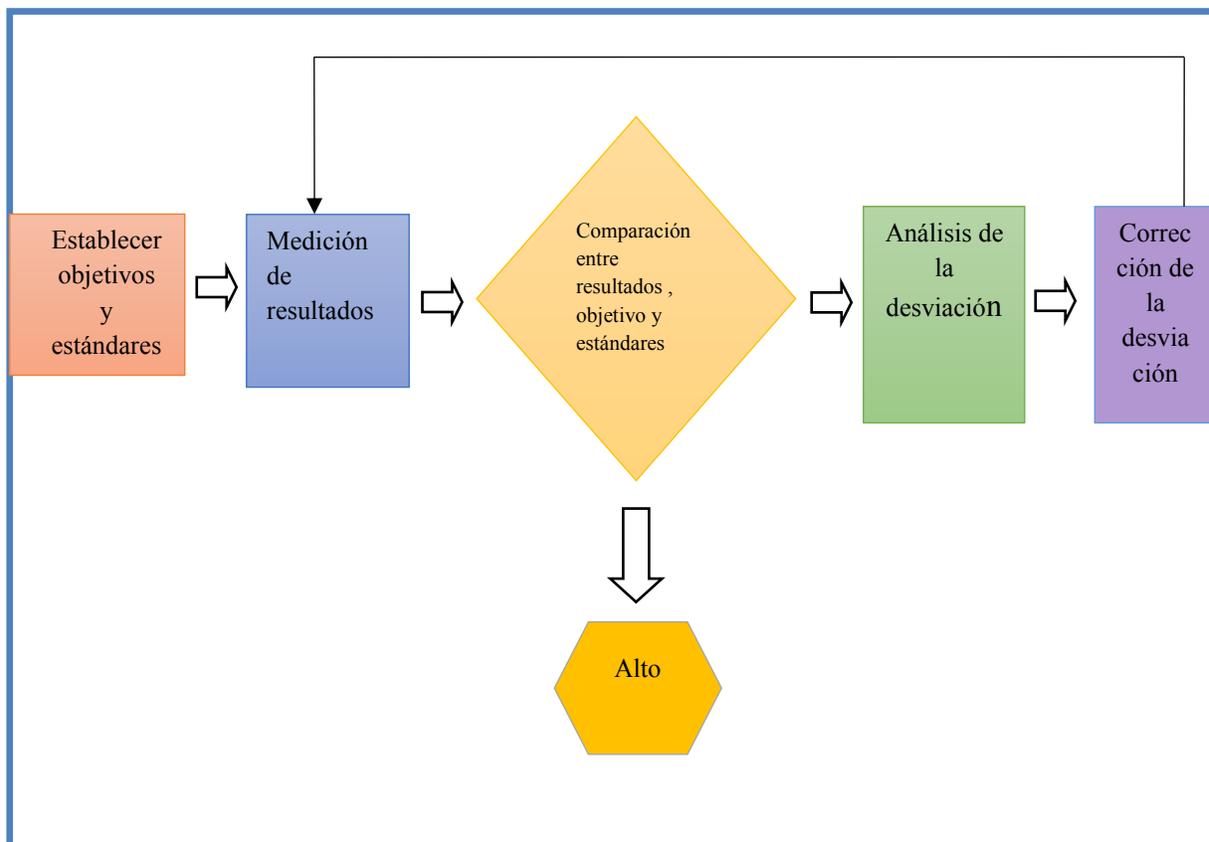
4.5.1. Sistemas de Control

El control dentro de una empresa consiste en evaluar, monitorear el cumplimiento de las estrategias a fin de corregir desviaciones y errores para mejorar continuamente, para que de esta manera se consigan los objetivos deseados en el plazo establecido, conseguir los beneficios esperados y mantener motivado al grupo de trabajo.

