



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

“PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA VENTEKO PLANTA CONCEPCIÓN” PARA EL PERIODO 2017-2021.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Ingeniero Comercial

Felipe Ignacio Chávez García

Daniel Enrique Paredes Gavilán

Profesor guía: Dra. Ana María Barra Salazar

Concepción, 13 de diciembre del 2016

Contenido

Capítulo 1: Introducción	4
Resumen	5
Antecedentes	6
Origen del tema	6
Justificación del tema.....	7
Objetivos de estudio	8
Objetivos generales	9
Objetivos específicos	9
Capítulo 2: Marco teórico	10
1. Organización.....	11
1.1. Estructura de la organización.....	12
1.2. Importancia de la estructura organizacional	13
1.3. Las cinco partes de la organización	13
1.4. Mecanismos de coordinación.....	18
1.5. Clasificación de modelos según su método de coordinación	20
2. Estrategia.....	23
2.1 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia para una planificación estratégica.....	26
2.2 Estrategias competitivas genéricas.....	31
3 Planificación estratégica, conceptos y definiciones.....	33
3.1 Planeación y desempeño	34
3.2 Importancia de un plan estratégico	34
3.3 Objetivos de la planificación.....	35
3.4 Elementos de un plan estratégico	36
3.5 Tipos de planes	38

Capítulo 3: Metodología de la investigación	39
1. Tipo de investigación	40
Capítulo 4: Antecedentes de la empresa	43
1. Reseña de la empresa.	44
2. Descripción de la empresa.....	45
2.1. Información de la empresa.....	45
2.2 Visión.....	45
2.3 Misión	45
2.4 Valores	46
3 Estructura de la Organización	46
3.1 Organigrama de la organización	48
Capítulo 5: Aplicación del modelo para la elaboración y ejecución de estrategias.	49
1. Resumen del modelo	50
2.1 Análisis de entorno.....	51
2.2 Entorno de la empresa.....	57
2.2.1 Rubro en que está inserta la empresa:	57
2.2.2 Industria.....	57
2.2.3 Productos	57
2.2.4 Clientes.....	57
2.2.5 Proveedores	58
2.2.6 Principales competidores de mercado de envoltentes y fachadas.....	58
3. Analisis FODA.....	59
3.1 Análisis Externo (Amenazas y Oportunidades)	59
3.2 Análisis Interno (Debilidades y Fortalezas)	60

3.3	Matriz FODA	61
4.	Fuerzas de Porter.	63
4.1.	Primera: Amenazas de posibles entrantes.	63
4.2.	Segunda: Poder negociador de los clientes.	63
4.3.	Tercera: Amenazas de posibles sustitutos.	64
4.4.	Cuarta: Poder de negociación con los proveedores.	65
4.5.	Quinta: Rivalidad entre los competidores existentes.	65
5.	Situación actual	67
6.	Objetivos	76
6.1.	Pretensiones futuras.	76
6.2.	Objetivos de la empresa por área	76
7.	Estrategias.	77
	Capítulo 6: Análisis y resultados.	88
	Conclusiones.	92
	Recomendaciones.	93
	Bibliografía.....	94
	ANEXOS.....	95

Capítulo 1: Introducción

Resumen

El país durante las últimas décadas ha experimentado un crecimiento continuo a pesar de las crisis mundiales. El sector de la construcción ha visto de cerca este crecimiento, en particular el de las destinadas a uso habitacional, donde el predominio del crecimiento dentro de las principales ciudades ha marcado una pauta, junto con el cambio de mentalidad de la sociedad en las que las familias son más reducidas en comparación con antaño, las proyecciones de autorrealización personal y las predilecciones por estar cerca de las principales comodidades han dado forma a la necesidad de productos que hace algunos años, no existían en el mercado nacional. Algo tan cotidiano como las ventanas del hogar pueden ser capaces de entregar a las personas una mejor calidad de vida al proporcionar la tranquilidad de que el ruido y las temperaturas exteriores se queden en su lugar. Parte del cambio de mentalidad está relacionado al cuidado del medio ambiente y en donde las ventanas de un hogar juegan un papel fundamental al ser uno de los puntos de mayor pérdida energética.

Al sumar atributos de buena calidad al hogar también aumenta su plusvalía, algo en lo que actualmente las personas prestan atención, ya que las casas y departamentos no solo son vistos como un lugar para hacer una vida diaria sino, también como un bien de inversión. Este debe ser de buena calidad en sus terminaciones para poder ser bien valorado al momento de ser comercializado.

Estos atributos que entregan una mejor calidad de vida son los más apreciados en las grandes ciudades, ya que ayudan a convertir una casa en un hogar.

Si tomamos en cuenta las nuevas expectativas del consumidor chileno y las aspiraciones a una buena calidad de vida que poseen actualmente, vemos que el sector de la fabricación e instalación de ventanas de termo panel y fachadas de vidrio de alta calidad en el que se encuentra inserto Ventekö, es fructífero y rentable, pero para ello debe funcionar de forma ordenada, evitando las fallas y errores que impiden un rendimiento deseado. Debido a esto se procederá a

analizar los factores que influyen en los procedimientos de la empresa, identificar los errores y corregirlos a través de nuevas estrategias, las cuales, ayudaran a guiar a la empresa a lograr de una forma eficiente los objetivos propuestos por el directorio de la empresa.

Es en este aspecto donde las falencias se convierten en una prioridad de resolución, con el fin de lograr una empresa que logre resultados de forma eficaz y eficiente, priorizando la satisfacción del cliente a través del producto como del servicio.

Antecedentes

Origen del tema

Ventekö nace en 1994 con el objetivo de satisfacer una de las necesidades más importantes para todas las personas; crear armonía en su hogar por medio de la aislación acústica, ahorro energético y maximizando la seguridad.

Para conseguir todo ello cuenta con un equipo humano compenetrado y altamente calificado. Técnicos, comerciales, administrativos, personal de planta e instaladores garantizan con su profesionalidad y eficacia los resultados deseados en todas las fases del proceso, tanto de fabricación como de instalación final.

En el proceso de lograr estos resultados es donde hemos detectado las deficiencias y errores comunes, específicamente en el área de operaciones, donde se da origen al servicio de instalación de ventanas y es la que se relaciona directamente con el resultado final. Es aquí donde los problemas de coordinación y falta de protocolos de acción afectan al resultado final generando pérdidas evitables como el rompimiento de termo paneles o viajes innecesarios.

Justificación del tema

En Chile hemos visto que durante las últimas décadas el valor de las viviendas ha experimentado un importante aumento por metro cuadrado, el crecimiento de las ciudades ha jugado un papel importante y si a esto le sumamos las continuas mejoras que se producen en las tecnologías para la construcción de inmuebles, notamos que la tendencia es usar materiales que permitan una mejor calidad de vida, aunque estos sean considerablemente más costosos que las alternativas tradicionales.

Uno de los elementos valorados al momento de pensar en la calidad de las viviendas son las ventanas, estas no solo son elegidas por la apariencia o el tamaño, también aportan aspectos más importantes para el diario vivir como la calidad de los vidrios utilizados, sus marcos o las características técnicas que estos posean.

Para entenderlo de una mejor forma situémonos en la Región Metropolitana, Santiago Centro, una zona de tráfico intenso donde tenemos transporte público circulando las 24 horas del día. La aislación acústica es uno de los papeles fundamentales que cumplen las ventanas de los apartamentos que encontramos en esta área, algo de gran importancia si tomamos en cuenta que la calidad de vida en esta zona se ve mermada por cosas como esta.

O volvamos un poco más al sur, al Gran Concepción, donde las temperaturas durante gran parte del año no sobrepasan los 18°C como máxima. Es aquí donde se valora la importancia de la aislación térmica, en donde las puertas y ventanas son uno de los lugares de las viviendas en los cuales más calor se pierde, donde los antiguos marcos de metal, madera y aluminio no proporcionan dicha aislación.

Es en esta área, donde Ventekö (Europerfiles) se ha enfocado, entregando ventanas de una calidad insuperables, que aportan a una mejor calidad de vida a sus clientes, gracias a sus propiedades aislantes tanto de ruido como de temperatura, además de poseer características de blindaje y siempre manteniendo sus diseños de vanguardia.

A pesar ya una empresa reconocida en la instalación y fabricación de ventanas de PVC, se han detectado fallas en el servicio, que producen retrasos de las entregas terminadas y por lo tanto insatisfacción en los clientes que desembocan en pérdidas para la empresa, por tal motivo en este proyecto buscamos reducir al mínimo todos esos contratiempos y al mismo tiempo, maximizar la eficiencia de los procedimientos.

Objetivos de estudio

Dentro de la empresa Ventekö se detectaron varios problemas en cuanto a la organización, control y gestión de los recursos. Lo cuales deben ser solucionados y perfeccionados para poder optimizar el rendimiento y que esto se vea reflejado en los balances. Para esto se tomará ventaja del proceso de planificación para los años 2017 al 2021, con el fin de detectar las fallas y entregar soluciones para mejorar el rendimiento de la empresa.

Los siguientes objetivos son diseñados para poder optimizar la planificación estratégica, entregar propuestas y observaciones sobre problemas recurrentes y cómo afrontarlos según nuestras áreas de estudio en la carrera de ingeniería comercial.

Objetivos generales

Diseñar una propuesta de planificación estratégica para el periodo 2017-2021, que permita una mejor calidad del servicio y la eficiencia del mismo.

Objetivos específicos

- Describir la situación actual de la empresa.
- Identificar la estructura funcional y administrativa de la empresa.
- Detectar problemas comunes dentro de la estructura de la organización y proponer soluciones eficientes.
- Desarrollar estrategias adecuadas para el cumplimiento óptimo de los objetivos propuestos por la empresa
- Lograr, a través de nuestro estudio y propuestas estratégicas, que Ventekö sea líder en la venta e instalación de ventanas de PVC a nivel regional.

Capítulo 2: Marco teórico

1. Organización.

Annie Bartoli, en su libro *Comunicación y organización* (1991), define a las organizaciones como “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene características que no se encuentran en los elementos que la compone”. Es decir, que las relaciones que se generan en una organización “X” son características propias y que estas no se encuentran en los entes que la componen. Por ejemplo, la organización familia está compuesta por padres e hijos, existe una relación o vínculo entre ellos, esta relación tiene particularidades propias que no están presentes en las características individuales de cada miembro.

Bartoli (1991) añade “La organización es a la vez acción de organizar, el resultado de esa acción y el conjunto organizado en sí mismo”. El conjunto organizado se refiere al grupo humano hacia un objetivo.

"Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo" (Porter, 1975)

"... una organización esencial... es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas" (Barnard, 1959)

En definitiva, podemos decir que una organización, es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. También tiene la propiedad de ser un sistema de actividades conscientemente coordinadas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Para que estas acciones logren desarrollarse con éxito las personas deben ser capaces de

comunicarse y estar dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común.

1.1. Estructura de la organización

“La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. (Mintzberg, 2002)

La organización se puede definir también como la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos. La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. La forma con que desarrolla el trabajo para lograr el objetivo propuesto tiene dos aristas fundamentales, que son complementarias y diametralmente opuestas. Por un lado, está la división del trabajo en tareas, mientras que por el otro se encuentra la coordinación entre ellas, esto debido a que es necesario que cada colaborador trabaje por un mismo objetivo general, pero logrando cada uno, su meta específica

La organización puede presentar diferentes tipos de estructuras según los objetivos que se quieran lograr:

- La *estructura organizativa formal* es aquella que se basa en el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección, son relaciones deliberadas.
- La *estructura organizativa informal* son el conjunto de relaciones que no han sido definidas explícitamente y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo.
- La *estructura real* de la organización se basa en el conjunto de relaciones formales e informales.

Estas diferentes estructuras se pueden visualizar de forma sencilla en grupos de trabajo pequeños, pero en una organización de mayor tamaño las tareas de cada uno de los colaboradores no son claras, esto provoca descoordinación y la empresa obtiene como resultado un trabajo deficiente.

1.2. Importancia de la estructura organizacional

La conformación de una buena estructura organizacional es necesaria para mantener un orden adecuado y un control efectivo en la organización, todo esto con el fin de poder mantener y fortalecer el crecimiento de la misma de forma sostenida en el tiempo.

Una correcta estructura organizacional, es capaz de entregar información relevante sobre el capital humano presente en la empresa, sobre el desempeño del mismo, ya que cada persona tiene un rol definido y conoce su propia posición y función dentro del organigrama de la empresa.

1.3. Las cinco partes de la organización

Según Henry Mintzberg, en su libro “Estructuración de las organizaciones”, en la estructura de una organización se pueden identificar cinco partes básicas de la misma.

Mintzberg explica que a medida que la organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, entre sus operarios aumenta la necesidad de supervisión directa. Se necesita otro cerebro para ayudar a coordinar el trabajo en su conjunto. Así, la introducción de un directivo presenta la primera división administrativa del trabajo de la estructura. Mientras la organización adquiere más complejidad se van añadiendo más directivos y se construye en consecuencia una jerarquía administrativa de autoridad.

A medida que evoluciona este proceso, la organización empieza a inclinarse en mayor medida por la normalización, como medio de coordinación del trabajo en sus operarios. Esta normalización se debe en gran parte a un grupo compuesto por analistas que traen consigo un segundo tipo de división administrativa del trabajo entre los que realizan y los que normalizan.

Acabamos con una organización que consiste en un núcleo de operarios, que realizan el trabajo fundamental de producción de servicios y productos, y un componente administrativo de directivos y analistas que se responsabilizan parcialmente de la coordinación de su trabajo, lo cual nos conduce a la descripción conceptual de la organización mostrada en la siguiente figura.

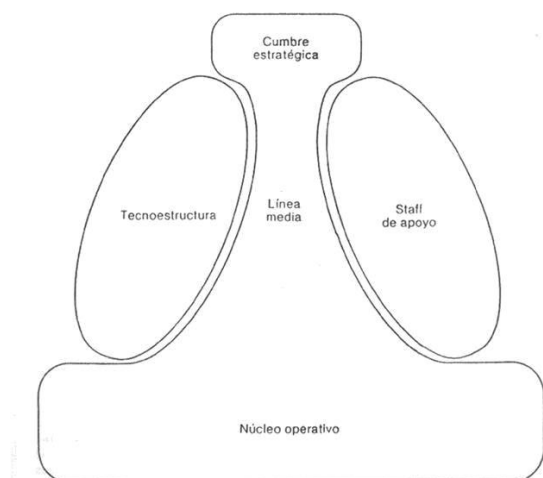


Figura: Las cinco partes de la organización. Mintzberg, H. (2002). Estructuración de las organizaciones.

En la base de la figura encontramos el núcleo de operaciones, dentro del cual los operarios realizan el trabajo fundamental de la organización: las tareas de input proceso, output y apoyo directo relacionadas con el de la producción de servicios o productos. Justo encima vemos al componente

administrativo, dividido en tres artes En primer lugar encontramos a los directivos, divididos a su vez en dos grupos: los que ocupan el estrato

superior de la jerarquía constituyen, junto con su staff personal, el ápice estratégico; los que se sitúan por debajo de éstos, vinculando dicho ápice con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando constituyen la línea media. A su izquierda se sitúa la tecnoestructura, donde los analistas desarrollan su labor de normalización del trabajo ajeno, aplicando también sus técnicas analíticas a fin de facilitar la adaptación de la organización a su entorno. Por último, añadimos un quinto grupo, el staff de apoyo, que figura a la derecha de la línea media, y que

respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta, es decir aparte del flujo fundamental de trabajo operativo.

La figura muestra un reducido ápice estratégico conectado por una línea media que se ensancha hasta llegar a un amplio núcleo de operaciones. Estas tres partes de la organización aparecen como una secuencia ininterrumpida para indicar que suelen estar conectadas mediante una única línea de autoridad formal. La tecnoestructura y el staff de apoyo están situados a uno y otro lado para indicar su separación de dicha línea principal de autoridad, influyendo en el núcleo de operaciones de modo indirecto.

1.3.1. El núcleo de operaciones

El núcleo de operaciones de la organización abarca a aquellos miembros (los operarios) que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. Los operarios desempeñan cuatro funciones principales:

- Aseguran los inputs para la producción
- Transforman los inputs en outputs
- Distribuyen los outputs

Proporcionan un apoyo directo a las funciones de input, transformación y output.

El núcleo de operaciones constituye el centro de toda organización, la parte que produce los resultados esenciales para su supervivencia; pero a excepción de las organizaciones más pequeñas, todas necesitan crear componentes administrativos, que comprenden el ápice estratégico, la línea medida y la tecnoestructura.

1.3.2. El ápice estratégico

En el otro extremo de la organización encontramos el ápice estratégico, que abarca a todas las personas encargadas de una responsabilidad general de la organización.

El ápice estratégico se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización. Ello implica tres conjuntos de obligaciones: la supervisión directa, la gestión de las condiciones en los límites de la organización y al desarrollo de la estrategia en la organización.

Es generalmente el ápice estratégico quien tiene la perspectiva más amplia de la organización. El trabajo en este nivel suele caracterizarse por un mínimo de repetición y de normalización, por una libertad de acción considerable y por unos ciclos de toma de decisiones relativamente largos, siendo la adaptación mutua el mecanismo de coordinación predilecto entre los directivos del mismo.

1.3.3. La línea media

El ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal. Dicha cadena pasa de los directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea, que ejercen una autoridad directa sobre los operarios, constituyendo el mecanismo de coordinación que denominamos supervisión directa.

En general, el directivo de línea media desempeña todos los roles del director general, pero en el contexto de la gestión de su propia unidad debe servir de cabeza visible de la unidad y dirigir a sus miembros, desarrollar una red de contactos de enlace, controlar el entorno y las actividades de su unidad, a los niveles jerárquicos superiores y a elementos ajenos a la cadena de mando;

asignar recursos dentro de su unidad, negociar con personas de fuera, iniciar cambios estratégicos y hacer frente a anomalías y conflictos.

1.3.4. La tecnoestructura

Encontramos en la tecnoestructura a los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno. Esta sólo resulta efectiva cuando puede recurrir a técnicas analíticas para hacer más efectivo el trabajo ajeno.

La tecnoestructura se encuentra compuesta por analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividad en la organización.

Podemos distinguir tres tipos de analistas de control correspondientes a tres tipos de normalización: los analistas de estudios de trabajo, que normalizan los procesos de trabajo; los analistas de planificación y control, que normalizan los outputs, y los analistas de personal, que normalizan las habilidades.

En una organización plenamente desarrollada, la tecnoestructura puede funcionar en toda la escala jerárquica.

1.3.5. Staff de apoyo

En casi cualquier organización existe un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones. Entre ellas figura el staff de apoyo.

