

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela de Ingeniería Comercial



MEMORIA PARA OPTAR A TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA PYME DE LA  
INDUSTRIA ENERGÉTICA DEL GAS, EN LA REGIÓN DEL BÍO BÍO.  
CASO APLICADO A LA EMPRESA DE SERVICIOS RABBIT S.A.”

Alumno : Juan Eduardo Muñoz Grandón

Profesor Guía : Sra. Ana Maria Barra Salazar

CONCEPCION, JULIO 2017

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
ANTECEDENTES GENERALES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
Problema de Investigación.....	6
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivo Específico.....	7
Justificación.....	8
Hipótesis.....	9
1. CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.....	10
1.1. Estrategia, Planeación y Planeación Estratégica.....	10
1.2. Modelos de Planeación Estratégica.....	11
1.2.1. Modelo de Gerencia Estratégica de Humberto Serna.....	11
1.2.2. Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David.....	17
1.2.3. Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.....	28
2. CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	31
2.1. Fuentes de Información.....	31
2.2. Tipo de Investigación.....	32
2.3. Diseño de Investigación.....	33
2.4. Selección de la Muestra y Forma de Recolección de Datos.....	33
3. CAPÍTULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA Y EMPRESA.....	35
3.1. Descripción de la Industria.....	35
3.1.1. El mercado del gas en Chile.....	35
3.1.2. Precios.....	39
3.2. Diagnóstico de la Industria.....	41
3.2.1. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	41
3.2.2. Identificación de competidores en la industria regional.....	45
3.2.3. Participación de mercado entre las firmas.....	45
3.2.4. Clasificación de la Industria.....	45

3.2.5. Análisis del mercado.....	46
3.3. Descripción y Diagnostico de la empresa.....	58
3.3.1. Historia de la empresa.....	58
3.3.2. Información General de la empresa.....	58
3.3.3. Datos Generales.....	59
3.3.4. Antecedentes Administración.....	59
3.3.5. Organigrama.....	60
FODA de la empresa.....	61
3.4. Aplicación del Modelo de Dirección Estratégica a la empresa RABBIT S.A.....	65
3.4.1. Etapas del modelo adaptado a la empresa.....	66
3.4.1.1. Formulación de las estrategias.....	66
3.4.1.1.1. Misión - Visión - Principios - Valores.....	66
3.4.1.1.2. Objetivos Estratégicos.....	68
3.4.1.1.3. Diagnóstico de la situación actual.....	72
3.4.1.1.4. Análisis FODA.....	73
3.4.1.1.5. Formular estrategias.....	74
3.4.1.2. Implantación de las estrategias.....	76
3.4.1.2.1. Establecer actividades y Plan de acción.....	76
3.4.1.2.2. Establecer metas e indicadores.....	79
3.4.1.3. Evaluación de las estrategias.....	86
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
5. REFERENCIAS .....	89
ANEXOS.....	91
Anexo 1: Entrevista Estructurada.....	92
Anexo 2: Encuesta Aplicada a clientes.....	93
Anexo 3: Propuesta de Encuesta de Satisfacción al cliente.....	94

## INTRODUCCIÓN

En momentos donde la economía global se encuentra contraída, una buena cantidad de respuestas viene desde las pequeñas y medianas empresas (PYME). Los gobiernos del mundo fortalecen estas estructuras, entendiendo que son una de las principales fuentes de generación de empleo en cada país. Sin embargo, la importancia de la PYME nacional no radica exclusivamente en la generación de esta enorme cantidad trabajos, como un número ciego, mucho más trascendental, que sólo generar empleo, es que también lo diversifica y lo descentraliza.

Bajo esta figura, legal y económica, es que se crea esta empresa de servicios en el año 2001, paralelamente a la llegada del Gas Natural a la zona de Concepción.

Lo anterior, ocurre cuando a mediados de la década de los '90, Chile se encontraba bajo un exceso de demanda eléctrica, sumado al desarrollo alcanzado por los mercados eléctricos, generándose la necesidad imperiosa de importar Gas Natural (GN), principalmente, como combustible para producir más energía eléctrica y a partir de los cuales se permitieron financiar, privadamente, otros numerosos proyectos de conexión internacional. Así, por ejemplo, el gasoducto Gas Andes fue puesto en servicio en 1997 y a partir de esa fecha se han construido otros cinco gasoductos internacionales (dos en la zona norte, uno en la zona sur y dos adicionales en la zona de Magallanes).

Durante estos 16 años de experiencia en el mercado, la empresa, ha realizado más de 15.000 conexiones a gas natural y 5.000 instalaciones a gas licuado en la región, destacándose por la alta calidad en servicios de instalaciones de gas, aguas sanitarias, Calefacción Central y construcción, entre otros, lo que la destaca como una de las empresas de servicios con más participación en obras de construcción de la provincia de Concepción, en estas áreas.