El control es una tarea delicada, afecta a personas con diversos grados de responsabilidad. El control es una actividad que sólo puede realizarse si se dispone de la información suficiente que permita conocer y cuantificar, tanto los objetivos perseguidos como los logros parciales que se van consiguiendo, todo a través de un proceso de retroalimentación.

El proceso de control está compuesto por las siguientes etapas:

Cuadro. 22. Sistema de Control



Fuente: Elaboración Propia a partir de Navas y Guerra.

Establecimiento de estándares de actuación: Estos estándares se derivan de los objetivos establecidos durante la planificación.

Medición de Resultados reales: Es necesario de un método económico y fiable que mida la actuación o los resultados realmente conseguidos.

Comparación de Resultados: Es la comparación de métodos reales con los estándares.

Análisis de las desviaciones: Para conocer las causas que las han provocado.

Adopción de acciones correctoras: Si la desviaciones se encuentran dentro de los márgenes de tolerancia no se introduce cambio alguno, pero si se estima una desviación excesiva, es responsabilidad del directivo hacer los pertinentes cambios para conseguir resultados tomando en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Es la desviación sólo una fluctuación ocasional?
- ¿Se están llevando a cabo los procesos en forma incorrecta?
- ¿Son los procesos adecuados para el logro de los estándares deseados?
- ¿Se deben tomar medidas que no solo corrijan la desviación, sino que también eviten que vuelva a suceder?
- ¿Quién es la mejor persona para tomar las medidas correctivas

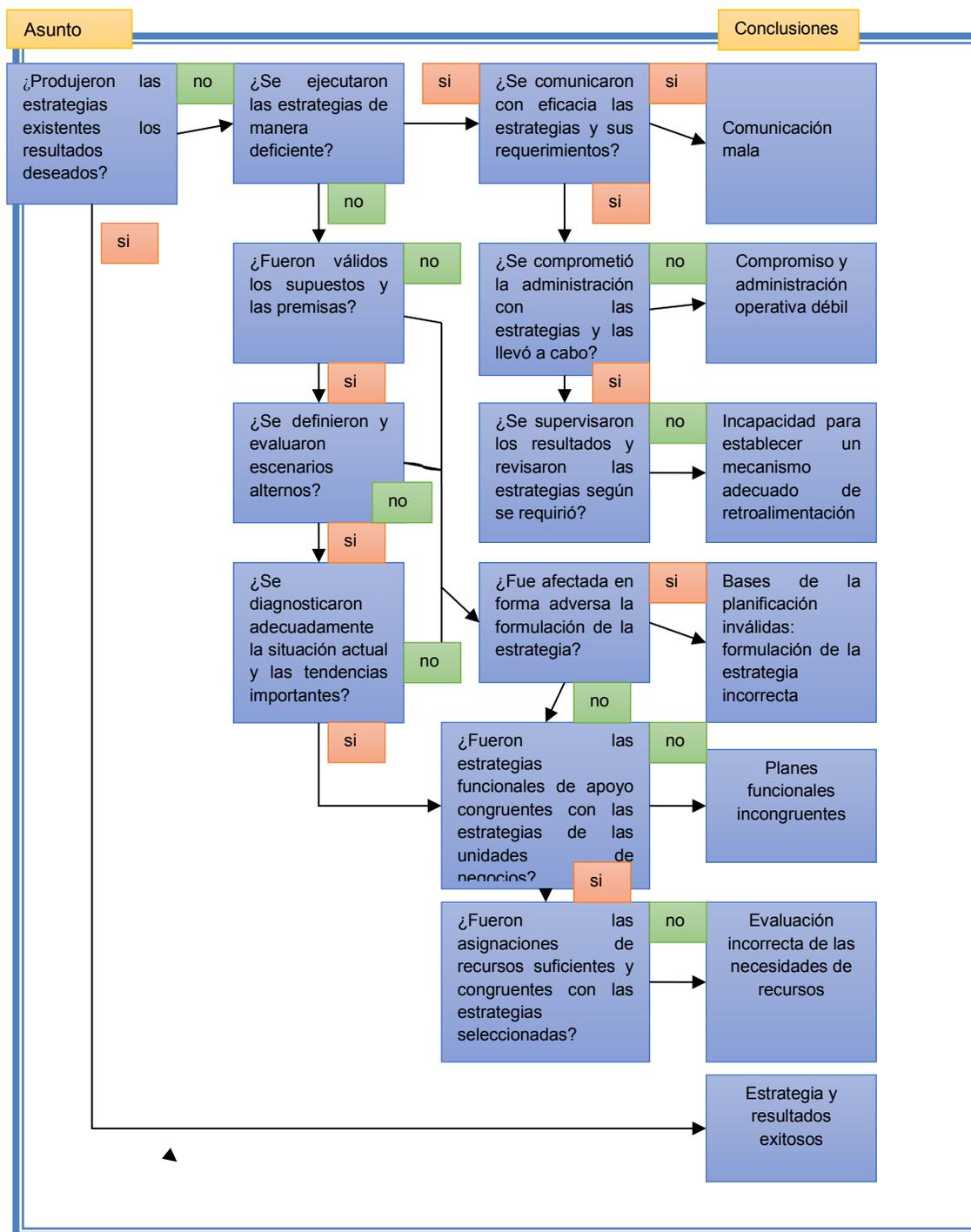
4.5.2. Sistema de control para la evaluación de una estrategia implementada