Las unidades de apoyo pueden hallarse en distintos niveles jerárquicos, según quienes reciban sus servicios. En la mayoría de empresas de fabricación, las relaciones públicas y el asesoramiento jurídico ocupan posiciones elevadas, dado que suelen servir directamente al ápice estratégico. En los niveles intermedios encontramos las unidades que apoyan las decisiones tomadas en dichos niveles.

En los niveles inferiores encontramos unidades con trabajo más normalizado, relacionado con el núcleo de operaciones.

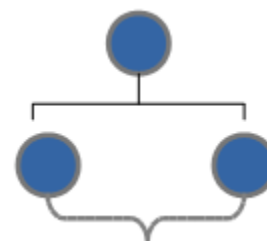
Dadas las variaciones entre los tipos de unidades de apoyo, resultaría imposible sacar una única conclusión definitiva respecto al mecanismo de coordinación idóneo para su totalidad; cada unidad cuenta con el mecanismo que mejor se ajusta a sus necesidades. No obstante, dado que gran número de unidades de apoyo están sumamente especializadas y se basan en un staff profesional, la normalización de las habilidades puede constituir el principal mecanismo de coordinación.

1.4. Mecanismos de coordinación

Según explica Mintzberg, en su libro la Estructuración de las organizaciones, hay cinco mecanismos de control que parecen explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo y normalización de las habilidades del trabajador. A estos se los debería considerar como los elementos fundamentales de la estructura. De estos mecanismos parte todo lo demás.

1.4.1. Adaptación mutua

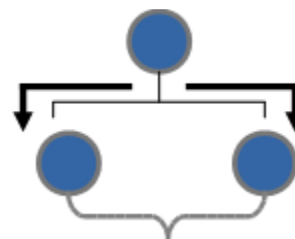
La adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal. En este tipo de mecanismo, el control del trabajo corre a cargo de los que lo realizan.



1 Adaptación mutua

1.4.2. Supervisión directa

A medida que una organización supera su estado más sencillo suele recurrirse a un segundo mecanismo de coordinación. La supervisión directa consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo



2 Supervisión directa

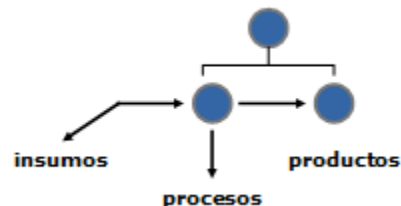
de los demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.

1.4.3. Normalización

El trabajo puede coordinarse también sin adaptación mutua ni supervisión directa: puede normalizarse.

1.4.4. Normalización de los procesos de trabajo

Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado.



1.4.5. Normalización de los resultados

Se normalizan los resultados al especificarse los mismos, como pueda darse con las dimensiones del producto o del rendimiento. Una vez normalizados, se predeterminan los nexos entre tareas.

1.4.6. Normalización de las habilidades

En algunas ocasiones resulta imposible normalizar tanto el trabajo como sus resultados, necesitándose no obstante algún tipo de coordinación. Las habilidades se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.

1.4.7. Un continuo entre los mecanismos de coordinación

Estos cinco mecanismos de coordinación parecen seguir cierto orden. A medida que el trabajo de la organización se vuelve más complicado, los medios de coordinación primordiales van cambiando, tal como indica la siguiente figura. De la adaptación mutua a la supervisión directa y luego a la normalización, preferentemente de los procesos de trabajo; en caso necesario, se pasa luego a la normalización de los resultados y de las habilidades sucesivamente, revirtiendo por último otra vez a la adaptación mutua.



El individuo que trabaja a solas no tiene gran necesidad de recurrir a ningún mecanismo, puesto que la coordinación se produce sin mayor complicación en un único cerebro al añadirse una segunda persona, no obstante, la situación cambia sustancialmente: tiene que producirse alguna coordinación entre mentes distintas.

A medida que va creciendo el grupo resulta cada vez más difícil la coordinación informal. Así pues, existe una necesidad de liderazgo.

A medida que el trabajo gana complejidad, suele producirse otra importante transición: lo que sucede ahora es que se impone una normalización.

De resultar imposible la normalización de las tareas divididas en la organización, puede verse obligada a regresar al punto de partida: la adaptación mutua.

El razonamiento impuesto hasta ahora implica que en determinadas condiciones la organización preferiría uno de los mecanismos de coordinación a los demás, a la vez que sugiere que los cinco son, en cierto grado, sustituibles. No obstante, no cabe suponer en consecuencia que cualquier organización puede recurrir a un único mecanismo de coordinación. En general suelen utilizarse los cinco a la vez.

1.5. Clasificación de modelos según su método de coordinación

Los tres ejes principales propuestos por Henry Mintzberg para analizar una organización, se compone de 3 aspectos generales para el análisis de la estructura organizacional:

- El funcionamiento de la organización: Cómo se agrupan las funciones y se coordinan entre ellas.
- El diseño de la estructura: La definición de las labores de cada equipo y colaboradores.
- Los factores de contingencia: Aspectos del entorno y realidad de cada organización que le otorga particularidades a cada una de ellas.

Estos aspectos combinados, en el caso particular de cada organización, determinarán su configuración estructural que puede ser similar en cierta medida a alguna de las cinco descritas por Mintzberg, 2002), llamadas estructuras “canónicas”, ideales o puras:

- Estructura simple: Se caracteriza por su simpleza, dispone de una infraestructura tecnológica mínima o nula, una dotación mínima de personal de apoyo y una división poco estricta del trabajo.
- Estructura burocracia maquinal: Se caracteriza por contar con tareas altamente especializadas y rutinarias, procedimientos altamente formalizados, una comunicación altamente formal a través de toda la organización y un poder de decisión altamente centralizado. Además, cuenta con una clara distinción entre funciones de “núcleo” o centrales y de apoyo.
- Burocracia profesional: Estructura caracterizada por la alta normalización de las habilidades de sus colaboradores y así de esta manera otorgar mayor autonomía en su trabajo, generalmente en contacto directo con los clientes.
- Forma divisional: Esta configuración se caracteriza por agrupar las funciones según los mercados atendidos, minimiza la interdependencia entre divisiones permitiéndoles funcionar de forma semiautónoma, y atender los mercados de forma individualizada.
- La adhocracia: Es la forma organizacional más compleja, fortalece la normalización del comportamiento, cuenta con una elevada especialización horizontal y presenta una tendencia a formar equipos de trabajo que

afrontan distintos proyectos. Esta configuración es la más adecuada para generar innovación.

Cada uno de estos estilos organizacionales tiene ventajas y desventajas, y su implementación está determinada por el grado de correspondencia a la combinación de los tres aspectos generales mencionados anteriormente. En organizaciones de mayor tamaño es difícil encontrar estructuras puras y generalmente son combinaciones de ellas. No existe una combinación correcta o incorrecta, sino más bien una combinación adecuada a la situación de la organización, que resulta ser una mezcla de estados para los aspectos de la estructura organizacional, donde los factores de contingencia cobran la mayor importancia. De esta manera se generan indeterminadas estructuras organizacionales que serán las adecuadas para cada una de las organizaciones y su respectiva realidad.

2. Estrategia

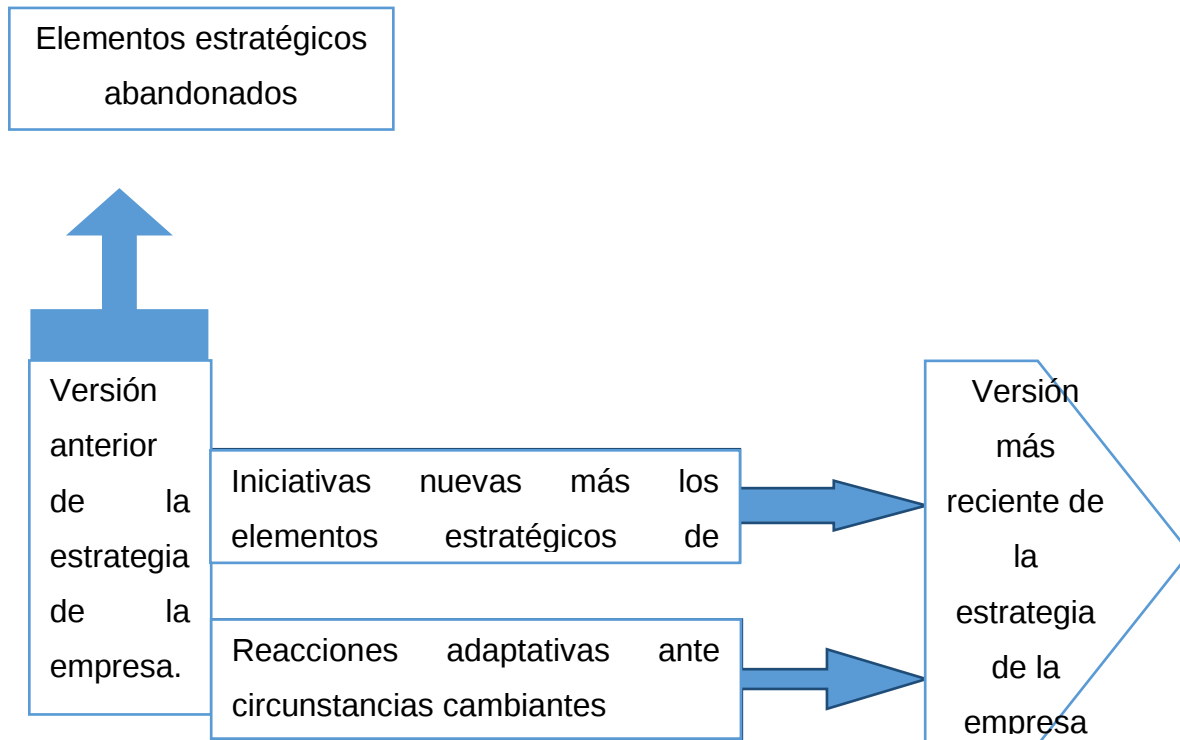
Cuando hablamos de estrategia, nos referimos al plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. Al elaborar una estrategia se busca hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, dirigir de buena forma las operaciones y mejorar su desempeño de mercado y financiero. Entonces la estrategia de una compañía se basa en el cómo, cómo piensa crecer, cómo busca formar una clientela fiel, cómo vencer a su competencia y cómo operará cada una de sus áreas (producción, marketing, ventas, distribución, finanzas, abastecimiento). (Thompson, 2008)

En relación a las necesidades, las empresas cuentan con una libertad importante a la hora de elegir sus estrategias. Así, algunas organizaciones se preocupan de mantener su posición en el mercado con costos más bajos, otros se consolidan con la calidad superior de su producto, la personalización del servicio a clientes. Otras empresas buscan orientarse al sector alto del mercado, mientras el resto se enfoca al sector medio o bajo; otras se abren a líneas amplias de producto, mientras que otras se enfocan sus esfuerzos en una línea estrecha de productos. También algunos competidores se limitan a mercados regionales o locales; otros optan por competir en todo el país, en el extranjero o de manera global.

Cuando existen empresas que buscan obtener beneficios a costa de sus competidores, suelen optar por estrategias ofensivas, con iniciativas frescas para distinguir su producto y atraer competidores. Las empresas que se encuentran en una posición sólida en la industria son más proclives a estrategias que destacan las ganancias graduales en el mercado, refuerzan su posición en el mercado y se defienden de mejor forma a las maniobras de sus rivales. Las empresas que buscan no correr riesgos prefieren aplicar estrategias más conservadoras y seguir los movimientos exitosos de las pioneras. (Thompson Jr., 2008).

Thompson (2008), propone que, “la estrategia de una compañía es una mezcla de iniciativas proactivas y ajustes reactivos”. Por naturaleza la evolución de una estrategia consiste en una mezcla de acciones proactivas para mejorar el rendimiento positivo de la empresa, como también su ventaja competitiva y reacciones necesarias ante sucesos inesperados y condiciones frescas del mercado. Por lo general, los directivos de la empresa modifican proactivamente algún aspecto de su estrategia según qué elementos de esta funciona y cuáles no, o cuando aparecen nuevas ideas para mejorarla. Es inevitable que, en algún momento, el mercado y las condiciones competitivas provoquen un efecto sorpresivo que exija algún cambio reactivo a la estrategia. Por lo tanto, tenemos que una parte de la estrategia debe ser elaborada sobre la marcha, como respuesta a movimientos rivales, cambios en las exigencias de los clientes, desarrollos tecnológicos, climas políticos y económicos inestables, oportunidades de negocio u otros acontecimientos súbitos en el mercado.

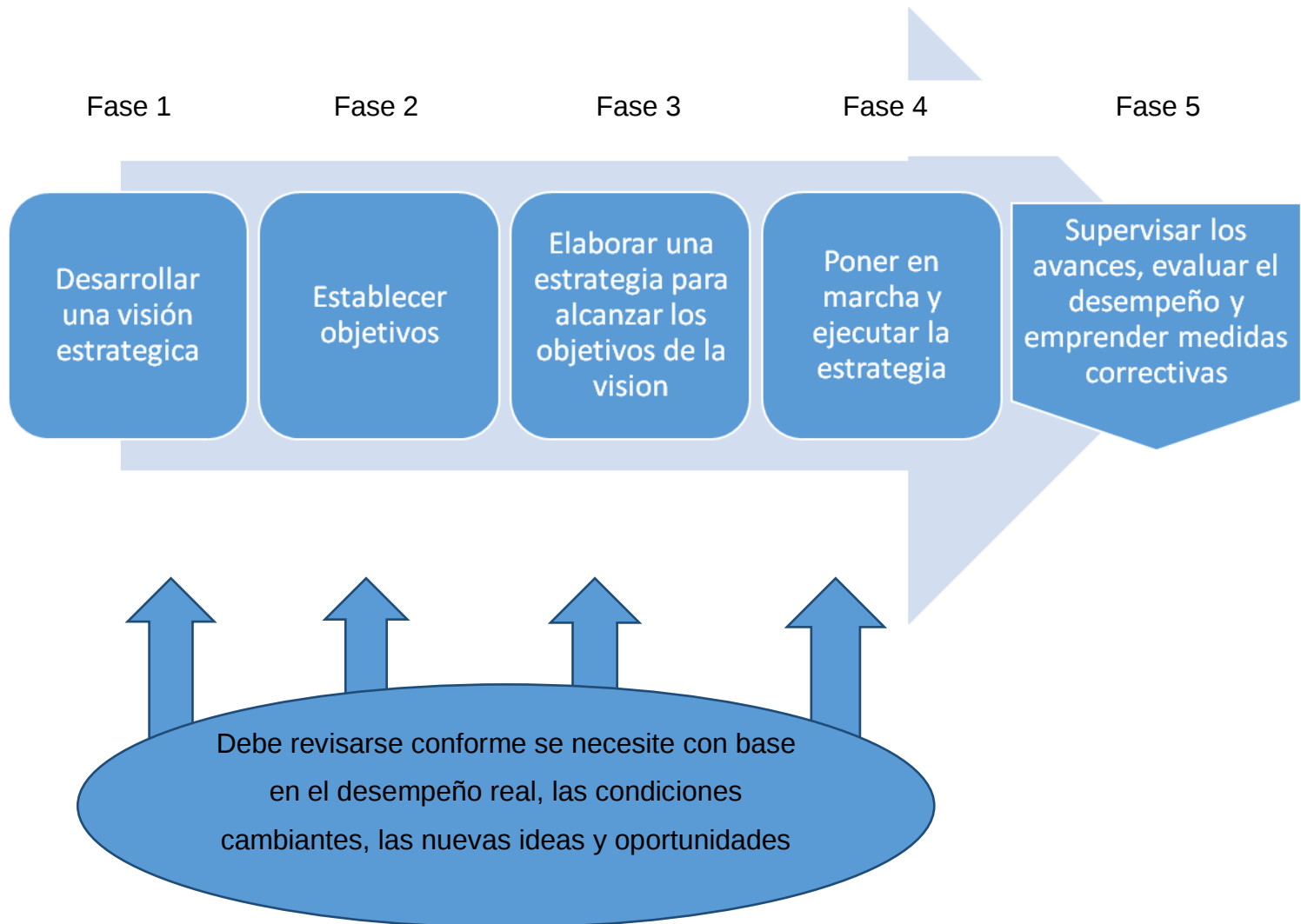
Como indica la siguiente figura podemos apreciar que:



Fuente: [Thomson, 2008]

La estrategia evoluciona a medida que los directivos eliminan elementos estratégicos ineficaces, establecen un conjunto de elementos estratégicos proactivos y, después, adaptan la estrategia conforme se desarrollan las circunstancias, lo cual origina los elementos estratégicos reactivos. Así, la estrategia se convierte en una fusión de elementos proactivos y reactivos, que reemplazan a los elementos estratégicos que, por diferentes situaciones, van quedando obsoletos o simplemente son ineficaces.

2.1 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia para una planificación estratégica.



Fuente: [Thompson, 2008]

2.1.1 Fase 1: Desarrollar una visión estratégica.

Al elaborar una estrategia los directivos deben tener claro cuál es el camino a seguir y los cambios que buscan en su o sus productos para mejorar su posición en el mercado. Las opiniones y conclusiones que hayan tenido los directivos sobre

el camino a tomar son parte de la visión estratégica, esta define las metas de los directivos para la empresa. Entonces una visión estratégica encamina a una organización en el rumbo fijado, crea una ruta estratégica que, diseñada con claridad comunica las aspiraciones de los directivos y contribuye a canalizar el esfuerzo del personal en una dirección común.

Para que una visión estratégica funcione como herramienta administrativa útil, debe dar a entender lo que desea la directiva con respecto de la apariencia de su empresa y ofrecer a los directivos un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar la compañía para el futuro. Una buena visión estratégica debe tener objetivos más allá del alcance de la empresa, ya que el esfuerzo para alcanzar la visión unifica los esfuerzos del personal.

2.1.2 Fase 2: Establecer objetivos.

Los objetivos son los resultados o productos que la administración desea lograr. Funcionan como referencia para medir la operación de la empresa. El propósito de establecer objetivos es convertir la visión estrategia en metas concretas, es importante que estos objetivos sean cuantificables y posean una fecha límite, citando a Bill Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard: “No se puede controlar lo que no se puede medir [...] y lo que se mide se hace”. Los objetivos mensurables son muy importantes administrativamente, ya que sirven de referencia para evaluar el desempeño y progreso de la empresa. Objetivos como “maximizar ganancias”, “reducir costos”, “ser más eficientes”, sin especificar cuándo ni cuánto, suelen ser bastante inadecuados y poco útiles, así como también sobre exigir al personal para que haga lo más que pueda sin pensar en el resultado que produzca.

Existen dos tipos de objetivos en una empresa, están los objetivos financieros y los objetivos estratégicos, ambos con maneras de medir su desempeño de forma distinta. Si bien ambos tipos de objetivos se evalúan y actúan de forma independiente, estos están directamente relacionados unos con otros, una empresa que persiga y alcance resultados estratégicos que impulsen su

competitividad y fortaleza en el mercado está en mejores posibilidades de acrecentar su futuro desempeño financiero. (Thompson, 2008)

2.1.3 Fase 3: Elaborar una estrategia para lograr los objetivos.

Para esta fase es necesario tener en cuenta la jerarquía de la elaboración de una estrategia la cual consta de distintos puntos que presentaremos a continuación:

Estrategia Corporativa

Es el esfuerzo combinado de toda la compañía y sus unidades de negocio para lograr un objetivo en común. Los ejecutivos poseen la mayor responsabilidad de diseñar la estrategia corporativa teniendo en cuenta las solicitudes o acciones recomendadas por las áreas más bajas de la organización. Se busca que todas las áreas comerciales generen una sinergia para crear así ventajas competitivas.

Estrategia comercial

Establece las acciones y planes para fortalecer o asegurar el éxito en una unidad de negocio en específico, además de mejorar su ventaja competitiva. La responsabilidad de llevarlas a cabo es del gerente de esa área.

Estrategia Funcional.

La estrategia funcional busca definir las acciones y planes para manejar funciones o procesos de áreas en particular. Además, tienen por objetivo fortalecer las herramientas y oportunidades de una unidad comercial. El principal papel de esta estrategia es apoyar la estrategia comercial general. La responsabilidad de que estas estrategias se lleven a cabo y logran sus objetivos son directamente de los encargados de las funciones a las cuales competen con el apoyo del gerente general de la unidad de negocio. Para que la estrategia comercial sea eficiente,

todas las estrategias funcionales deben ser compatibles y retroalimentarse de forma mutua, en vez de que cada una trabaje de forma independiente, cada empleado debe colaborar para el buen desarrollo de estas, para así evitar conflictos o estrategias sin coordinación.

Estrategia operativa

La estrategia operativa se desarrolla a un nivel más detallado, son las iniciativas y planteamientos para guiar a las unidades operativas (plantas, centros de distribución, oficinas), o elementos de importancia estratégica (campañas publicitarias, cadenas de suministro, ventas y operaciones por internet). Esta estrategia es de suma importancia para ayudar al gerente de planta a lograr sus objetivos de acuerdo al plan general de producción de la empresa. Si bien la estrategia operativa se encuentra en la parte inferior de la jerarquía de elaboración de una estrategia, es importante que se efectúe de forma adecuada.

2.1.4 Fase 4: Aplica y ejecutar la estrategia

Según señala Thompson (2008) aplicar y ejecutar una estrategia abarca los siguientes aspectos:

- Poseer o contratar personal calificado, que tenga las habilidades y experiencia necesaria para fortalecer las competencias y capacidades competitivas que apoyen a la estrategia.
- Asignar amplios recursos a las actividades críticas para lograr el éxito estratégico
- Las unidades organizacionales deben evaluar periódicamente la forma como se hacen las cosas, además de procurar con diligencia cambio y mejoras útiles.
- Instalar sistemas operativos e información que permitan que el personal de la empresa efectúe mejor sus papeles estratégicos cada día.

- Motivar al personal para perseguir los objetivos con energía y, de ser necesario, modificar sus deberes y conducta laborales para que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia.
- Vincular las recompensas e incentivos directamente con el logro de los objetivos de desempeño y a la buena ejecución de la estrategia.
- Crear una cultura empresarial y un clima laboral conducentes a la buena ejecución de la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para llevar a delante la aplicación y mantener las mejoras en la forma de ejecutar la estrategia.

Una buena y exitosa ejecución de una estrategia depende de las habilidades y cooperación de los gerentes operativos que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar resultados consistentes. La estrategia se vuelve exitosa cuando la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva.

2.1.5 Fase 5: Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos.

Esta fase es el punto de referencia para decidir si se deben mantener o cambiar la visión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. Si se encuentran errores en esta fase solo basta con ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia. Una ejecución exitosa de la estrategia implica la búsqueda incesante de formas de mejorar y después efectuar ajustar correctivos siempre y donde sea útil hacerlo.

2.2 Estrategias competitivas genéricas.

Existen muchas variaciones de estrategias competitivas, debido a que cada empresa posee acciones particularizadas que se ajustan a sus propios ambientes y circunstancias, esto provoca que las probabilidades de que dos empresas empleen exactamente iguales sean nulas.

Las organizaciones son grupos de personas con un objetivo común. Este objetivo está representado por la visión de la organización, que es central en la formulación de la estrategia. La complejidad de las tareas de una organización es de una magnitud tal que no puede ser desempeñada por una sola persona, por lo tanto, es necesario dividir estas tareas de una manera ordenada. Este proceso de división crea la jerarquía organizacional y requiere la implementación de mecanismos, cuya función es asegurar que los miembros de la organización trabajen coordinadamente para conseguir el logro de la visión. También, la estructura deberá estar alineada con su cultura organizacional. Los conceptos de cultura, estructura y estrategia son altamente interdependientes, aunque en cierto grado la cultura condiciona a la estrategia y, a su vez, la estrategia dicta los elementos básicos de la estructura.

Finalmente, el esfuerzo por alinear las responsabilidades y objetivos de la organización es un proceso que nunca termina y que hay que volver a revisar continuamente. Las responsabilidades tienen que ver con la naturaleza de los encargos a cada miembro de la organización y la autoridad representa los medios a su disposición para ejecutar efectivamente las tareas bajo su responsabilidad. A medida que cambia el medio ambiente operacional de la organización, la obliga a cambiar de estrategias competitivas, lo que requiere redefinir la asignación de responsabilidades y autoridad. Esto, a su vez, hace necesario abordar de nuevo el tema de la visión de la organización y el modo en que se dividen las tareas planteadas en la estrategia.

Los posibles requerimientos estructurales derivados de una estrategia de crecimiento, que influyen directamente sobre alguno de los parámetros de diseño de la estructura organizacional.

Gran parte de las decisiones estratégicas tienen un efecto sobre la estructura organizacional, como, por ejemplo:

- Externalizar procesos de negocio: Algunas funciones de la organización se reducen o cambian, tiene implicancias sobre el grado de especialización de los cargos, la formalización del comportamiento y en la preparación y adoctrinamiento. Reduce el tamaño de la unidad en que se externaliza el proceso, modifica los sistemas de planificación y control. Además, modifica el mecanismo de coordinación, generalmente normalizando los outputs o resultados.
- Reestructuración de las unidades de negocio: Puede ser en forma funcional, divisional o matricial. La implementación de cada una de las nuevas estructuras tendrá efecto en todos los parámetros de diseño, como diseño de los puestos, de vínculos laterales, de la superestructura y el sistema decisor.
- Estrategia de flexibilidad: Estructuración de una base permanente de unidades especialistas, que crecen con voluntarios cuando se requiere.
- Estrategia de liderazgo en costos: Busca aprovechar las economías de escala, como en el caso de la automatización y la producción en serie, donde se requiere altos niveles de normalización del trabajo y el comportamiento. También tiene implicancias en el tamaño medio de las unidades, siendo mayor para controlar los costos totales de gestión.

- Estrategia de diferenciación: Busca crear factores diferenciadores en los productos o servicios de la organización, para lo que se requiere de altos niveles de creatividad y comunicación entre unidades y colaboradores especializados en áreas diferentes, aumentando la necesidad de una estructuración diferente a la funcional (con alto grado de especialización) y dispositivos de enlace o configuración en forma matricial.

3 Planificación estratégica, conceptos y definiciones.

El principal objetivo de la planificación estratégica es guiar a los responsables de una organización a definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

La planificación guía a los gerentes en qué dirección debe ir la organización. Cuando los empleados tienen conocimiento en qué dirección debe ir la empresa y en que deben aportar, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para conseguir las metas de la organización.

Desarrollar una planificación estratégica reduce la incertidumbre del futuro a los gerentes, ayuda a anticipar los cambios, considerar los impactos de estos y preparar las respuestas más óptimas. Si bien no elimina completamente los efectos negativos de los cambios, sirve para entregar una respuesta más eficaz a estos.

3.1 Planeación y desempeño

Una planeación efectiva se relaciona con mayores utilidades, mayor rendimiento sobre los activos y resultados financieros positivos. En los casos en los cuales una planeación correcta no trajo beneficios fue por factores externos, normas de gobierno, sindicatos poderosos y normas ambientales restrictivas. Otro factor que de la planeación que influye en el desempeño es el tiempo de planeación, las organizaciones necesitan por lo menos cuatro años de planeación formal para influir en el desempeño.

Poseer la capacidad de reaccionar de forma eficaz a los cambios que sucedan en el futuro, ayuda a la organización a no desperdiciar recursos en corregir los problemas de forma reactiva, que en caso de no poseer una planeación formal esto provocaría un efecto negativo en el desempeño de la empresa. Al no poseer una planificación formal, los empleados suelen actuar de una forma negativa al enfrentar problemas, esto provoca que, los empleados no actúen y pierdan tiempo en buscar una solución o una orden, o simplemente actúen de forma instintiva, lo que suele terminar en una pérdida de tiempo y recursos.

3.2 Importancia de un plan estratégico

El plan estratégico es importante porque ayudara a lograr una aplicación más efectiva de recursos humanos, financieros y materiales.

La importancia de un plan estratégico radica básicamente en:

- Identificar las oportunidades de negocios más prometedores para la empresa.

- Señalar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
- Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.
- Preparar a la empresa para enfrentar cambios, ya sean planeados o imprevistos
- Servir de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de las áreas funcionales de la empresa.

3.3 Objetivos de la planificación

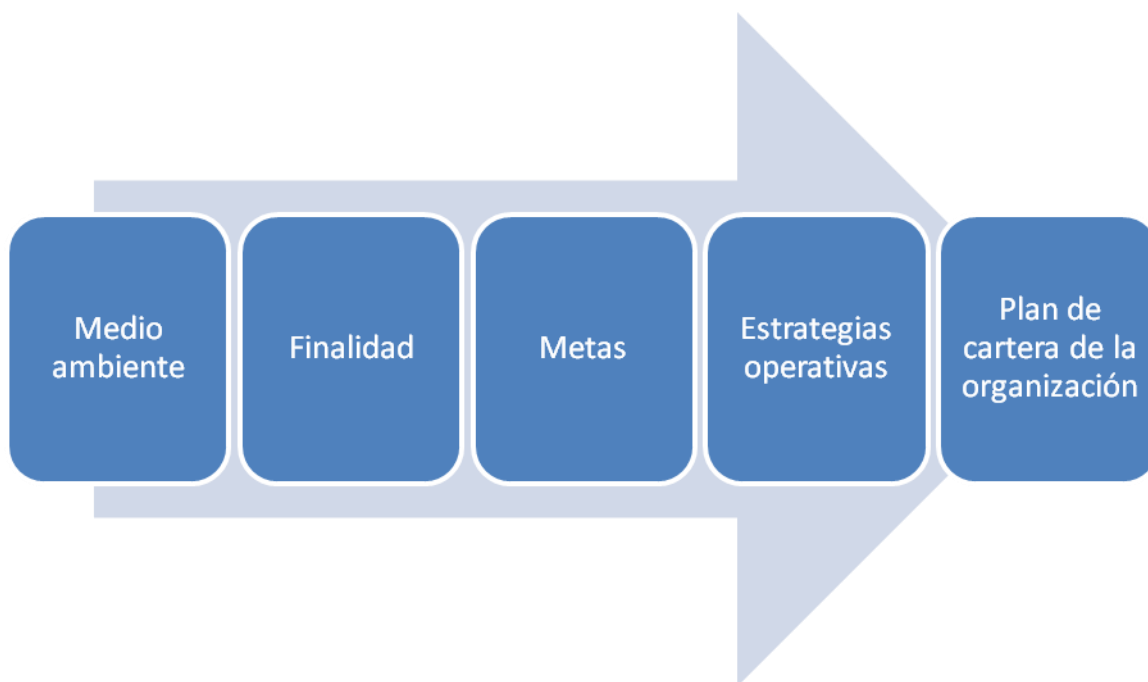
Peter Drucker (1996) sostiene que deberían fijarse objetivos para las empresas en por lo menos ocho áreas de actuación:

- Posición de mercado
- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Rentabilidad
- Desempeño y desarrollo de la gestión
- Desempeño y actitudes del trabajador
- Responsabilidad pública

Una planificación eficaz requiere que los objetivos sean medibles, comprensibles ya aceptables para quienes han de ayudar a alcanzarlos.

3.4 Elementos de un plan estratégico

Según Skinner y Crosby (1996) un plan estratégico posee los siguientes elementos:



Fuente [Irwin, 1996]

3.4.1 Medio ambiente

En todos los desarrollos de un plan estratégico debe estar incluida una evaluación de la situación actual de la empresa. Debe ser un análisis minucioso en el cual se señalen los siguientes puntos: cualidades y deficiencias internas, oportunidades y amenazas externas.

3.4.2 Finalidad

La finalidad busca darles a los empleados una dirección y comprensión del sentido de su acción, orientándolos para lograr las metas definidas por la gerencia. Toda empresa existe para lograr algo y, para lograr mantener centrado su curso en ese algo a lo largo del tiempo, toda empresa necesita una finalidad. Para definir dicha finalidad, la empresa debe tener en cuenta su cultura, historia, sus diferentes áreas y su entorno.

3.4.3 Metas

La finalidad de una empresa se expresa como metas, que especifican con mayor claridad las aspiraciones de la empresa para el largo plazo. Las metas de la organización son el destino que se derivan de la finalidad de la organización. Las metas definen lo que la organización pretende lograr mediante sus operaciones en curso a largo plazo.

3.4.4 Estrategias operativas

Cuando se identifica la finalidad y las metas, hay que llevarlas a cabo mediante la aplicación de una estrategia operativa, el cual, es un plan de acción que busca conseguir las metas fijadas por la empresa y dar cumplimiento a su finalidad.

3.4.5 Plan de cartera de la organización

En el caso de que la empresa posea varias unidades de negocio (UEN), el proceso final de la planificación es la formulación de plan de cartera. En este punto se deciden que negocios hay que fortalecer, mantener o eliminar y que negocios hay que añadir.

3.4.6 Tipos de planes

Según Robbins y Coulter existen distintos tipos de planes los cuales ayudan a lograr las metas fijadas por la organización, los cuales son:

1. **Planes estratégicos:** Planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto.
2. **Planes Operativos:** Planes que especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales
3. **Planes de largo plazo:** Planes cuyo horizonte temporal rebasa los tres años
4. **Planes de corto plazo:** Planes que abarcan menos de un año
5. **Planes específicos:** Planes detallados, poseen objetivos definidos claramente, no existe la ambigüedad en las ordenes
6. **Planes direccionales:** Planes flexibles que establecen lineamientos generales
7. **Plan único:** Plan destinado a satisfacer las necesidades en una solo ocasión o para cubrir algún imprevisto.
8. **Planes permanentes:** Planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente.

Los tipos de planes a aplicar en nuestro estudio estarán enfocados en estratégicos y mayoritariamente operacionales de carácter direccional dentro de un horizonte de tiempo de largo plazo.

Capítulo 3: Metodología de la investigación

1. Tipo de investigación

La investigación como proceso nos permite obtener información fidedigna mediante el método científico, que resulta útil para la comprensión y aplicación del conocimiento. Este tipo de investigación puede ser clasificada en diferentes tipologías dependiendo del origen de la información, los resultados e incluso los medios utilizados.

Para nuestra investigación aplicaremos un estudio de tipo descriptivo, recopilando información de fuentes primarias y secundarias, debido a que nuestra finalidad **es diseñar una nueva planificación estratégica y así optimizar los procesos internos** de la empresa y que los miembros de la organización puedan alcanzar los objetivos estratégicos que fueron definidos por la sociedad.

Además, cabe destacar que este estudio corresponde a un estudio no experimental del tipo transversal descriptivo. Esto, debido a que es una investigación en un solo momento, en un tiempo único y cuyo propósito es describir las situaciones (problemas detectados de la actual estructura de la empresa) y analizar su incidencia en un momento dado.

La metodología a utilizar para nuestro proyecto será a través de visitas a la empresa y entrevistas con los gerentes de planta y operaciones para obtener su percepción de la situación actual de la empresa, problemáticas e ideas para dar solución a conflictos. Estas visitas y entrevistas también consideran a personal administrativo (mandos medios como jefe de producción y jefe técnico) y operarios (bodegueros, maestros instaladores, etc.), con el fin de poder recopilar los distintos puntos de vista sobre un mismo problema y así obtener una mejor perspectiva con los menores puntos ciegos posibles. Las entrevistas consideran puntos sobre problemáticas de producción, administración y relaciones profesionales. Las entrevistas en todo momento pretendieron ser lo menos invasiva posibles para evitar distorsión en el comportamiento habitual.

Las formulaciones de propuestas para mejorar el medio interno de la empresa deben estar basadas en acciones de la organización que se orienten a la búsqueda de un objetivo común, en el caso de Ventekö estos objetivos son: optimizar los procesos productivos, entregar una estructura funcional y eficiente a la empresa y ser líderes en el mercado de ventanas de PVC a nivel regional.

Para lograr los objetivos planteados se procederá en el siguiente orden metodológico:

1.- Se procederá a obtener información acerca de la empresa y de los elementos que influyen directa o indirectamente en ella, la que se ejecutará basado en la metodología anteriormente mencionada, con la cual se logrará realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, lo que nos permitirá apreciarla de manera detallada.

2.- Realizar entrevistas de investigación al Gerente General, Jefa Administrativa y trabajadores con el objetivo de poder conocer la planificación estratégica de la empresa.

3.- Se realizará un análisis interno de la empresa, cuyo fin es determinar capacidades y competencias propias, además de conocer cuál es la orientación y mirada del negocio a futuro, con lo que se podrá construir una Misión y Visión, elementos que facilitarán el establecimiento de las directrices de las mejoras propuestas para la empresa.

4.- Con la información anterior se desarrollará una planificación estratégica que dará una dirección definida al negocio, proponiendo una gestión del cambio que incluya una mejora en las operaciones.

5.- Para dar mayor consistencia y continuidad a las estrategias planteadas se ha concluido indagar más precisamente al trabajo relativo al cuadro de mando integral, para establecer un mapa estratégico y la definición de indicadores que

ayudarán a determinar parámetros respecto a condiciones favorables o desfavorables de variables que afectan de manera directa e indirecta a la empresa.

6.- Una vez establecidas las propuestas de mejora para la empresa Ventekö, se evaluará la factibilidad económica mediante un análisis costo/beneficio.

7.- Por último, se determinarán las conclusiones, que buscan mostrar los resultados obtenidos y las perspectivas respecto a la implementación de las estrategias.