El sistema tiene como finalidad analizar y evaluar mejor las estrategias de la empresa para que de esa manera tenga el mayor rendimiento posible. Además el sistema debe ver que si al aplicar la estrategia esta se cumpla con éxito y al no ser si se debe mejorar lo que el cuadro diga que está mal, mejorar en lo que está fallando la empresa y así poder implementar las estrategias de forma exitosa.

El proceso del sistema de control de la implementación de la estrategia pasa por tres parte de un proceso.

1. Como primer paso del proceso se debe considerar responder la primera pregunta la cual es, ¿Produjeron las estrategias existentes los resultados deseados?, según la respuesta esta pregunta es continua si la respuesta es negativa o se termina de manera satisfactoria si la respuesta es positiva.
2. En el segundo paso de este proceso habrá una variada cantidad de preguntas a contestar las cuales tendrán dos tipos de respuestas éstas serán positivas o negativas, y según como se contesten estas preguntas pasarán al último paso del proceso.
3. El tercer y último paso del proceso se definirá como conclusiones y según las respuestas a las preguntas que se hicieron en el paso anterior se llegara a distintas conclusiones que serán en definitiva el problema que tenga la organización en la implementación de las estrategias, y de esta manera poder arreglar el problema para poder cumplir con la implementación de esta de manera satisfactoria.

Cuadro.23. Evaluación de una estrategia implementada



Fuente: The Strategic Review, Planning Review, Jeffrey A.Schmidt

CONCLUSIONES

Todas las empresas actualmente necesitan de una buena gestión para saber dónde se dirigen y que desean lograr, por ello que contar con una planificación estratégica resulta de gran ayuda a la hora de tomar decisiones, puesto que une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. El permitir que una empresa vague sin rumbo, sin tener una misión y objetivos bien definidos y estrategias aumenta el riesgo de fracaso empresarial y disminuye la probabilidad de éxito sólido. En el caso de la empresa RRC Ltda. no contaba con una planificación estratégica, en consecuencia se identificaron varias debilidades como nula política de financiación, poco reconocimiento por página web, contar con pocos vendedores, además de no contar con misión, visión y objetivos. Para el desarrollo de los lineamientos estratégicos fue necesario formular entrevistas con el gerente comercial y empleados, para así adquirir el mayor conocimiento del ciclo de la empresa bajo diferentes puntos de vista, además de una evaluación del entorno interno como externo basados en el modelo de Wheelen y Hunger, 2007 y el modelo de Navas y Guerra, 2002 para el control.