Capítulo 4: Antecedentes de la empresa

1. Reseña de la empresa.

Ventekö nace en 1994 con el objetivo de satisfacer una de las necesidades más importantes para todas las personas; crear armonía en su hogar por medio de la aislación acústica, ahorro energético y maximizando la seguridad.

Con presencia a nivel nacional y centrado en un fuerte proceso de expansión y con más de 10.000 obras instaladas a lo largo de Chile, Ventekö es la empresa líder en fabricación e instalación de las mejores ventanas a nivel mundial. Para conseguir todo ello contamos con un equipo humano compenetrado y altamente calificado. Técnicos, comerciales, administrativos, personal de planta e instaladores garantizan con su profesionalidad y eficacia los resultados deseados en todas las fases del proceso, tanto de fabricación como de instalación final.

Nuestros clientes son personas naturales, Constructoras, Inmobiliarias y Arquitectos que están dispuestos a invertir en un producto y servicio de excelente calidad, contando con una gran gama de productos y soluciones acorde a las necesidades del mercado.

Para Ventekö la responsabilidad social y medioambiental es el foco de su desarrollo empresarial, es por esto que nuestro producto es eficiente ecológicamente siendo libre de plomo y con grandes prestaciones energéticas.

Las ventanas Green Line se utilizan actualmente en edificios nuevos y antiguos, en renovaciones, saneamientos y recuperaciones. A la altura de su tiempo, disponen de todo el espectro de eficacia de las modernas ventanas de PVC. Ofrecen además la calidad del número 1 en Europa en la elaboración de perfiles para ventanas de PVC.

2. Descripción de la empresa

2.1. Información de la empresa

Nombre de la empresa	: Europerfiles Concepción S.A
Dirección	: Manuel Rodríguez 333
R.U.T.	: 77.517.060-3
Representante legal	: Ignacio Vila Ramos
Teléfono	: (041) 218 31 36
E-mail	: info@venteko.cl
Giro	: Fabricación e instalación de ventanas de PVC
Nº de trabajadores	: 50
Inicio de actividades	: 2014 –(2002)
Segmento	: Industrial, comercial, construcción

2.2 Visión

“Ser el referente y más admirado proveedor de envoltentes y fachadas en Latino-América”

2.3 Misión

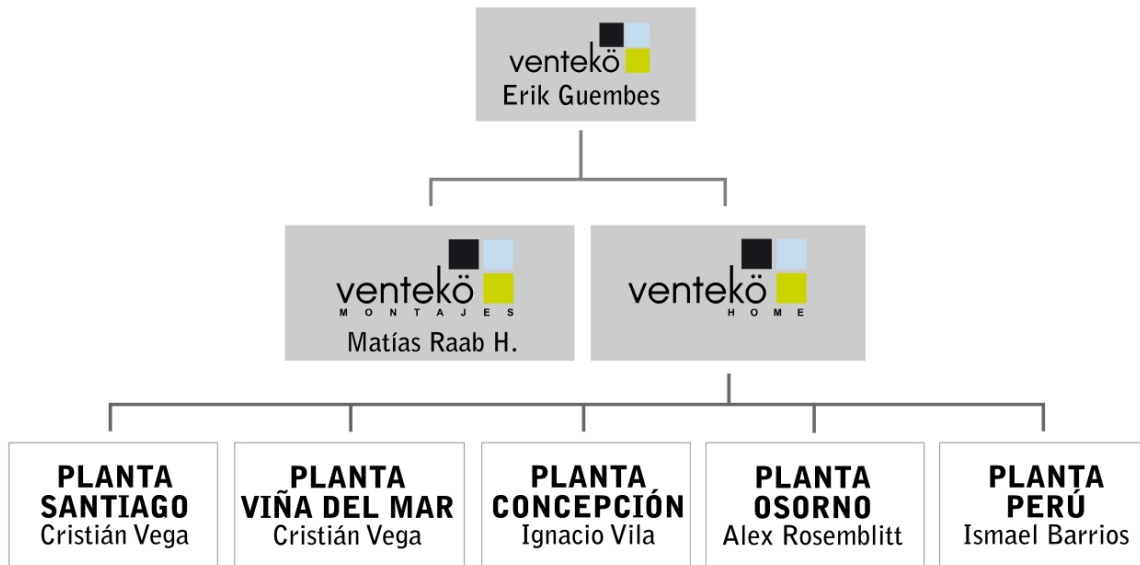
Proveer a la industria de la construcción y remodelación, las más competitivas y eficientes soluciones integrales y tecnológicas de envoltentes y fachadas, mediante la entrega de productos y servicios de alto estándar, que ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas, generando rentabilidad para los accionistas.

2.4 Valores

- **Responsabilidad**, con nuestros clientes.
- **Lealtad**, con nuestra empresa.
- **Proactividad**, en nuestro quehacer diario.
- **Pasión** por lo que hacemos.
- **Ética**, en todo nuestro actuar.
- **Cumplir con nuestras promesas** a todos nuestros clientes (internos y externos)
- **Respeto**, por nuestros clientes, colaboradores y del papel que desempeñan dentro de la organización.
- **Compromiso**, con el medio ambiente, por medio de un producto eficiente ecológicamente.

3 Estructura de la Organización

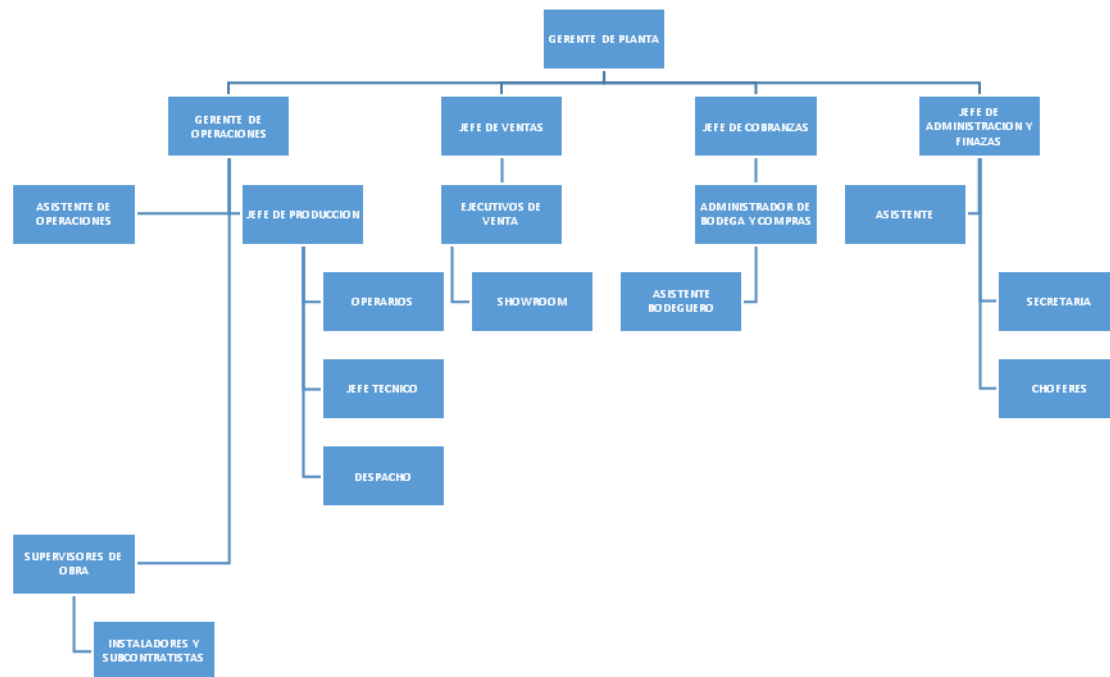
Ventekö se encuentra compuesta de una gerencia general que vela por las distintas zonas en las que se encuentra presente y por el área de montaje. En el siguiente organigrama se muestra la estructura de la empresa.



Como hemos podido apreciar en el anterior diagrama, Ventekö cuenta con cuatro oficinas a nivel nacional y una en Perú dentro de las cuales existen diferentes gerencias zonales encargadas de cumplir con los requisitos de impuestos por la gerencia general y ante la cual deben rendir informes y estados de la sucursal periódicamente.

3.1 Organigrama de la organización

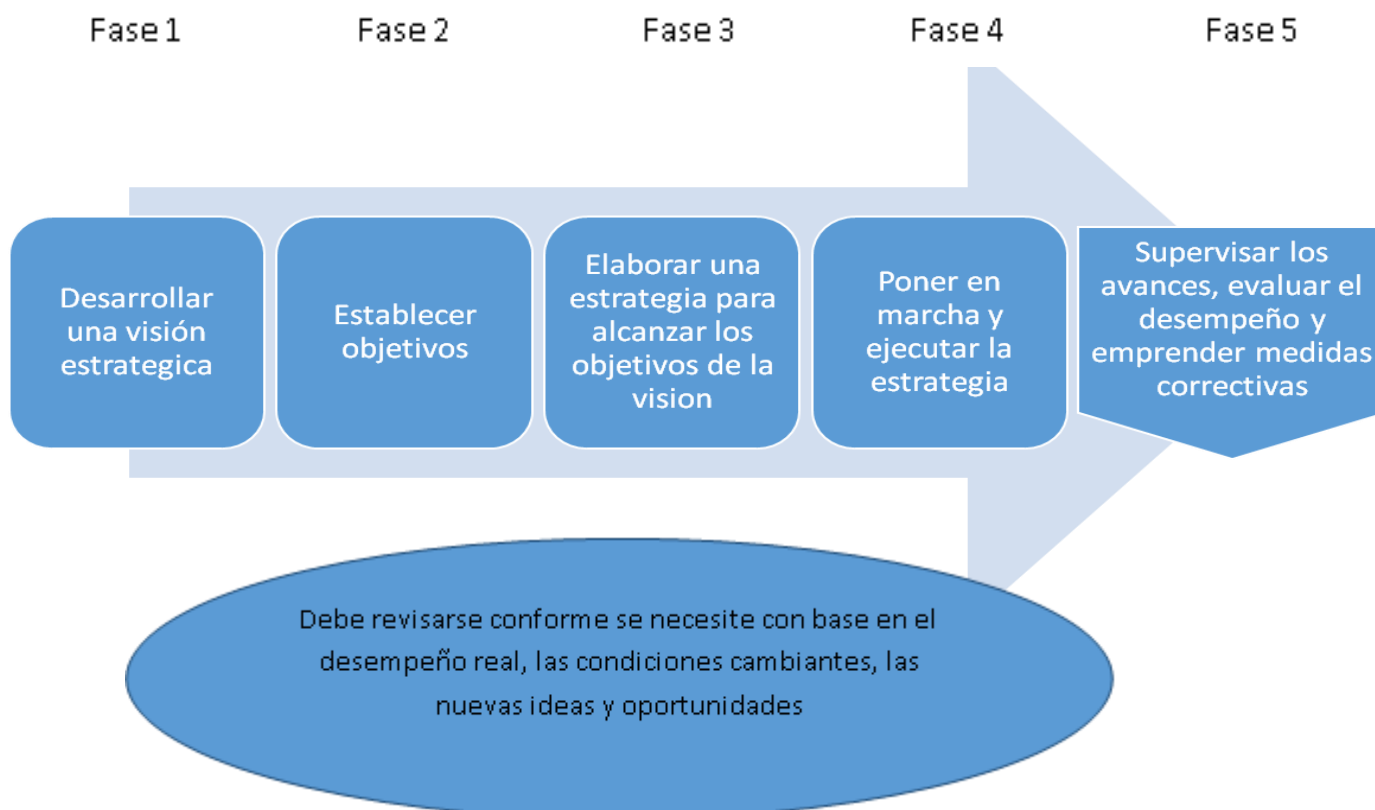
A continuación, detallaremos el organigrama implementado en la Planta Concepción de Ventekö¹.



¹ Descripción de cargos en anexo

Capítulo 5: Aplicación del modelo para la elaboración y ejecución de estrategias.

1. Resumen del modelo



Fuente: [Thompson, 2008]

La selección de este modelo para la elaboración y ejecución de estrategias fue motivada por necesidad de buscar una solución óptima y acorde a los problemas de nuestro proyecto de título, los cuales están relacionados al incumplimiento de objetivos fijados por la empresa, ya sea por una mala gestión de los recursos y poca comunicación entre sus distintas áreas o por una ineficaz elaboración y ejecución de las estrategias actuales de la empresa.

Este modelo aporta a no cometer errores en los cuales la empresa se ha visto afectada anteriormente, ayudándonos a formular de una forma óptima y adecuada los objetivos y estrategias que la empresa necesita para su correcto desarrollo y crecimiento.

2.1 Análisis de entorno

Esta reseña tiene por objetivo:

Obtener información acerca de los artículos vendidos, la oferta, la demanda, precios, formas de pago y la comercialización de diferentes productos ofrecidos por empresas dedicadas al rubro de fachas y envolventes para la construcción, lo que permitirá tomar mejores decisiones en un periodo futuro de planificación.

Cuando consideramos al mercado en general, es necesario que dejemos en claro que el área en donde Ventekö vende la mayor cantidad de sus productos es en el Gran Concepción, más precisamente en las comunas de San Pedro de la Paz, Concepción, Chiguayante, Talcahuano y Hualpén, aunque también la empresa desarrolla trabajos fuera de la Octava Región que van desde la Región Metropolitana hasta la Región de los Lagos.

Respecto a la oferta de vidrios podemos apreciar, por la variada forma, calidad y características de los productos, que la industria se ha visto en la obligación de adaptarse tecnológicamente, agregando a sus procesos productivos maquinaria altamente especializada que produzca artículos acordes con los requerimientos del público y que además supla la deficiencia en mano de obra especializada que hoy existe en el mundo de la vidriería.

La cantidad de empresas dedicada a la venta de cristales y sus subproductos no es menor (25 solo en la región del Bío-Bío), las que pueden satisfacer ampliamente la demanda generada en la Región del Bío-Bío, situación que obliga a las empresas del rubro a tener un elemento que las destaque por sobre el resto (precio, calidad o servicio)

Respecto a la demanda, podemos mencionar que no existe una estacionalidad en las ventas, situación que se confirma con la no existencia de peaks de demanda, aunque si existen ciclos de alta demanda, generados en periodos de alta actividad

económica en el país, el aumento de la demanda en el mercado en los últimos años ha sido de 0,4% al 1% en los últimos años (SOFOFA, 2016).

En cuanto a cantidad podemos decir que la producción de vidrios en nuestro país es escasa y de mediana calidad, comparada con el mismo producto proveniente de países como Brasil, la única característica de la empresa nacional es de tener menores costos, principalmente por el hecho de encontrarse en la misma área geográfica. Si nos referimos a la producción nacional esta no tiene barreras ni obstáculos respecto al acceso a la materia prima ni a los insumos energéticos para la elaboración del producto, mientras que la importación de vidrio al país no pese sobre carga arancelaria, por lo cual puede competir a un muy buen precio con el producto nacional (BCN, 1997).

Debemos mencionar también que la venta de este tipo de productos la llevan a cabo distribuidoras mayoristas con canales de distribución preestablecidos, donde no es necesaria la implantación de publicidad en algún canal de difusión ni tampoco la necesidad de los productores de ofrecer el producto, sino que son los demandantes, los que acuden de manera directa a comprar la materia prima.

Estos últimos años el consumo de la distinta variedad de productos a cambiado, se ha comenzado a solicitar productos con mayor tecnología, teniendo estas características orientadas a la conservación de temperatura, aislación, seguridad y protección UV que sean amigables con el medio ambiente, esto obliga a los productores a tener “showrooms”, espacios dedicados a la muestra de sus productos de forma práctica y mostrando de forma práctica todas las características de estos. Otra tendencia que se ha creado es la inversión en productos de mayor tecnología que en el transcurso del tiempo permitan una recuperación de esa inversión gracias al ahorro energético que implica utilizar estas tecnologías.

Los productos de vidrios y sus derivados son considerados como un bien económico durable, que no tienen un hábito de consumo constante o un patrón definido, sino que cuando se presenta la necesidad, es cuando se genera el consumo del producto.

La base de datos que se utilizará para la elaboración de este Estudio de Mercado proviene de una fuente primaria de información, recopilada en el período comprendido entre el 23 de mayo y el 20 de noviembre del año 2016.

En primera instancia haremos referencia a los productos y servicios ofrecidos por la empresa Ventekö, que a son:

- Vidrios Biselados, Laminados, Templados.
- Termo paneles.
- Cubiertas.
- Enmarcaciones.
- Ventanas en PVC.
- Cristales de 2 a 19 mm. de espesor, entre otros.

Análisis de la demanda

Al analizar la demanda de productos relacionados con el vidrio, podemos concluir que existen dos tipos de clientes:

- Retail
- Grandes obras

La demanda tipo “Retail” o de venta al detalle, lo constituye principalmente la venta de vidrios de variadas dimensiones. El requerimiento de este tipo de productos menores es constante en el transcurso del año y corresponden a ventas orientadas a reparaciones y actualizaciones de materiales para el interior y/o exterior de hogares.

Un pick en la demanda de este tipo de artículos se produjo en el período posterior al pasado 27 de febrero del año 2010, fecha en la cual un terremoto afectó a la zona centro – sur de Chile, dañando gravemente el patrimonio de los ciudadanos, y fue así, como las ventas de estos productos (Retail) crecieron en cerca de un 300% mensual, manteniéndose por 4 meses seguidos.

La demanda media del segmento Retail ventanas a nivel mensual es de 356 (junio 2016) Unidades Técnicas de Ventanas (UTV)

El segmento Grandes Obras está conformado por empresas privadas, estos requerimientos son especiales, ya que los productos que solicitan no son comunes, poseen características especiales y particulares como el tipo y el color del vidrio, la incorporación de diseños y otros elementos que hacen del producto en un elemento único. Además, están las constructoras inmobiliarias, que requieren un gran volumen de unidades. Interesante es este mercado por su nivel de compras, que suelen ser proyectos bastante grandes que requieren más tiempo y personal, que, si bien el monto de compra es más grande, el margen disminuye en comparación a los otros mercados. Este segmento demanda aproximadamente 170 UTV mensuales (junio 2016)

Análisis de la oferta

Para establecer el estudio de la oferta nos concentraremos en la zona centro de Concepción, capital de la Región del Bío Bío.

Las empresas dedicadas a la oferta de productos relacionados con el vidrio se pueden agrupar en tres tipos (SII, 2010):

- Pequeña Empresa • Mediana Empresa • Gran Empresa

La división anterior se establece basado en el tipo de producto que pueden ofrecer al mercado y la disponibilidad inmediata de materia prima para elaborar los artículos solicitados, además de considerar su nivel de facturación anual.

Las Pequeñas Empresas:

Se ubican en sectores específicos del centro de la capital en locales de no más de 20 m² y se dedican a la venta de vidrios pequeños y ciertos productos elaborados, estas empresas manejan un stock mínimo y bien pueden competir por precio en la venta de vidrios de menores dimensiones, situación que cambia cuando se solicitan obras de mayor envergadura, ya que al comprar los productos a proveedores distintos a los habituales, encarece el precio final, no pudiendo competir en precio con otro tipo de empresas.

Las Grandes Empresas

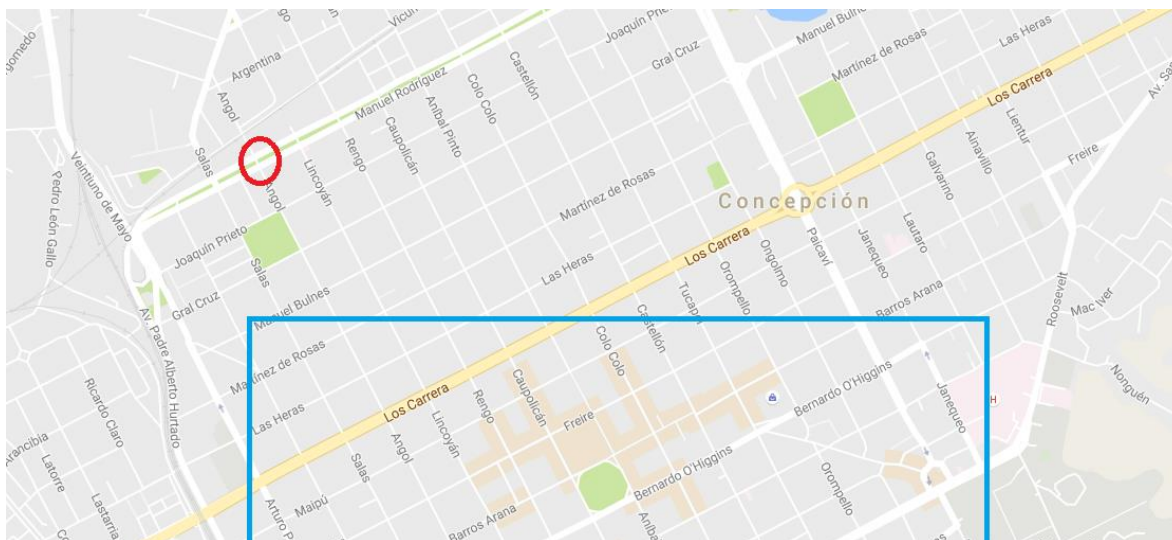
Estas poseen una oferta diferenciada de productos, ofreciendo principalmente artículos de un alto valor agregado que consisten generalmente en la asignación de curvas, colores y formatos especiales, además de la venta al por mayor de sus variados productos.

Medianas Empresas

Tienen una amplia oferta de productos relativos al vidrio de pequeña, mediana y gran escala.

Como se ha descrito, por las características relativas a los tipos de productos que venden y al tipo de diferenciación de sus productos, la empresa Ventekö (Concepción) pertenece al grupo de Medianas Empresas.

Este Estudio de Mercado se desarrolló en la zona centro de la ciudad de Concepción y como se puede apreciar en la siguiente figura, la distribución espacial de las Medianas Empresas se concentra en la periferia del núcleo de la ciudad de concepción.



Como se aprecia en la figura, el local de Ventekö (ubicación señalada con el círculo rojo) tienen una importante ventaja comparativa y competitiva en cuanto a su ubicación, ya que abarca de mejor forma el sector al encontrarse a menos de 10 cuadras del núcleo del centro de concepción(cuadrado azul), en un sector de alta densidad industrial, en donde se ubican oficinas, constructoras y empresas privadas que forman el mercado Corporaciones, que son las importantes para Ventekö por el margen que aportan por sus ventas.

2.2 Entorno de la empresa

2.2.1 Rubro en que está inserta la empresa:

El rubro es proveedor de envolventes y fachadas.

2.2.2 Industria

La industria en la cual está presente Ventekö es la de bienes de equipos. Desarrollando productos para la construcción de inmuebles.

2.2.3 Productos

Los productos que ofrece Ventekö son envolventes y fachadas para la construcción y remodelación de inmuebles, principalmente fabricados en base a PVC, en una asociación con Kömmerling como su proveedor, lo que certifica la gran calidad de sus productos. Dentro de estos existe una gran variedad de modelos dependiendo de las necesidades y requerimientos del cliente, estos son:

- Ventana de PVC Serie Dina
- Ventana de PVC Serie Eurodur
- Ventana Corredera SF2
- Ventana Corredera SF3
- Ventana Corredera SFHF
- Ventana Corredera Elevadora
- Ventana Corredera Plegable
- Termo paneles

2.2.4 Clientes

Los principales clientes de Ventekö son un sector principal de la población la cual posee un ingreso anual por sobre los 18.000.000 de pesos anuales y las empresas inmobiliarias.

2.2.5 Proveedores

Los principales proveedores de Ventekö son:

- Wurth
- Sodimac
- Soluex
- Kommerling

2.2.6 Principales competidores de mercado de envolventes y fachadas.

- Vecon
- Glasstech
- Decoplas
- Conalum
- Ventek.

3. Analisis FODA

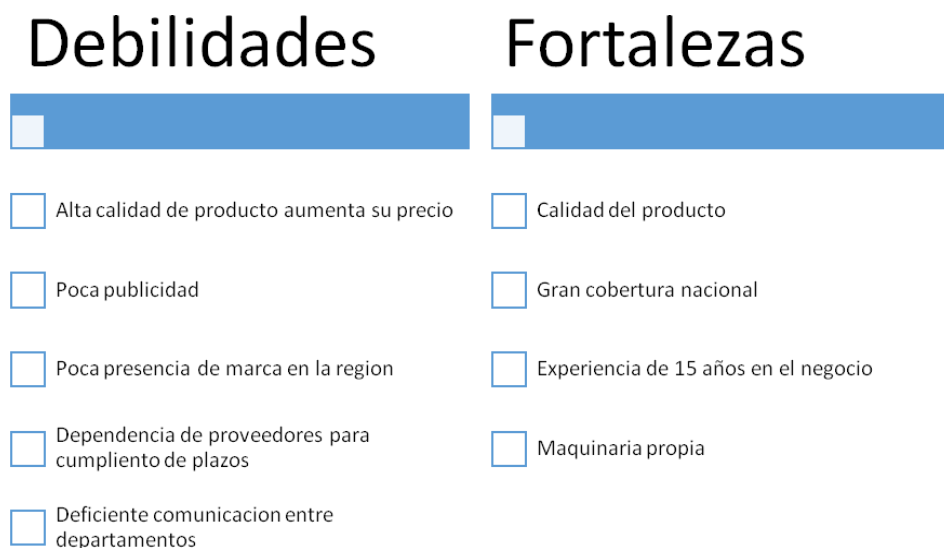
3.1 Análisis Externo (Amenazas y Oportunidades)

Amenazas	Oportunidades
☐	☐
☐ Nueva Entrada de competidores	☐ Mejora de procesos internos
☐ Dura competencia en el negocio	☐ Fortalecimiento de procesos y cadena de produccion
☐ Entorno cambiante	☐ Mejora medios de informacion
☐ Crisis economicas	☐ Mejora de comunicacion entre departamentos
☐ Productos substitutos/nuevas tecnologias	

Fuente: Elaboración propia

Las amenazas suelen ser en su mayoría factores incontrolables, como las crisis, productos subtítulos, nuevos competidores, etc. Lo importante en este punto es tener los planes de respaldo adecuados para cada situación, por esto de suma importancia que los elementos como la comunicación y el desempeño de los trabajadores de la organización sea óptimo y coordinado, la falta o deficiencia de estos pueden ser vistos de igual forma como una oportunidad de mejora para la organización para así poseer un mayor protección y capacidad de reacción para las posibles amenazas detectadas.

3.2 Análisis Interno (Debilidades y Fortalezas)



Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se puede apreciar que las grandes fortalezas se basan en elementos propios de la empresa, que son entregados por la experiencia y el crecimiento en su área de negocio, como son la: logística, infraestructura y calidad. Ninguno de estos elementos es parte del sistema de gestión o desarrollo de personal, lo que indica una falencia en esa área o la oportunidad de mejorarlos para un eficiente crecimiento y fortalecimiento de la empresa. En este cuadro también vemos que una de las debilidades de la empresa es igualmente una fortaleza, al poseer una gran calidad del producto influye directamente en el precio de este, lo que puede provocar, en ocasiones, la pérdida de más de un cliente frente a competidores que, si bien su calidad puede ser menor, la diferencia de precio es mucho mayor.

3.3 Matriz FODA

	Oportunidades: • Mejora de procesos internos • Fortalecimiento de procesos y cadena de producción • Mejora medios de información • Mejora de comunicación entre departamentos	Amenazas: • Nueva entrada de competidores • Dura competencia en el negocio • Entorno cambiante • Productos sustitutos / Nuevas tecnologías • Crisis económicas
Fortalezas: • Calidad del producto • Gran cobertura nacional • Experiencia de 15 años en el negocio	Desarrollo de comunicación efectiva en base a la experiencia y trayectoria. Posibilidad de impulsar la marca. Posibilidad de restructuración de procesos internos.	Estar atentos a posibles cambios en ciclos económicos en Chile y a las nuevas tecnologías. Fortalecer relación con los clientes. Crear énfasis en las características únicas del producto.
Debilidades: • Deficiente comunicación entre departamentos • Poca presencia de marca en la región • Dependencia de proveedores para cumplimiento de plazos	Posibilidad de restructuración del área interna de la empresa. Incorporación de nuevos métodos de información (web). Fortalecimiento de marca en la región.	Desarrollar un concepto estratégico para desarrollar una nueva política al momento de emprender nuevos negocios o afrontar las posibles amenazas.

Fuente: Elaboración propia

De la matriz Foda podemos identificar los siguientes ítems:

- Posibilidad de reestructuración del área interna de la empresa.
- Incorporación de nuevos métodos de información (web).
- Fortalecimiento de marca en la región.
- Desarrollar un concepto estratégico para desarrollar una nueva política al momento de emprender nuevos negocios o afrontar las posibles amenazas.
- Desarrollo de comunicación efectiva en base a la experiencia y trayectoria.
- Posibilidad de impulsar la marca.
- Posibilidad de reestructuración de procesos internos.
- Estar atentos a posibles cambios en ciclos económicos en Chile y a las nuevas tecnologías.
- Fortalecer relación con los clientes.
- Crear énfasis en las características únicas del producto.

4. Fuerzas de Porter.

4.1. Primera: Amenazas de posibles entrantes.

Para entrar a la industria del negocio de ventanas de PVC, al nivel de Ventekö es necesario tener un capital considerable, que ronda entre MM\$ 250 y 400, que incluyen costos relativos al arriendo de locales, compra de materia prima, contratación de personal, compra de maquinaria, vehículos para transporte y despacho, entre otros.

La empresa a través del tiempo tienes una curva de aprendizaje, respecto a situaciones propias del negocio, saber a quién dar crédito, negociar fechas de pago, determinar la necesidad de ir a tomar medidas a terrenos o simplemente a los tipos de productos que se comercializan.

Existe dificultad para acceder a mano de obra calificada y especializada, esta debe tener un alto conocimiento de los insumos y haber desarrollado un buen manejo de los materiales de trabajo por la fragilidad que tienen.

4.2. Segunda: Poder negociador de los clientes.

No existe una gran cantidad de compradores respecto a las empresas proveedoras existentes, los clientes, cada vez más, forman estrecha relación con el proveedor siendo muy difícil poder acceder a nuevos clientes. Este mercado posee dos tipos de compradores: Retail y Corporaciones.

El mercado de Retail es el más cambiante y con gran cantidad de clientes que compran según el precio en el cual se ofrezca el producto, este grupo representan gran parte de la proporción total de sus compradores, pero estos, dejan un escaso margen de venta.

El mercado de corporaciones es pequeño, pero sus compras son importantes en cuanto al tipo de productos y el margen que generan las ventas de este

segmento. Este mercado tiene mayor poder de negociación, debido al volumen de sus compras, siendo el mercado que mayor negociación tiene.

El cambio de proveedor es diferente según el cliente, el mercado de Retail es el más cambiante según el precio, mientras que el mercado de corporaciones no, ya que estos se guían por la calidad de los productos y las fechas de entrega.

Los negocios que se establecen con los clientes tienen un carácter lucrativo alto, si bien el mercado del Retail ronda en un 30% de margen, el mercado de corporaciones que posee un menor margen porcentual que el Retail, este genera mayores ingresos debido a la mayor cantidad de productos relacionados a la venta. Ventekö entrega un producto “exclusivo” de gran calidad, lo cual poseedor de una ventaja frente a los consumidores, ya que, además de competir en esta característica puede igualmente destacar en su calidad de servicio.

La negociación de precios por parte del mercado es muy diferente según el volumen de compra, el segmento Retail no tiene una gran compra importante en cuanto a la cantidad de productos, la diferencia la marca el mercado de corporaciones, el cual por sus niveles de adquisición tiene mayores posibilidades de llegar a acuerdos en cuanto a la determinación del precio final.

4.3. Tercera: Amenazas de posibles sustitutos.

Si bien existen materiales sustitutos a los productos generados por el PVC como la madera o el aluminio (con sus respectivas características), estos no han logrado ser un mejor sustituto al PVC ya que no poseen las mismas propiedades físicas como su densidad, resistencia a la corrosión, soporte de la tensión y flexión, además de su baja conducción eléctrica y capacidad de mantener el calor.

Los clientes de Ventekö no suelen recurrir a los sustitutos, por lo tanto, la cartera de clientes en cuanto al material, se pueden considerar fija.

4.4. Cuarta: Poder de negociación con los proveedores.

Los insumos que ocupa Ventekö tienen características diferenciadoras respecto a los insumos que ocupan el resto de competidores, como lo son su gran calidad, aislamiento acústico y térmico, comportamiento al fuego y su cuidado del medioambiente con su concepto Greenline®.

El cambio de proveedor no es fácil, porque los volúmenes de transados son altos y los distribuidores de PVC de una calidad similar no son muchos en el mercado, además que este cambio podría significar una reducción en la calidad de los productos finales.

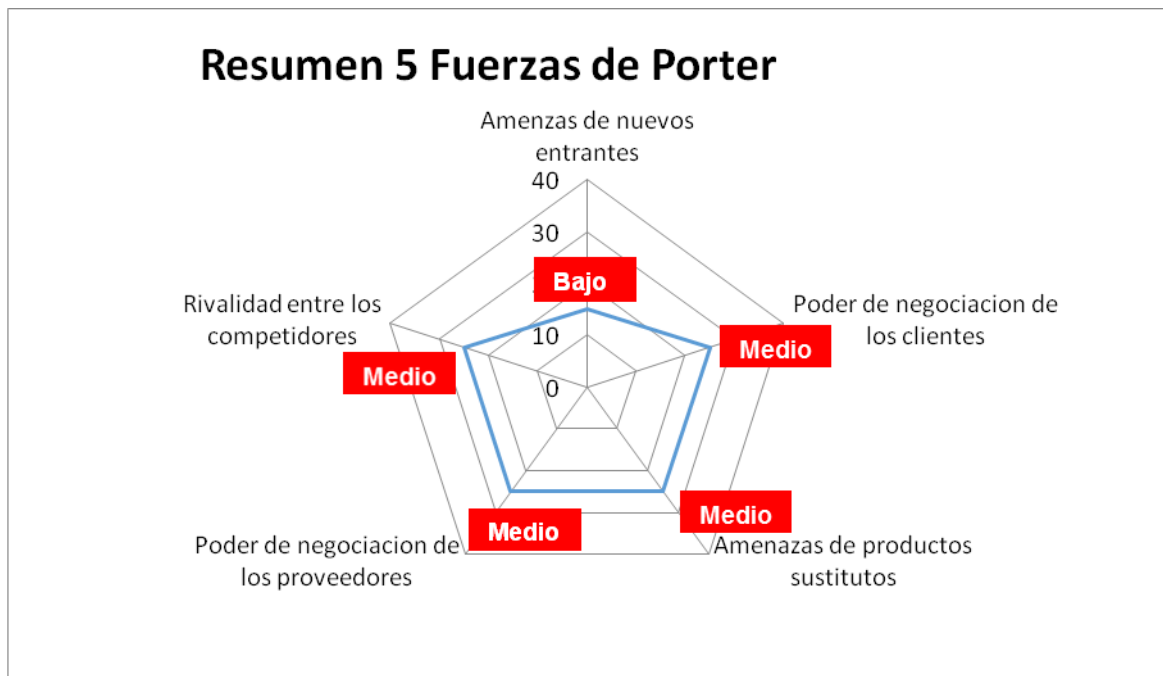
El negocio es importante para los proveedores, ya que dependen directamente de las ventas que realice la empresa para generar sus ingresos.

4.5. Quinta: Rivalidad entre los competidores existentes.

En estos momentos (período 2014 - 2015) el rubro de las vidrierías se encuentra estable, no existe una gran entrada de participantes, aunque se debe considerar la apertura de nuevas vidrierías (pequeñas empresas) en la Región pero que no representan un riesgo para Ventekö. Debemos considerar que la industria del vidrio es de una industria cíclica, en donde Ventekö ha alcanzado la base típica de una empresa madura, pudiendo cambiar esta situación la incorporación de nueva tecnología y productos.

Los productores tienen una amplia cartera de productos para ofrecer, los que están diferenciados y diversificados según tipo de empresa: grande, mediana y pequeña. La barrera de salida de la empresa es baja, si bien la maquinaria que ocupa es específica, existen otras industrias que la podrían adquirir junto con la mano de obra, la materia prima y los terrenos que ocupa la empresa.

Los costos que incurriría un cliente al cambiar de proveedor no son muchos, en lo que, si incurrirían, es en el alto costo que conlleva crear lazos de compromiso y de responsabilidad en el cumplimiento de fechas de entrega, instalación y calidad de servicio. Los productos que ofrece Ventekö poseen un nivel alto de complejidad, sobre todo los destinados a Corporaciones, ya que además de ser productos específicos, su instalación es compleja, debido a que se ubican en sectores peligrosos como: altura, alto tráfico vehicular, peatonal, entre otros.



Fuente: Elaboración Propia

Al revisar el resumen de las fuerzas de Porter podemos determinar que la amenaza de nuevos entrantes es baja, particularmente por el alto nivel de inversión y acceso a las materias primas en alto volumen. El poder de negociación de los clientes presenta un nivel medio de complejidad, ya que va a depender del tipo de cliente (Retail y Corporaciones) el volumen de productos transados,

mientras mayor sea la cantidad de materia prima negociada mayor será el nivel de negociación de precios.