En consecuencia de lo analizado se concluyó que es necesario aplicar cambios a nivel de organización, los cuales en un futuro cercano podrían aumentar el valor económico de la empresa, a través de la implementación de variadas estrategias propuestas, se podría alcanzar una mejor gestión financiera, un aumento considerable en el reconocimiento de mercado, además de un aumento en las ventas, entre otras.

BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, Igor. 1997. La dirección estratégica en la práctica empresarial. Editorial Addison Wesley Longman. Segunda Edición.

Certo, S. y Peter, J. (1997). Dirección Estratégica. Tercera Edición. España: McGraw – Gill
Gómez, G. (1994). Planeación y organización de empresas, (8 ed.). México. Mc Graw Hill.

Jarillo, J. (1992): “Dirección estratégica”, Editorial Mc Graw Hill, Madrid.

Johnson, G. Y Scholes, K. (2001): “Dirección estratégica”, Editorial Prentice Hall, Madrid.

Medina, A. (2006): “Gestión del valor económico en la empresa”, Facultad de Ciencias Empresariales, UBB Chillán.

Thompson, A. Y Strickland, A. (1994): “Dirección y administración estratégica, conceptos, casos y lecturas”, Editorial Addison Wesley, Wilmington

Thompson, A. Y Strickland, A. (2001): “Administración estratégica: conceptos y casos”, Editorial Mc Graw Hill, México.

Porter, Michael. 2000. Estrategia Competitiva. Técnica para el Análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Patria Cultural. 1ª Edición.

David, F. (1997): “Conceptos de administración estratégica”, Editorial Prentice Hall, México.

Wheelen, Tomas y Hunger, David. 2007. Administración estratégica y política de negocios. 10ª Edición. Pearson Educación.

Concepto de Planificación

<http://definicion.de/planificacion/>

[Consulta: agosto 2015]

Concepto de Estrategia

<http://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

[Consulta: agosto 2015]

La Planificación Estratégica

<http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/PlanificacionEstrategica.pdf>

[Consulta: septiembre 2015]

Análisis estratégico

<http://www.erconsultora.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=15&t=Analisis>

[Consulta: septiembre 2015]

Modelos Y Diseños De Estrategia De Negocio

<http://www.eumed.net/ce/2011a/rcj.htm>

[Consulta: septiembre 2015]

Modelos de la Planificación Estratégica

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lic/perez_t_n/capitulo4.pdf

[Consulta: septiembre 2015]

Diseño de un Modelo de Planificación Estratégica

<http://www.gestiopolis.com/disenio-de-un-modelo-de-planificacion-estrategica/>

[Consulta: septiembre 2015]

Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo

https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&cad=rja&uact=8&ved=0CDYQFjAHahUKEwisipuZx_HHAhXHh5AKHc7_Dpo&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3895231.pdf&usg=AFQjCNH7iDVxxxPNaas5XnEpS3Zg6RaXYg&bvm=bv.102537793,d.Y2I

[Consulta: septiembre 2015]

Algunos Modelos de Planificación

<http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>

[Consulta: septiembre 2015]

Planificación Estratégica

<http://es.slideshare.net/17844717/clase-3-planificacin-estrategica-8869800>

[Consulta: septiembre 2015]

Análisis PEST

<http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm>

[Consulta: septiembre 2015]

Chile en el Exterior

<http://chileabroad.gov.cl/sobre-chile/asi-es-chile/panorama-actual/economia/>

[Consulta: octubre 2015]

Estadísticas Importaciones

<https://www.aduana.cl/importaciones/aduana/2007-04-16/165920.html>

[Consulta: octubre 2015]

Chile Importaciones de Mercancías

<http://www.datosmacro.com/comercio/importaciones/chile>

[Consulta: octubre 2015]

Indicadores de la Industria

<http://web.sofofa.cl/informacion-economica/>

[Consulta: noviembre 2015]

Acuerdos Comerciales

<http://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/>

[Consulta: noviembre 2015]

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA

**UNIVERSIDAD DEL BIO.BIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

Objetivo: Esta encuesta tiene como objetivo establecer la misión y visión Importadora y Exportadora “RRC Ltda.”