La amenaza de sustitutos es media, principalmente por que las características y propiedades físicas de productos que poseen la misma utilidad del PVC (en este rubro) no poseen las mismas características, calidad y propiedades físicas de este, el cliente que busca un producto creado de PVC es distinto al que prefiere aluminio o madera. El acceso a negociar con los proveedores de materia primas es dificultoso, ya que va a depender de la trayectoria y el volumen de materia prima transada el nivel de negociación, además Ventekö desde sus orígenes hasta el presente lleva muy marcada su alianza con los productos Kömmerling®. Por último, la rivalidad entre los competidores se considera como media, debido a que las Pequeñas, Medianas y Grandes empresas tienen sus clientes establecidos y por lo mismo, no existe un gran nivel de rivalidad al momento de analizar a los tres tipos de empresas en conjunto. Además, Ventekö ofrece un producto “Premium” el cual está pensado para un nicho de mercado en particular, nicho en el cual no existen muchos oferentes.

5. Situación actual

Para tomar en cuenta el sector en el que se encuentra inmerso consideramos las prestaciones y finalidad del producto. Dentro de las prestaciones principales encontramos la de protección, que si bien es cierto en gran medida es la función de una ventana, aislar en cierta medida el interior del hogar brindando claridad al mismo tiempo.

Para esto a través de los años se han diseñado distintos métodos para mejorar las funcionalidades de estas, siendo las primeras ventanas de vidrios y madera, las que posteriormente dieron paso a las de metales como el acero y el aluminio. En la actualidad las que ofrecen las mejores funcionalidades son las de PVC (poli

cloruro de vinilo), siendo las más eficientes al momento de entregar aislación tanto térmica como acústica, permitiendo un mayor confort en el interior del hogar.

Bajo este criterio de funcionalidad hemos segmentado la competencia y el mercado de Ventekö, donde solo compiten los termopaneles con marcos de PVC.

Dentro del mercado en el que se envuelve Ventekö en la zona, se encuentra en una posición ventajosa con respecto a sus competidores siendo Vecon el más cercano sin tener el alcance, al nivel de proyectos, que tiene Ventekö.

Siendo Ventekö destacado por la calidad de sus productos y la garantía que estos entregan.

El análisis de la situación actual de la empresa incorporará:

- Tecnología de la Información
- Habilidades Directivas
- Recursos Humanos
- Operaciones
- Marketing

Todas las áreas mencionadas forman parte de la cadena de producción de la empresa Ventekö.

Tecnología de la información.

Actualmente en Ventekö existen tres aplicaciones relativas a TI:

- Software para generar factura
- Software para generar cotizaciones
- Software para generar ordenes de trabajo

Estos softwares fueron elaborados por personal experto (informáticos) y diseñados según las necesidades de la empresa y que son utilizados desde hace 4 años aproximadamente hasta la fecha, estos softwares han logrado ser bastante útiles

permitiendo un mayor orden y eficiencia al trabajo realizado a diario por los colaboradores. A pesar de lo anterior, es necesario incorporar algunas modificaciones para cumplir de mejor forma los futuros desafíos de la organización.

En relación al correo electrónico todos los trabajadores del área de operaciones como venta y gerencia poseen un correo institucional (@venteko.cl) esto reduce la probabilidad de que ocurran distintos tipos de situaciones que afecten al correcto uso de este como; hackeos, caídas de sistemas, sabotaje interno, espionaje industrial y una posible caída de la plataforma. Este sistema de correo electrónico es utilizado ya sea para responder cotizaciones, transferir información interna, entre otros.

Por último y mezclado con el área de marketing, Ventekö posee una página web <https://www.venteko.cl> diseñada por un profesional informático, sitio web básico en cuanto las posibilidades de gestión que existe en esta, pero diseñada para informar y mostrar las características de los diferentes productos a disposición.

Habilidades directivas.

Dentro de la empresa, no se tiene una política de búsqueda de talentos directivos ni de perfeccionamiento de estos. Recientemente se están privilegiando las búsquedas de personas con esas habilidades para mejorar el desempeño de la planta Concepción. Anterior a eso se privilegiaba la mantención de un buen ambiente laboral.

Recursos Humanos

Mientras realizábamos este estudio en la empresa se encontraban trabajando 50 personas, donde 7 trabajan en el área de ventas y marketing (6 vendedores), 1 contador dedicado al área financiera de la empresa y su asistente, 43 personas conforman el área de operaciones las cuales se distribuyen en: Gerente de Operaciones, asistente de operaciones, jefe de producción, Supervisores de obra, Administrador de bodega, Jefe técnico, operarios, choferes, instaladores y subcontratistas, finalmente está el Gerente de planta y los dueños.

En relación a las capacitaciones Ventekö está constantemente capacitando a sus trabajadores, estas generalmente orientadas a la seguridad y eficiencia de las distintas áreas que conforman la empresa, estas capacitaciones son realizadas por expertos en el área requerida, por ejemplo, las capacitaciones relacionadas con la seguridad, son realizadas por personal de la ACHS, a su vez las capacitaciones con relación a la producción, operaciones o marketing, son realizadas por empresas consultoras con años de experiencia y personal calificado, en relación a estas últimas, el personal suele ser enviado a Santiago por unos días para realizar dicha capacitación.

Ventekö es una empresa con plantas de producción y showrooms situados en diferentes partes del país y el extranjero, operados por una casa matriz ubicada en Santiago de Chile. Si bien las distintas plantas son monitoreadas por la casa matriz ubicada en Santiago, cada una de esas es administrada de forma independiente por sus Gerentes, con sus propias estrategias, proyectos, metas de producción y personal, por lo cual cada una de estas suele tener una cultura, problemas y formas de trabajar distintas, por lo cual cada perfil de trabajador es distinto entre cada una de las plantas.

En cuanto al reclutamiento de personal para trabajar en la empresa no existe un procedimiento formal, esta suele consistir en una entrevista realizada por el gerente de la correspondiente área, la cual consta de la entrega de documentación básica y experiencia la cual debe ser comprobada por el postulante, en el caso que sea algún operador de maquinaria este debe demostrar la pericia en presencia del correspondiente entrevistador.

En Ventekö existe un cuadro estructurado en relación a la descripción de cargos y responsabilidades de cada miembro, por lo cual la empresa tiene la obligación y deber de informar cada punto y elemento de este a cada miembro de la organización, como también a cada nuevo trabajador que ingrese en el futuro. En este punto creemos que Ventekö debe estar en constante atención con cada uno de los puntos relacionados con las responsabilidades de los cargos, ya que en las distintas visitas observamos que, en algunos casos, los trabajadores no cumplían con algunas de sus responsabilidades, las cuales no conocían o simplemente las olvidaban, todo esto generado por una mala cultura implementada en el pasado.

El pago de aguinaldos y horas extras existe en la empresa, como también el pago de estímulos y bonificaciones a los trabajadores de Ventekö por efectos de desempeño, en su mayoría suelen estar conformados por un monto monetario relacionado a la cantidad de unidades técnicas de ventana trabajadas o vendidas (dependiendo del área) durante el mes. Sin embargo, pensamos que la forma en la cual están diseñadas estas bonificaciones y estímulos deben ser modificadas ya que en ocasiones producen un efecto contrario por el cual fueron implementados. Un elemento presente dentro de la organización es la alianza con la Asociación Chilena de Seguridad, con la cual tiene un convenio establecido en el caso de presentarse un accidente de trayecto o en el desarrollo de su trabajo, alianza que principalmente resguarda la integridad dando seguridad al trabajador.

Al verificar los sueldos de los trabajadores, nos percatamos de que Ventekö tiene un compromiso constante en el cumplimiento del pago de remuneraciones y cotizaciones previsionales, entregando seguridad y confianza a cada uno de los integrantes de la empresa.

Operaciones.

En el área de operaciones los aspectos débiles en la empresa son:

- Almacenamiento
- Distribución de productos
- Cadena de suministros
- Instalación
- Cadena de producción

Si bien, Ventekö tiene incorporado en sus procesos los puntos mencionados, los procedimientos no son realizados de forma correcta, o comúnmente suele existir contratiempos o fallos debido a la forma en que se realizan estos, es decir, se establece el trabajo y las prioridades de manera intuitiva. El desarrollo y acción de la empresa desde sus años de trayectoria ha sido similar a lo descrito y, aun así, no se han provocado problemas en cuanto a la toma de decisiones, pero si se han producido mermas en cuanto a tiempo y materia prima disponible, que terminan generando una reducción en el margen final de cada trabajo, según los propios dueños de la empresa estas mermas llegan a disminuir en un 9% los ingresos netos en el período anual.

Analizando la logística que posee la empresa, podemos establecer que el proceso de pedidos no mantiene una regularidad fija en el tiempo, si bien se fijan días límites para cada tipo de entrega e instalación, la mayoría se realizan a medida que se van creando las necesidades de responder a los diferentes trabajos.

Respecto a la gestión de inventarios, se intenta mantener un stock permanente de diferentes tipos y calidades de vidrios, siendo la única intención de los administradores no tener quiebres de stocks, respecto a PVC, más específicamente los perfiles que constituyen los marcos de puertas, ventanas y otros, estos son almacenados en grandes cantidades en la fábrica, ya que el distribuidor de perfiles de PVC se encuentra en Santiago, los cuales poseen de proveedor una empresa alemana (Kömmerling) y por ende intentan mantener un sobre stock de forma constante para los productos más solicitados.

Siguiendo con el proceso logístico que posee la empresa Ventavid podemos indicar que existen dos tipos de transporte, el primero que lleva las materias primas a la empresa, que lo realiza en un 100% la empresa distribuidora y el segundo que implica el traslado de los productos terminados, junto al personal que instalará el producto, elemento que se realiza con vehículos propios de la empresa (2 camiones adaptados especialmente).

El servicio al cliente es muy básico y consiste en la atención del pedido por parte de los vendedores, la gestión de la rectificación de medidas (siempre) , la gestión y generación del producto y por último la venta e instalación posterior, para lo anterior existe un seguimiento al cliente a través de un número HAP (para la fabricación y seguimiento del pedido, pero en ocasiones como fue mencionado anteriormente, las fechas no suelen ser respetadas y a pesar de tener un seguimiento tanto supervisores como instaladores en algunas oportunidades sufren retrasos, lo que desencadena en que los siguientes trabajos se sigan aplazando, esto genera un gran problema a la empresa tanto en la parte de logística, como en la parte de ventas.

Operativamente la empresa cuenta con maquinaria especializada para la elaboración de productos como lo son una Maquina cortadora de PVC, una biseladora, una esmeriladora y una maquina montadora de Termopaneles y una maquina acopladora de PVC, para el transporte se cuenta con 3 camiones completamente equipados y adaptados para el traslado de productos terminados, herramientas y personal.

Como se mencionó en párrafos anteriores la empresa determina una planificación de generación de productos, tiene un sistema de tratamiento de mercaderías y mantiene una gestión y almacenamiento de la información, pero existe un gran problema con la gestión de estos, lo que desencadena en una mala utilización de los recursos de la empresa, lo que a la larga resulta en una pérdida de dinero y clientes.

Respecto al tiempo en la entrega de los productos elaborados por la empresa, estos tienen la particularidad que son estipulados en los contratos firmados por compradores y la empresa, siendo un acuerdo entre ambas partes las fechas de inicio y termino de obras. Estos plazos varían de acuerdo a la obra que, por lo general, las que presentan más holguras de tiempo son las obras de retail siendo estas más flexibles con los plazos. Por otra parte, las obras mayores se extienden por más tiempo, pero son de trabajos paulatinos ya que deben cumplirse las etapas de estas para realizar las instalaciones correspondientes. Por todas estas variables no podemos establecer un parámetro acotado de realización de las obras, pero estas oscilan entre una y seis semanas para las obras retail.

En algunos casos estos periodos se ven modificados por solicitud del cliente y otros por dificultades técnicas o fallos en los procesos.

Respecto a la satisfacción del cliente, elemento culmine y que reúne todos los esfuerzos que se generaron en la operación de la empresa, ésta es medida a través de una encuesta, pero esta la mayoría de la veces no es respondida por el cliente, a pesar de la existencia de una recompensa al encargado de entregar la encuesta por cada ficha completa, por lo cual a pesar de que la empresa posee un elemento de medición de calidad de servicio, esta no es siempre utilizada y provoca que la medición no sea totalmente real.

Con la información anterior, se puede concluir que, en materia de operaciones, si bien existe un “orden” dentro de esta, muchos procedimientos están mal realizados o existen confusiones, esto provoca a la larga un desorden en los trabajos y por ende una mala gestión de los recursos de la empresa.

.

Marketing

El mercadeo de los productos por parte de la empresa Ventekö no contiene elementos sofisticados de difusión, posee una página web de carácter pasivo y un cartel publicitario en la parte externa del local ubicado en Av. Manuel Rodríguez 333, es decir, no existe ninguna publicidad segmentada por tipo de comprador (Retail y Mayoristas), esto debido a que hace menos de un año la empresa cambio su nombre corporativo a Ventekö (anteriormente Europerfiles), con motivo de potenciar la marca, la cual es reconocida en la región metropolitana, no así en la Octava Región, teniendo como resultado la falta de conexión de la marca con el producto.

6. Objetivos

Según el modelo de Thompson (2008) presentado en el capítulo anterior ejecutaremos la fase 3, **elaborar estrategias para lograr objetivos**, del modelo “Elaboración y ejecución de una estrategia”.

6.1. Pretensiones futuras.

Las pretensiones futuras de la empresa Ventekö es generar modificaciones en las áreas de operaciones y ventas, con el fin de mejorar la cadena productiva de la empresa, disminuyendo costos y mejorando la eficiencia.

6.2. Objetivos de la empresa por área

Operaciones	Ventas
Profesionalizar el área de fabricación e instalación, buscando colaboradores estables y comprometidos con la empresa, alineados con las políticas y objetivos corporativos	Mantener KPI de cierre, presupuestos y de meta dentro de los parámetros exigidos
Velar por el cumplimiento cabal de los KPI a los procesos de fabricación, despacho e instalación	Consolidación de equipo de venta por medio de vendedores experimentados y alineados a los objetivos de la compañía
Mantener en todas las obras cumplimientos de plazos, calidad, costos y autofinanciamiento.	Profesionalización del equipo de ventas en cuanto a sus procedimientos, operación y conocimiento técnico de los productos
Mantener el área dentro de los costos establecidos.	Capacitaciones continuas bajo el concepto de calidad y atención al cliente, centrándose en el desarrollo de los vendedores (Ventekö, cristales y herrajes)
Velar por la correcta comunicación con el cliente	Mantener y administrar ventas, vendedores y ropa institucional

7. Estrategias.

Los logros de las metas deben ser planificadas de forma estructurada y según los niveles a los que correspondan ya sea estrategia gerencial, comercial, funcional u operacional. La estrategia gerencial es la estipulada por el directorio de la empresa y en este caso las modificaciones aplicables y reales que podamos realizar son escasas y muy limitadas. Por contraparte tenemos las estrategias operacionales que deben ser elaboradas por personal con conocimiento técnico, dado al alto nivel de especialización en el rubro y las características de los productos entregados.

Debido a lo anterior mencionado nuestras propuestas abarcaran las estrategias funcionales que son las susceptibles a modificación y que puede generar un cambio significativo dentro de la organización.

7.1. Tecnología de la información.

La creación de un software de control de HAP, que permita visualizar cada paso, desde la aprobación de la cotización, hasta la entrega del producto. Actualmente la empresa posee un software propio, creado en conjunto entre el gerente de la planta y un informático, este software es bastante básico, lo cual en ocasiones dificulta la recolección de información y la utilización de este (ver anexo X). Además, solo se puede tener acceso desde la red interna de la empresa, ósea, solo se puede ingresar específicamente desde computadores los cuales estén conectados a la red wifi o Ethernet de la planta.

Ventekö necesita un nuevo software el cual le permita el acceso a este desde cualquier parte, ya sea a través de PC o de teléfonos inteligentes con acceso a internet. Otro punto importante e interesante en este software sería la implementación de reconocimientos de códigos QR, lo cual permitiría tener un mejor control de inventario, esto gracias a que cada elemento que ingrese a la

planta poseerá una identificación única. Además, al poseer información de todos los procesos creará de forma automática una base de datos de toda la información de la producción y seguimiento de productos, pudiendo así generar un reporte ya sea de ventas, fechas, seguimientos, tiempos de entrega, inventario, fallas, con tan solo un clic.

Este software al igual que el actual, poseerá distintos niveles de usuarios dependiendo del nivel jerárquico y las funciones que desempeñen en la empresa (actualmente están: Gerente el cual posee el poder completo, Gerente de operaciones el cual solo tiene permisos para aprobar lo relacionado a su cargo, lo mismo con el gerente de ventas, bodeguero, asistente de operaciones y usuarios “visita”, cada uno de estos con acceso restringido a sus labores a excepción del gerente de planta).

El desarrollo de este software está a cargo del gerente de planta, y a diferencia del anterior será diseñado en conjunto con un estudiante de Ingeniería informática el cual quiera trabajar en este proyecto como un proyecto de título. Si bien esto puede significar un diseño más lento, que requiera más supervisión y control, se contrarresta con el ahorro de recursos que significaría contratar una empresa diseñadora de softwares web. Esta decisión fue tomada luego de la reunión con un informático especialista y de confianza, el cual indicó que el trabajo no tenía muchas complicaciones y que perfectamente podría ser diseñado por un estudiante de dicha carrera, ya que toda la información del software anterior sería utilizada como base para el diseño e implementación de este nuevo sistema de control web.

La implementación de este software permitirá a los responsables de toda la cadena productiva tener un mayor orden en los procesos en los cuales están involucrados, ya que la base de este será poseer una interfaz más intuitiva que fomente la utilización de este, ya que un gran punto en el cual falla el antiguo sistema es en la escasa preocupación y comprensión del sistema, lo cual provoca que existan vacíos de información (fechas, checks, aprobaciones, datos, notas), a

pesar de todo el potencial que posee el software es de muy poca ayuda si no es bien utilizado.

Como elemento final la correcta implementación de este software ayudara a reducir los tiempos de entrega, disminuirá las fallas en producción, mejorara el control de inventarios y permitirá una recolección automática de información. Todo esto desembocara en un gran ahorro de recursos para la empresa, con una inversión bastante reducida. Ya que este software será bastante semejante al anterior no se requerirá una gran capacitación para el personal, será solo un día en el cual se le explicaran las nuevas funciones y características de este.

Se estima que la implementación de este software disminuirá la perdida de materiales, los tiempos de entrega y mejorará el servicio de post-venta, esto desencadenará en un aumento en las ganancias de un 1,5% aproximado y a un 15% de optimización de la cadena productiva de la empresa, este último estimado por el ahorro de tiempo en la gestión de inventarios y recolección de información.

El periodo estimado para la creación y puesta en marcha de este proyecto será de 4 a 5 meses.

Mejoramiento de la calidad de la página web: la página web que está hoy disponible tiene un carácter pasivo, propio de la web 1.0, en donde la información no es actualizada.

Se pretende que el administrador de la página web ocupe herramientas modernas de programación, actualizando la información y gráfica de <http://www.venteko.cl/>, incorporando a las redes sociales dentro del sitio, con el fin de masificar e informar los productos y servicios al público. El trabajo descrito lo realizará el administrador de la página web y el valor por la reestructuración y mejora de contenidos tiene un valor de 150 mil pesos, mientras que las mantenciones tienen un valor de 10 UF/año, ambos montos serán cancelados mediante factura posteriores al trabajo y al período de mantención. El período presupuestado para llevar a cabo esta mejora en lo relativo al diseño, implementación y marcha blanca será de 1 mes para cada concepto. La finalidad de esta intervención es hacer atractiva la página

web, atrapar la atención del cliente y hacer que este último se sienta a gusto y cómodo maniobrando los contenidos que aparecen en la página web.

7.2. Recursos Humanos.

7.2.1. Establecer capacitaciones

Las capacitaciones que serán realizadas para los integrantes de la empresa Ventekö se destinarán a los diferentes estamentos que la componen, a continuación, se presenta la tabla resumen con el tipo de trabajador, nombre de la capacitación, institución capacitadora, costos y periodos de capacitación:

Cargo	Nombre de la capacitación	Institución Capacitadora	Costo	Fecha/Periodo
Personal de taller	Administración de Riesgos y Competitividad	Mutual de Seguridad	\$0	Ene-jun 2017
Chofer	Administración de riesgos y competitividad	Mutual de seguridad	\$0	Ene-Jun 2017
	Prevención de Riesgos de Conducción	Mutual de seguridad	\$0	
Jefe de Taller	Administración de Riesgos y Competitividad	Mutual de seguridad	\$0	Ene-Jun 2017
	Excel Básico	Inacap	\$280.000	Feb-Mar 2017
	Prevención y Manejo de Conflictos	Mutual de seguridad	\$0	Abril, Jun y Oct, Nov 2017
Vendedores	Habilidades Interpersonales y técnicas de comunicación efectivas	Universidad del Desarrollo	\$250.000	04-4-2017/12-4-2017

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en el cuadro anterior, los cursos destinados a los miembros de la empresa se establecieron según las necesidades de sus trabajadores.

Las instituciones seleccionadas para llevar a cabo las capacitaciones son la Mutual de Seguridad de la Cámara de Comercio de Chile y el Instituto Nacional de Capacitación (Inacap) y la Universidad del Desarrollo la primera institución posee un convenio con Ventekö y por lo mismo las capacitaciones no tienen costo, mientras que el Instituto Inacap y la Universidad del Desarrollo se seleccionaron por, sus buenas instalaciones e infraestructura y por la calidad de sus docentes.

Para estimular la asistencia a los cursos de capacitación se entregará un bono de 10 mil pesos al trabajador para costear transporte y colación en el período del curso, considerando este gasto podemos concluir el costo final por trabajador:

Cargo y Numero de trabajadores	Costo de Capacitación por Trabajador
Personal de Taller	10.000
Jefe de Taller	290.000
Chofer x4	10.000
Vendedores x2	520.000

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo de estas capacitaciones es poder entregar a los trabajadores herramientas que les permitan tomar mejores decisiones y a la vez generar conductas orientadas al autocuidado y a mejorar los procesos de la cadena de producción.

7.2.2. Medición de clima laboral

El clima laboral en la empresa nunca ha sido medido, solo se mantiene una percepción del clima por parte de los dueños. La implementación de esta encuesta ayudará a comprender como se encuentra el ambiente laboral.

Esta encuesta se debe desarrollar 2 veces al año de forma anónima, depositando cada encuesta en un buzón, que tiene como finalidad obtener respuestas verídicas y no influenciadas por la gerencia, los resultados de las encuestas deben ser guardados con la finalidad de tener un comportamiento histórico.

El objetivo de la implementación de esta mejora es mostrar a la gerencia el clima laboral de la organización, saber cuáles son sus falencias y requerimientos, saber cómo ven a sus jefes y su trabajo, entre otras. Esta información servirá para generar medidas y actividades para mejorar la vida laboral de todos los empleados.

7.2.3. Evaluación y Retroalimentación a empleados.

Como se propuso en los puntos anteriores de las mejoras referidas a RRHH, es necesario mantener un buen nivel de trabajo a través del tiempo, para lograr bonificaciones y aumentos de sueldo, por lo tanto, es necesario mantener calificaciones y retroalimentaciones constantes de los trabajadores.

Lo que buscamos con la implementación de esta mejora es mantener a los trabajadores constantemente informados acerca de su trabajo y junto con ello orientarlos a seguir con sus labores fomentando sus rendimientos positivos con bonos y estímulos

7.2.4. Determinar una estructura de Bonificación por desempeño

Una manera de estimular el desempeño del trabajo y también la satisfacción de los trabajadores, es implementar una asignación de una bonificación respecto a su labor, que sea acorde a la calidad del trabajo realizado y a la eficiencia del mismo.

Recordemos que dentro de esta materia las obras son realizadas por un grupo de personas dentro de un proceso productivo de forma lineal y consecutiva. Este proceso se ve afectado por los errores y fallas que son de tipo acumulativo, pero dentro del proceso no existe un protocolo de detección y corrección. Es de importancia también remarcar que los maestros de taller, así como los instaladores tienen por cultura y costumbre solo realizar el trabajo que se les encomienda y cumplir con los plazos exigidos sin revisar que el trabajo quede correctamente realizado.

Una propuesta de solución para este problema es en primera instancia, implementar una charla donde se les explique a los colaboradores las reales consecuencias de los fallos, así como la cuantificación de los mismos, darles a entender que eso es pérdida para la empresa y que también repercute en ellos. Y en segundo lugar incentivar mediante bonos de excelencia en producción.

El modelo aplicado para los bonos de excelencia en producción será el siguiente:

$(\text{Ingresos} - \text{Costos}) = \text{EBITDA} - (\text{Depreciación} + \text{Impuestos} + \text{Intereses}) = \text{Ingreso Neto}$

De los ingresos netos se determinará un 5% que será dividido entre los trabajadores en partes iguales, ahora, los trabajadores que no tengan un buen desempeño, no se les entregará el bono, sumando ese monto al resto de los ingresos netos de la empresa.

7.2.5. Incorporar más personal calificado

La importancia del personal calificado para las áreas de trabajo es fundamental, tanto en el área operativa como administrativa. Personas que conozcan el trabajo y que estén relacionados con el área en la que se desempeñan.

Este trabajo también puede ser desempeñado por una empresa externa especializada en selección de personal, que permita generar un mejor resultado que la selección propia de la empresa. De esa forma se pretende poder evitar distorsiones en ese proceso que puedan generar inconvenientes para la empresa en un futuro.

7.3. Operaciones.

7.3.1. Fijación de rutas optimas de transporte de materiales.

En muchos casos la logística y la distribución juegan un papel importante dentro de una empresa que necesita movilizar materiales de un lugar a otro, ante este caso Ventekö no es la excepción. El traslado de materiales desde la planta al lugar de instalación no siempre resulta ser algo sencillo de lograr cuando se necesita que los tiempos de traslados sean mínimos y asegurando que la carga llegue en óptimas condiciones. Por esto resulta importante tener claro cuáles son las rutas óptimas para el traslado de material. Para esto la implementación de un sistema de guía y rastreo GPS es una solución viable de implementación que facilitaría ampliamente la labor de fijación de rutas, control de vehículos y control de gastos.

Al entregar rutas predeterminadas y guiadas por GPS se evitan problemas de orientación, lo que significa la reducción del tiempo de traslado y el ahorro de combustible. Complementario a este sistema también existe la posibilidad de rastrear mediante GPS la ubicación de los vehículos, con esto se pretende tener un control de las rutas utilizadas y una bitácora automatizada, con el fin de realizar mantenciones proactivas y preventivas. Así se pueden programar de mejor forma

los despachos tomando en cuenta los periodos en los que no podrán estar disponibles los vehículos en proceso de mantención.

7.3.2. Comunicación en cadena productiva

La cadena productiva como la columna vertebral del área de operaciones debe mantener una comunicación efectiva, siendo este un factor crítico de éxito. Si contemplamos que los bienes son realizados por un equipo de trabajo, compuesto por personas que piensan y actúan de forma distinta.

Para mejorar la comunicación dentro de esta cadena productiva se recomienda generar instrucciones para el proceder de las etapas productivas. Estos procedimientos deben ser de revisión de los elementos entregados en la cadena, y la comunicación de estas fallas al área responsable, sin que esto implique una sanción, sino más bien con el ánimo de perfeccionar el trabajo realizado ayudando a que el producto final sea de excelencia.

A modo de ejemplo tenemos el siguiente caso, para la instalación de una ventana, uno de los implementos necesario son los cojines, que le entregan el soporte necesario al termopanel, en algunos casos pueden ser insuficientes, ya sea porque bodega entrego muy pocos o se extraviaron algunos en el camino. La falta de estos implementos puede generar que al momento de acristalar el termopanel, este se trice o rompa por falta de soporte. Esta falla debe ser notificada para implementar una solución viable, que en este caso podría ser entregar los materiales necesarios en bolsas selladas para evitar el extravío en el camino.

7.3.3. Reuniones de retroalimentación

Establecer reuniones periódicas, dentro de lo posible cada dos semanas con el objetivo principal de formular retroalimentación y una instancia de comunicación multinivel (directivos y operarios) en las que se traten temas de procesos de operaciones y distintos puntos de vista para la solución de problemas o mejoras en los procesos productivos. Este espacio debe generarse dentro de las reuniones

que se realizan semanalmente dentro de la empresa para generar la menor interrupción posible dentro de las actividades de la empresa y sus trabajadores.

7.3.4. Entrevistas de rendimiento

Deben realizarse reuniones que permitan generar una charla de forma objetiva sobre el rendimiento, estas deben ser llevadas a cabo por grupos de áreas productivas y jefes de dichas áreas, con el fin de comunicar y aclarar las expectativas de los directivos sobre el trabajo de los colaboradores de la empresa, de esta forma se permite eliminar malos entendidos y focalizar el rendimiento de los trabajadores.

7.3.5. Suministros

Ante la escasez de suministros traídos del extranjero por problemas de logística de embarque. Se recomienda reevaluar la cantidad necesaria para mantener un stock que permita un normal funcionamiento de la empresa sin arriesgar un estancamiento de material en bodega ni la falta de estos para proyectos.

Esta medida debe ser considerada como una medida temporal y de excepción ya que la contracción económica que se experimenta a nivel mundial es la responsable de este problema, que genera una menor cantidad de buques que circulan entre los continentes y por lo tanto dificulta la importación de materias primas como los PVC traídos de Alemania.

7.4. Control de gestión

7.4.1. Implementación de sistemas de control

Dentro de las actividades que se realizan de forma constante dentro de la empresa están el seguimiento de las fallas, los resultados de los trabajos, las recepciones de obra y encuestas de satisfacción. Toda esta información solo es almacenada sin recibir tratamiento y ser utilizada para la toma de decisiones.

Una de las herramientas para la toma de decisiones de mayor uso y utilidad es el cuadro de mando integral, que a través del procesamiento de los datos y la utilización de indicadores permite dar solución a situaciones que no sean de conveniencia.

También tenemos el análisis modal de fallos y efectos que de una forma proactiva genera protocolos de respuesta ante los errores y fallos más comunes, también los evalúa según su frecuencia y gravedad permitiendo llevar un control de mejoras implementadas.

Capítulo 6: Análisis y resultados.

La implementación de las estrategias tendrá los siguientes costos e impactos:

GASTOS DE MEJORAS	
CAPACITACIONES	\$830.000.-
RASTREO GPS	\$360.000.-
DISEÑO PAGINA WEB	\$150.000.
ASESORIAS	30 UF
CONTROL	20 UF
TOTAL APROXIMADO	\$2.655.000.-

3.1.4 Estado de resultados.

Ventekö Concepción	Estimación sin proyecto						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	2.302.278	2.409.040	2.520.753	2.637.646	2.759.960	2.887.945	3.021.866
Costo Materiales	1.261.796	1.320.308	1.381.534	1.445.599	1.512.635	1.582.779	1.656.176
Margen Bruto	1.040.482	1.088.732	1.139.219	1.192.047	1.247.325	1.305.166	1.365.690
Total Gastos Directos	482.767	505.154	528.579	553.091	578.739	605.576	633.658
Total Gastos Adm. y Ventas	457.356	478.564	500.756	523.978	548.276	573.700	600.304
Resultado Operacional	100.359	105.013	109.883	114.978	120.310	125.889	131.727
Gastos Financieros	19.921	20.845	21.811	22.823	23.881	24.988	26.147
Depreciac. y Correcc. Monetaria	19.382	20.281	21.221	22.205	23.235	24.313	25.440
Provisión Incobrables y otros	7.461	7.807	8.169	8.548	8.944	9.359	9.793
Resultado no Operacional	26.843	28.088	29.390	30.753	32.179	33.671	35.233
Resultado Bruto	73.516	76.926	80.493	84.225	88.131	92.218	96.494
Crecimiento porcentual		4,43%	4,43%	4,43%	4,43%	4,43%	4,43%

Del cuadro anterior podemos inferir que para las ventas de la empresa se estima un crecimiento anual del basado en el supuesto de que las ventas actuales mantengan una variación similar a la que han tenido a través de los años anteriores el cual es de 4.64%.

Los costos de venta tienen un comportamiento similar, presentan un aumento anual de 5.96%, representado principalmente por la permanencia en sistema retrogrado de ejecución y desarrollo de procesos, situación expuesta en la sección de análisis interno, que tiene como resultado el aumento sostenido de costos en el tiempo.

Considerando el aumento en las ventas y costos se puede establecer que las utilidades de la empresa crecerán anualmente en un 4.43% en cada año del período comprendido entre el 2014 y 2018.

Ventekö Concepción	Estimación con proyecto						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	2.420.149	2.569.874	2.728.862	2.897.686	3.076.954	3.267.313	3.469.449
Costo Materiales	1.261.796	1.339.441	1.421.865	1.509.360	1.602.239	1.700.834	1.805.496
Margen Bruto	1.158.353	1.230.432	1.306.997	1.388.326	1.474.715	1.566.479	1.663.953
Proyectos de modificación	2.655	2.772	2.894	3.021	3.154	3.293	3.438
Total Gastos Directos	478.356	507.950	539.375	572.744	608.177	645.803	685.756
Total Gastos Adm. y Ventas	481.269	511.043	542.659	576.231	611.880	649.735	689.931
Resultado Operacional	196.073	208.668	222.069	236.329	251.503	267.648	284.828
Gastos Financieros	19.921	21.153	22.462	23.852	25.327	26.894	28.558
Depreciac. y Correcc. Monetaria	19.382	20.581	21.854	23.206	24.642	26.167	27.785
Provisión Incobrables y otros	7.461	7.922	8.412	8.933	9.486	10.072	10.696
Resultado no Operacional	26.843	28.503	30.267	32.139	34.128	36.239	38.481
Resultado Bruto	169.230	180.164	191.802	204.190	217.375	231.409	246.347
Porcentaje de mejora		6,07%	6,07%	6,07%	6,07%	6,06%	6,06%

En relación a las ventas de la empresa Ventekö, podemos indicar que estas poseen un crecimiento de un 6,19% partir del 2016, porcentaje que se compone al considerar un nivel intermedio entre pesimista y moderado del crecimiento de la industria nacional chilena, proyectada hasta el 2018 (1.2%), más un 5% aproximado de crecimiento esperado por los propietarios de la empresa justificado principalmente por el conjunto de mejoras que se implementarán en pro de la gestión interna de la firma, las que pronostican un mayor logro en la cantidad de ventas, la baja en los costos de transacción y la mejora de la calidad en sus procesos.

Los costos de ventas crecerán en un 0,19% en el año 2016 debido a gastos relativos de la incorporación de mejoras. Los gastos administrativos en el periodo de 5 años presentarán un aumento constante de un 1% anual, ocasionado principalmente por el aumento de sueldos y pagos de bonificaciones al personal.

El concepto gasto de implementación de mejoras incorpora todos los gastos que se incurrirán en la implementación de las mejoras, a excepción del pago de remuneraciones y bonos al personal, si bien, este concepto incorpora gastos al

La depreciación de maquinarias y vehículos se mantendrá similar al estado de resultado presentado sin la implementación de mejoras.

A raíz de lo anterior podemos concluir que el Resultado del Ejercicio presentará un crecimiento porcentual promedio de 6.07% anual en el período 2016 – 2020

Conclusiones.

Podemos indicar que Ventekö posee un alto potencial para poder solucionar sus problemas actuales para crecer aún más como empresa, se pudo apreciar que la información y los procedimientos que posee la firma para operar es amplia y que abarca a todo el negocio, pero esta no se registra ni es controlada de forma constante, lo que hace de la gestión interna y sus procesos sean lentos y engorrosos de realizar, lo que en la actualidad provoca mermas de horas hombres, materia prima y financieras.

Las propuestas que se establecieron para entregar mayor valor a la empresa tienen, basado en el análisis financiera, una alta efectividad, debido a que estas mejoras, ayudarán a desarrollar el potencial de la empresa, teniendo a futuro importantes beneficios relativos al recurso humano y al ámbito financiero.

Los factores tomados en cuenta para el desarrollo de las actividades de mejora son inspirados por las tendencias actuales de planificación estratégica, lo que permitió entregar un desarrollo de nivel superior para cada elemento presupuestado, incorporando diferentes tecnologías que optimizan de manera mayor las actividades desarrolladas para la empresa.

Recomendaciones.

Las recomendaciones para la empresa es sin duda generar las inversiones y gastos presentados, ya que esta será la única forma de obtener beneficios futuros, recordando que estos gastos en el presente otorgarán ingresos en el futuro, el respeto de los tiempos de capacitación y marcha blanca es primordial, ya que es en esta instancia donde el recurso humano podrá asimilar los cambios y adaptarse a estos para poder generar una motivación que permita un desarrollo óptimo de estos, ya que los cambios propuestos no son sencillos de implementar para una empresa la cual lleva tiempo con una cultura y forma de trabajar muy marcada.

La profesionalización como parte fundamental de la empresa es un punto que también debe ser ampliamente considerado para un desempeño óptimo de la empresa, recordando siempre que los trabajadores son los que dan forma a la organización y el desempeño de estos se verá reflejado fielmente en los resultados de la empresa, tomando en cuenta que esto cumplirá con darle forma a Ventekö como una empresa que busca entregar productos de primer nivel y satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de sus clientes.