Misión

En cada una de las siguientes preguntas marque el grado de conocimiento de estas con 1 que muy desconocido y 5 que es conocido y posteriormente una breve explicación de cada una de estas.

1. ¿Ud. conoce quiénes somos?	Muy desconocido	1	2	3	4	5	Conocido
-------------------------------	-----------------	---	---	---	---	---	----------

Explique brevemente

2. ¿Ud. conoce qué hacemos?	Muy desconocido	1	2	3	4	5	Conocido
-----------------------------	-----------------	---	---	---	---	---	----------

Explique brevemente

3. ¿Ud. conoce dónde lo hacemos?	Muy desconocido	1	2	3	4	5	Conocido
----------------------------------	-----------------	---	---	---	---	---	----------

Explique brevemente

4. ¿Ud. conoce para quién lo hacemos?	Muy desconocido	1	2	3	4	5	Conocido
---------------------------------------	-----------------	---	---	---	---	---	----------

Explique brevemente

Visión

1. ¿Ud. conoce cuál es la imagen deseada por la empresa?	Muy desconocido	1	2	3	4	5	Conocido
--	-----------------	---	---	---	---	---	----------

Explique brevemente

2. ¿Ud. conoce cómo	Muy						Conocido
---------------------	-----	--	--	--	--	--	----------

seremos en el futuro?	desconocido	1	2	3	4	5	
-----------------------	-------------	---	---	---	---	---	--

Explique brevemente

3. ¿Ud. conoce qué haremos en el futuro?	Muy desconocido	1	2	3	4	5	Conocido
--	-----------------	---	---	---	---	---	----------

Explique brevemente

4. ¿Ud. conoce qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Muy desconocido	1	2	3	4	5	Conocido
--	-----------------	---	---	---	---	---	----------

Explique brevemente

Valores

1. ¿Qué valores cree Ud. que existen en la Empresa “RRC Ltda.”? Mencione cinco.

- _____
- _____

- _____
- _____
- _____

ANEXO 2. PLANILLA PARA EL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

	Fortalezas		Debilidades	
	nivel	pts	nivel	pts
capacidad directiva				
uso de análisis y planes estratégicos				
velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				
flexibilidad de la estructura organizacional				
comunicación y control gerencial				
experiencia y conocimiento de directivos				
habilidad para atraer y retener gente creativa				
habilidad para responder a tecnologías cambiantes				
habilidad para manejar fluctuaciones económicas				
capacidad para enfrentar a la competencia				
sistemas de control eficaces				
sistemas de tomas de decisiones				
	suma		suma	
	promedio		promedio	
capacidad competitiva				
fuerza de producto, calidad, exclusividad				
lealtad y satisfacción del cliente				
participación del mercado				
bajos costos de distribución y ventas				
portafolio de productos				
uso del ciclo de vida del producto y reposición				
inversión en i&d para desarrollo de nuevos productos				

grandes barreras de entrada en el mercado				
ventaja del potencial de crecimiento del mercado				
fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos				
concentración de consumidores				
administración de clientes				
servicio postventa				
	suma		suma	
	promedio		promedio	
capacidad financiera				
acceso a capital cuando lo requiere				
grado de utilización de capacidad de endeudamiento				
rentabilidad, retorno de la inversión				
liquidez, disponibilidad de fondos internos				
habilidad para competir con precios				
estabilidad de costos				
	suma		suma	
	promedio		promedio	
capacidad tecnológica				
habilidad técnica y de manufactura				
capacidad de innovación				
nivel de tecnología utilizada en productos				
fuerza de patentes y procesos				
efectividad de la producción y programas de entrega				
valor agregado al producto				
intensidad de mano de obra en el producto				
nivel tecnológico				
aplicación de tecnologías informáticas				
	suma		suma	
	promedio		promedio	
capacidad del talento humano				