Bibliografía

SOFOFA. (2016). Recuperado de www.sofofa.cl

Asociación Chilena de Seguridad. (2016). Recuperado de www.achs.cl

Certo, S. C., & Peter, J. P. (1997). *Dirección Estrategia*. Madrid: McGraw Interamericana.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico DF: McGraw Hill.

Inacap. (2016). Recuperado de www.inacap.cl

Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J., & Crosby, P. B. (1996). *Gestión Calidad y Competencia*. Madrid: Irwin.

Jarrillo, J.-C. (1992). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw Hill Interamericana.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico DF: Pearson.

Servicio de Impuestos Internos. (2016). Recuperado de www.sii.cl

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. Mexico DF: Mc Graw Hill Interamericana.

Universidad del Desarrollo. (2016). Recuperado de www.udd.cl

Venteko. (2016). Recuperado de www.Venteko.cl

Sapag, N. Sapag, R. (Lyli Solano Arévalo). (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Función de cargos

Gerente de planta:

- Cumplir el Plan Maestro y Plan Comercial 2015 aprobado por el directorio.
- Mantener todo nuestro operar en el concepto de mejora continua.
- Mantener equipos consolidados, profesionales en todo el hacer y alineados a las políticas globales.
- Lograr la satisfacción y bienestar de los clientes, por el producto y el servicio adquirido, cumpliendo a cabalidad sus expectativas.

Gerente de operaciones:

- Profesionalizar el área de fabricación e instalación, buscando colaboradores estables y comprometidos con la empresa, alineados con las políticas y objetivos corporativos.
- Velar por el cumplimiento cabal de los KPI a los procesos de fabricación, despacho e instalación.
- Mantener un estándar de satisfacción del cliente superior a un 90% (encuestas RO).
- Mantener en todas las obras cumplimiento de plazos, calidad costos y autofinanciamiento.
- Mantener el área dentro de los costos establecidos.
- Velar por la correcta comunicación con el cliente.

Jefe de ventas.

- Mantener ventas, comerciales y ropa institucional.
- Mantener KPI de cierre, presupuestos y de meta dentro de los parámetros exigidos.
- Consolidación de equipo de venta por medio de comerciales experimentados y alineados a los objetivos de la compañía

- Profesionalización del equipo de ventas en cuanto a sus procedimientos, operación y conocimiento técnico de los productos, tener claro que “No instalamos ventanas, hacemos proyectos para el bienestar de nuestros clientes”.
- Capacitaciones continuas bajo el concepto de calidad y atención al cliente, centrándose en el desarrollo de los comerciales (Ventekö, cristales y herrajes).

Jefe de cobranza

- Mantener un registro de niveles de facturación mensual de grandes obras y hacer seguimiento del pago.
- Mantener informado a gerencia mediante informes de cobranza, el avance y las acciones a ejecutar.
- Reducir el porcentaje de incobrables anual cuyo indicador está definido en un 0,3% como máximo.
- Lograr una diferencia no mayor a un 10% entre pagado y facturado de GO.
- No tener factura de grandes obras vencidas en más de 30 días.
- Mantener informes de Dicom y CXC al día según calendarización.

Jefe de administración y finanzas

- Mantener, a través del departamento contable, los plazos para entrega de estados financieros.
- Lograr, mediante el departamento contable, un orden exhaustivo de los registros del personal, el cual debe ser controlado semestralmente
- Potenciar, mediante asistente contable (activo), análisis de las cuentas y de activos y pasivos.
- Mantener control y registro de gastos y costos.
- Mantener control de todas las operaciones administrativas de la empresa.
- Mantener registros actualizados y/o programa Hap con los antecedentes contables y financieros de la empresa y cada negocio semanalmente.

Supervisores de obra

- Desarrollar, dirigir y coordinar los proyectos en forma, plazo y costos, abordando la instalación de las ventanas.
- Lograr conocer el producto desde el punto de vista comercial y técnico, para el buen desarrollo del proyecto asignado.
- Potenciar el conocimiento de los procesos internos de la empresa para lograr comprender con quien relacionarse y así conseguir que las cosas se realicen
- Cumplir con los plazos y estándares necesarios en grandes obras para cumplir con cartas Gantt y contratos.
- Generar los avances y enviarlos mensualmente a las constructoras manteniendo una desviación no mayor al 5% con el avance físico real.
- Mantener todos los trabajos con R1 y R2 en los plazos fijados desde la rectificación.
- Mantener la comunicación con el cliente durante todo el proceso de manera fluida.

Asistente de operaciones

- Responsable de toda coordinación interna y cumplimiento de plazos, calidad informando de cada hito.
- Mantener y cumplir los plazos de instalación de los negocios retail y hacer un seguimiento efectivo de estas.
- Mantener los costos controlados según HF, adecuando las MO.

Jefe de producción

- Cumplir con programa de producción continua.
- Mantener nivel de calidad sobre el 99%
- Mantener registro de producción y fallas
- Mantener las maquinas en perfectas condiciones y con la mantención al día.
- Velar por la mejora continua de los procesos productivos

- Velar por el orden de las cargas de trabajo con rendimiento óptimo en cada una de sus tareas.
- Mantener personal técnico capacitado y consolidado en sus diferentes tareas.
- Mantener coordinación con las otras áreas para el funcionamiento continuo y sin pausas del proceso.

Ejecutivos de ventas

- Cumplir mensualmente las metas individuales de ventas
- Cumplir mensualmente las metas de los presupuestos pendientes
- Mantener siempre el mejor servicio a nuestros clientes (satisfacción al cliente mayor al 50%)

Administrador de bodega y compras

- Mantener en bodega de almacenaje cuatro semanas de stock en materiales de alta rotación durante el año 2015
- Mantener la relación de stock de alta rotación y de baja rotación en un 70-30%.
- No tener más del 55 en perfiles inmovilizados.
- Mantener un buen orden de todos los productos de bodega.
- Realizar las solicitudes de material de manera oportuna y efectiva.
- Realizar inventario mensual del 100% de los materiales.
- Mantener inventario actualizado, cargar a manager, sin una desviación del 2% del inventario físico.

Asistente

- Apoyar labores diarias a Jefe administrativo
- Mantener actualizada manager con información contable
- Mantener registros solicitados

Choferes

- Mantener los vehículos asignados en perfectas condiciones y mantenciones al día
- Realizar rutas de manera eficiente y mantener registro de bitácora
- Apoyar procesos de carga y descarga.

Secretaria

- Evaluar la satisfacción del cliente mediante encuestas periódicas y estrategias comerciales, tanto para seguimiento de presupuestos como para negocios cerrados (HAP).

Instaladores y subcontratistas

- Tener un A/F de termopaneles no mayor al 4%
- Mantener una productividad mínima de 150 UTV mensuales por pareja de instaladores.
- Lograr una satisfacción de clientes en el área mayor a 90% (encuesta de satisfacción).

Operarios

- Tener un error de fabricación menor al 0,5%
- Aumentar la eficiencia de producción, optimizando los tiempos de fabricación y recursos horas hombre llegando a las 1000 UTV.
- Aumentar la capacidad de producción a 1300 UTV mensuales.
- Incrementar la cantidad y calidad tanto en nuestros procesos como en el producto final para minimizar los costos de materiales y desgaste de maquinaria
- Mantener sus lugares de trabajo limpios y ordenados
- Mantener un trabajo seguro utilizando todos los implementos de seguridad, cumpliendo los procedimientos seguros.

Jefe técnico

- Lograr un departamento de estudio consolidado
- Tener entrega de presupuestos en torno a las 48 horas.

- Mejorar la relación de presupuesto/cierres.
- Mantener una relación sinérgica entre área comercial y departamento técnico
- Mantener un departamento actualizado en conocimiento técnico y comportamiento de mercado
- Mantener una mejora continua dentro del área.

Despacho

- Cumplir con KPI de eficiencia de despacho completo > a 93%.
- Tener un control de calidad eficiente con fallas < a 0.5%.
- Realizar y gestionar eficientemente ruta de camiones.
- Mantener atriles con nombres de HAP y kit de instalación
- Mantener registro actualizado de lo que recibe de fabricación y los HAP cargados en el respectivo camión, mediante código de barras y tickeo.
- Velar porque no existan ingresos de materiales no conformes sin guía de despacho.
- Mantener actualizado registro de guías de despacho con las 4 firmas.

Showroom

- Consolidar ventas.
- Fortalecer nuestra presencia.
- Incorporación y cambios en la exhibición por nuevos productos para dar una muestra a nuestro público cada vez más innovadora y profesional (persiana metálica).
- Luchar por mantener la imagen de la compañía en servicio y calidad.
- Potenciar un taque comercial fortalecido en conocimiento y desarrollo (capacitaciones).

Asistente bodeguero

- Apoyar diariamente a administrador de bodega.
- Mantener limpio y ordenado área de bodega.

Presupuesto ejemplo

Hoja Fijacion Precio Venta				L3	Chiguayante	
Parametros						
37%	Costo PVC	602	669	10,0%	Mano de Obra	175
10%	Costo Herrajes	158	198	20,0%	Cantidad UTV	8,96
32%	Costo Cristales	513	513	0,0%	Valor Desinstalacion	0
	Otros Materiales	350	350	0,0%	Valor Viaticos	0
	Total Costo	1.624				
	Precio Propuesto	3.133			Valor UTV Instalacion	0
	Precio Final	\$ 2.663.000	NETO		Total Instalacion	0
				Descuento Maximo	15%	
	Precio Venta	2.767				2.663
	Costo Materiales	1.624				1.624
	Margen Bruto	1.143	41%			1.040
	Fabricacion	175				175
	Instalacion	194		7,0%		186
	Comisión Ventas	59		100,0%		59
	Transporte 1000 x Km.	0		100,0%		0
	Viaticos	0				0
	Promoción IPAD	160		NO		0
	Desinstalacion	0		NO		0
	Pintado	0		NO		0
	Complejidad	0		1		0
	Margen Contribucion	556	20%			620
						23,26%
						-4%
Vendedor	Jhosepline Altamirano			Usuario	IVR	
Presupuestador	Camila Toro					
Presupuesto N°	10373/4			Venta	297	
Obra	Remodelación			Margen	69	
Cliente	Andrés Mendez			M²	24,5	
COLOR	Embero			Valor M²	109	
VIDRIO	Termopanel			Uf	111	
				Uf M²	4,54	
				Kit de Seguridad	NO	
				Ipap	NO	
				Referido	#REF!	



PRESUPUESTO 9.929/4

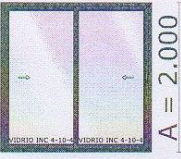
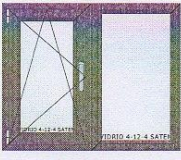
Referencia :
Responsable :
Comercial:
Fecha solicitud : 26.4.2016
Fecha entrega :

- CASA OSCAR

, Andalue
San Pedro de la Paz
@gmail.com
Tel. 9988

Obra: REMODELACIÓN/ALUMINIO

Estimado señor/a,
Según sus indicaciones, le presentamos la oferta de los productos que nos solicitó.
A continuación tiene un desglose de cada una de las ventanas:

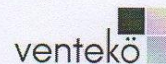
Pos. 1 - V01	Importe (\$)	Total (\$)
 Corredera línea activa/pasiva Color: 032 - V. F. 2 CARAS EMBERO Ancho: 2.000 - Alto: 2.000 Ref: 1397 Manilla ref.: 099F Termo panel incoloro 4-10-4 UDS: 1	340.059	340.059
Pos. 2 - BW02	Importe (\$)	Total (\$)
 Color: 032 - V. F. 2 CARAS EMBERO Ancho: 2.000 - Alto: 1.200 Ref: 0736 / Esquinero 90° [1 - Marco Opcion Elemento] Ref: 1750 [2 - Marco Practicable OK] Ref: 1750 [3 - Marco Opcion Elemento] Ref: 1750 Termo panel incoloro 4-12-4 UDS: 1	217.429	217.429
Pos. 3 - BC03	Importe (\$)	Total (\$)
 Color: 032 - V. F. 2 CARAS EMBERO Ancho: 1.200 - Alto: 1.000 Ref: 0736 / Esquinero 90° [1 - Marco Opcion Elemento] Ref: 1750 Ref: 1753, Manilla ref.: 099F [2 - Marco Practicable OK] Ref: 1750 Ref: 0733 Termo panel incoloro/saten 4-12-4 Ángulo 50x100 UDS: 1	205.055	205.055



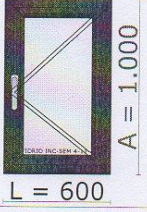
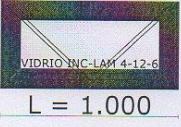
www.venteko.cl / info@venteko.cl

Página 1de3

Presupuesto-Nr.: 9.929/4 CASA OSCAR GONZALEZ 26.4.2016



Suma y sigue (\$) : 762.543

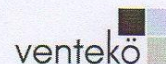
Pos.	Descripción	Importe (\$)	Total (\$)
Pos. 4 - V04	 Practicable exterior c/brazos Color: 052 - V. F. 2 CARAS NOGAL Ancho: 600 - Alto: 1.000 Ref: 1756 Manilla ref.: 099F, Ref: 1757, Bisagra Oculta Marco Termo panel incoloro/semilla 4-12-4	107.343	107.343
Pos. 5 - V05	 Proyectante Color: 052 - V. F. 2 CARAS NOGAL Ancho: 1.000 - Alto: 500 Ref: 1756 Manilla ref.: 099F, Ref: 1757, Bisagra Oculta Marco Termo panel incoloro/laminado 4-12-6,4	110.264	220.528
Pos. 6 - P01	 Puerta 1 Hoja Exterior Color: 052 - V. F. 2 CARAS NOGAL Ancho: 800 - Alto: 2.200 Marco Perimetral Ref: 1403 Ref: 1418, Manilla ref.: 199F Termopane Inc-Lowe 4-12-4	294.146	294.146
Pos. 7 - P02	 Puerta 1 Hoja Exterior Color: 052 - V. F. 2 CARAS NOGAL Ancho: 800 - Alto: 2.200 Con Zapata de Aluminio Ref: 1403 Ref: 1418, Manilla ref.: 199F Termopane Inc-Lowe 4-12-4	303.643	303.643



www.venteko.cl / info@venteko.cl

Página 2de3

Presupuesto-Nr.: 9.929/4 CASA OSCAR GONZALEZ 26.4.2016



Suma y sigue (\$) : 1.688.203

Pos. 8 - P03		Importe (\$)	Total (\$)	
 Puerta 1 Hoja Exterior Color: 052 - V. F. 2 CARAS NOGAL Ancho: 800 - Alto: 2.200 Ref: 1403 Ref: 1418 Manilla ref.: 199F Termo panel incoloro 4-12-4 Placa Machiemburada Junquillo serie Classic L = 800				
UDS: 1		330.230	330.230	
Pos. 9	Nº	Importe (\$)	Des. (%)	Total (\$)
PRESUPUESTO CONSIDERA EXTRACCIÓN DE VENTANAS DE ALUMINIO		9,00		
Pos. 10	Nº	Importe (\$)	Des. (%)	Total (\$)
PRESUPUESTO CONSIDERA PINTADO DE VENTANAS		9,00		
Pos. 11	Nº	Importe (\$)	Des. (%)	Total (\$)
SE CONSIDERAN ÁNGULOS DE REMATES				
% Dto. Comercial (15,00 %)				302.764,95
Forma de Pago:		Base Imponible en \$		1.715.668
A CONVENIR		I.V.A. (19,00%)		325.977
		TOTAL en \$		2.041.645



www.venteko.cl / info@venteko.cl

Página 3de3

Extracto de entrevistas

Nombre: Ignacio Vila

Cargo: Gerente de Planta

- ¿Cuál es su percepción sobre la organización y planeación de las actividades en la empresa?

En cuanto a cargos está muy bien estructurada, cada persona sabe qué hacer y cómo hacerlo. Como empresa somos capaces de dar respuesta a las necesidades de los clientes y cumplimos con la calidad de nuestros productos. Es cierto que en ocasiones tenemos contratiempos que merman en los costos, pero se les da la óptima solución.

- ¿Cuál cree usted que es la mayor debilidad de la empresa en el área de producción?

Lo disparejo de las cuadrillas es un gran problema. Hay algunas cuadrillas que realizan un trabajo muy bueno y en tiempos excelentes, pero la misma forma existen algunas que tienen falencias, es ahí donde se le dan distintas oportunidades para que puedan mejorar.

Nombre: Pedro García

Cargo: Gerente de producción.

- ¿Cuál cree usted que es la principal fortaleza de la empresa?

Su capacidad de respuesta ante los problemas es una gran ventaja que tiene, la flexibilidad de sus trabajadores y la rápida respuesta. La experiencia que tienen en el rubro les da la capacidad de responder de una buena forma ante los contra tiempos.

- ¿Algún punto a mejorar según su punto de vista?

Me llama mucho la atención que todavía no se mejore el software de corte de los termopaneles, ante mi perspectiva se pierde mucho material por falta de optimización del sistema de corte.

También es necesario mejorar los sistemas de control y dentro de la empresa, es cierto que tenemos una buena recolección de datos, pero esos datos no son procesados para poder obtener indicadores.

- ¿Qué le parece el funcionamiento de la empresa en cuanto al trabajo del personal?

En cuanto al personal operativo, en general se desempeñan bastante bien, saben hacer su trabajo y los de más experiencia le enseñan a los nuevos, pero todavía les falta inculcar la conciencia de que las partes del trabajo que realizan debe ser enfocado a un todo y no solo a una parte de esto, pasa por el tema de que si ven algún desperfecto de alguna otra persona lo dejan pasar en vez de avisar y corregirlo.

Por otro lado, al personal administrativo le falta pulirse en ciertos aspectos, como la comunicación interna y el respeto de los protocolos básicos dentro del mismo tema. Esto causa que muchas veces se tenga que recurrir a la fuente para poder entender de forma correcta el mensaje.

Nombre: Leonardo

Cargo: Supervisor de obra

- ¿Cuál es la principal falencia en su área de trabajo?

Los problemas más grandes se dan cuando las medidas de los vanos no coinciden con nuestros materiales (soportes, monturas, cojinetes y termopaneles), en ese caso debemos enviar todo a taller y tomar nuevamente las medidas.

En otras ocasiones también tenemos problemas con los vehículos para el transporte, ya que se encuentran en mantención.

Nombre: Richard

Cargo: Instalador

- ¿Cuál crees que el mayor problema en tu área de trabajo?

Tenemos problemas en cuanto a la claridad de los pagos de bonos y como aplican estos, por ejemplo, los de salidas a terreno y los de producción. También en ocasiones tenemos problemas con la entrega de material desde bodega, ya que los sets de trabajo para la instalación no vienen completos.