nivel académico del recurso humano				
experiencia técnica				
estabilidad				
rotación interna				
ausentismo				
pertenencia				
motivación				
nivel de remuneración				
accidentalidad				
retiros				
	suma		suma	
	promedio		promedio	
resumen				
	fortalezas		debilidades	
capacidad directiva				
capacidad competitiva				
capacidad financiera				
capacidad tecnológica				
capacidad del talento humano				
	suma			
	promedio			
los promedios se sacan en base a la cantidad de valores calificados, no por el total de las filas				

ANEXO 3: RESULTADOS DE INSTRUMENTOS APLICADOS

1. ¿Ud. conoce cuál es la imagen deseada por la empresa?



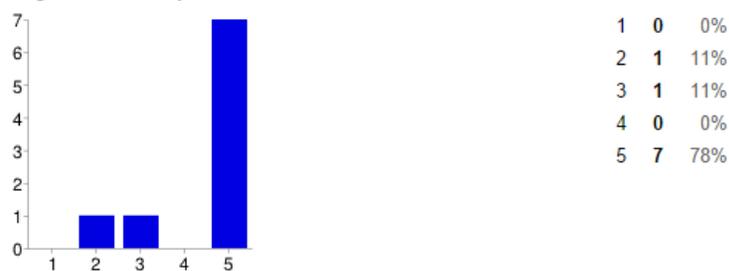
Del total de los encuestados solo una persona no conoce cual es la imagen deseada por la empresa por lo que se entiende que la mayoría sabe lo que la empresa quiere demostrar al publico

2. ¿Ud. conoce cómo seremos en el futuro?



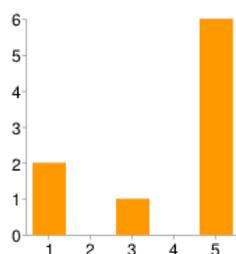
En este punto solo para dos personas no es muy conocido como la empresa espera ser en el futuro esto debe ser que no conocen donde se ve enfocada la empresa en los proximos años

3. ¿Ud. conoce qué haremos en el futuro?



Al igual que la pregunta anterior nuevamente dos personas no conocen que hará la empresa en un futuro aunque la mayoría sabe que se espera hacer con el paso de los años

4. ¿Ud. conoce qué actividades desarrollaremos en el futuro?

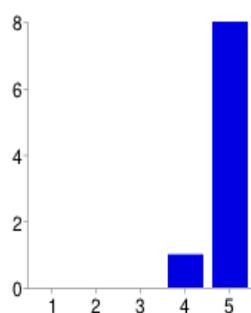


1	2	22%
2	0	0%
3	1	11%
4	0	0%
5	6	67%

Un tercio de los encuestados no sabe que actividades realizara en la empresa en los años siguientes puesto que no se les da a conocer lo que se espera hacer a futuro dentro de la empresa.

Misión

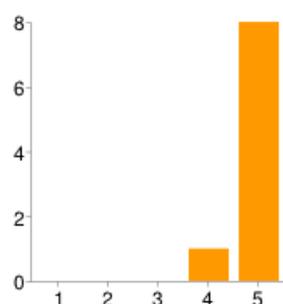
1. ¿Ud. conoce quiénes somos?



1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	11%
5	8	89%

La mayor parte de los integrantes de la empresa sabe quiénes somos o sea que conocen donde están trabajando

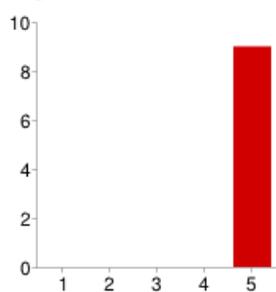
2. ¿Ud. conoce qué hacemos?



1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	1	11%
5	8	89%

La mayoría de los trabajadores saben lo que se hace en la empresa y la labor de cada uno dentro de esta

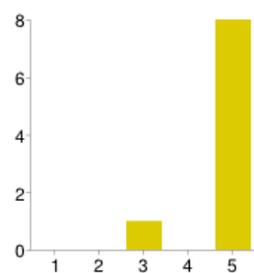
3. ¿Ud. conoce dónde lo hacemos?



1	0	0%
2	0	0%
3	0	0%
4	0	0%
5	9	100%

todos los trabajadores saben donde se desempeña el trabajo

4. ¿Ud. conoce para quién lo hacemos?

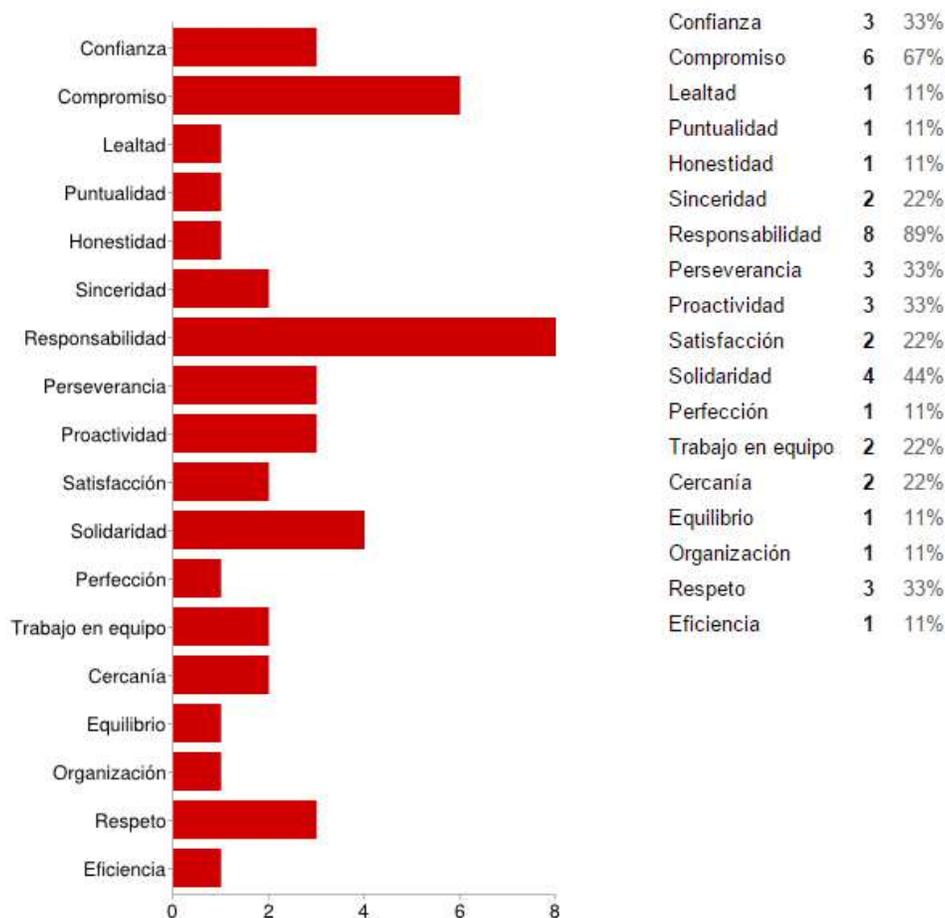


1	0	0%
2	0	0%
3	1	11%
4	0	0%
5	8	89%

La mayoría de la los trabajadores saben a qué público va dirigido el trabajo que desempeñan dentro de la empresa

Valores

1. ¿Qué valores cree Ud. que existen en la Empresa "RRC Ltda."?



Los valores que según los trabajadores hay dentro de la empresa son: responsabilidad, compromiso, solidaridad, respeto, perseverancia y pro-actividad, tomando estos seis como los más importantes dentro de la empresa.