Pero todo no ha sido fácil, y a partir de lo competitivo, complejo y cambiante que se ha transformado esta industria, es que se ha vuelto una real necesidad establecer una planeación estratégica a la empresa, con la finalidad de poder diseñar un plan a futuro de lo que se desea hacer, y hasta donde se propone llegar al mediano y largo plazo, y así aprovechar

al máximo el potencial existente en la organización.

Ya sabemos, y es conocido por todos, que una empresa debe de establecer objetivos claros, alcanzables, desafiantes, realistas y coherentes, los cuales los gerentes o directivos busquen alcanzar de una manera eficiente, y a través de estos poder medir, entre otras cosas, el desarrollo de la organización. Ante la falta de esto, se supone que la organización está en una situación potencialmente riesgosa.

En síntesis, esta actividad buscará aminorar estos riesgos relativos y, de paso, centrarse en proponer estrategias acordes a la realidad y necesidades actuales que vive la compañía, tanto, en la industria en que se desenvuelve, como del mercado en general.

Entendemos, que en el caso de no aceptar lo anterior, podría llevar a la empresa a no aprovechar las oportunidades que brindan el medio y no utilizar eficientemente las fortalezas de la compañía, aspectos que demuestran la necesidad cierta, de desarrollar un plan que garantice en parte el éxito futuro. Para esto, se hará necesario diseñar y proponer la implementación de un plan estratégico, con la participación de los directivos y demás miembros de la empresa, en donde todos se comprometan en cumplir con los objetivos de la empresa, reconociendo sus debilidades y aprovechando las oportunidades que el entorno le presenta, sobretodo, para convertirse en una empresa sostenible en la industria.

Es por lo anterior, que durante esta investigación, se pretende realizar una planeación estratégica adaptada especialmente a la empresa Rabbit Servicios S.A., en donde inicialmente se realizará el análisis externo e interno de la organización, luego se ejecutará el direccionamiento estratégico de la empresa, estableciendo las directrices, formulando la visión, misión y objetivos, todo seguido de los planes de actuación y estrategias que debiesen implementarse de acuerdo con la situación que se encuentre la empresa, y en concordancia con sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con todo lo anterior, realizar una propuesta de implementación concreta, a partir de las estrategias formuladas previamente, con el fin de que esta compañía pueda, o no, aplicarlas y tomar las acciones correctivas que sean necesarias para conseguir los objetivos esperados.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los principales retos que deben enfrentar las PYMES en el país o en el mundo, es incrementar su trascendencia en el tiempo. Toda compañía se desarrolla en un entorno cambiante, desastres naturales, reformas a las leyes tributarias, avances tecnológicos, etc.; estos y otros muchos sucesos que en apariencia no tienen relación, pueden afectar a una compañía en formas inimaginables, por lo que es necesario diseñar e implementar estrategias que sirvan para lidiar con sus efectos, o incluso, sacarles provecho.

En un primer análisis realizado a esta compañía, clasificada como una mediana empresa, se pudo observar una notoria falta de planeación estratégica, demostrada principalmente, en que los directivos o encargados de cada área funcional, toman decisiones de manera subjetiva y regularmente sobre la marcha, trayendo consigo resultados económicos mucho más bajos de lo esperado o de lo que realmente se debiese recompensar, producto del esfuerzo incurrido en la ejecución de cada proyecto.

Históricamente, estas actividades se han realizado de la misma manera, y prácticamente en todos los niveles de la organización, por lo que se presume que esta situación, se da principalmente por la falta de comprensión y conocimiento, por parte del personal directivo, acerca de la importancia de la planeación en todas las áreas de la empresa, la tendencia a la obtención de resultados inmediatos, la dificultad para la previsión de eventos futuros y que la empresa no cuenta con el personal adecuado para desarrollar la labor de planeación, actividad que requiere un conocimiento especializado de la empresa, de la industria y una visión a futuro. También se puede agregar, la falta de comunicación con los empleados o colaboradores de rangos más bajos, ya que estos no conocen el real rumbo de la empresa.

Es según el anterior análisis, que claramente hace falta la creación y diseño de un plan estratégico acorde a las necesidades actuales de la industria en que se desenvuelve esta empresa y del mercado en general. Para hacer esto, se pretende estudiar para luego aplicar, algunos de los modelos propuestos por los siguientes autores, Humberto Serna (1997), Fred

David (2003), y Goodstein D, Nolan T. y Pfeiffer (2005), cuyos estudios e información será vital para el desarrollo eficiente de la investigación en curso.

## **OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS**

### **Objetivo General.**

- Proponer un diseño de plan estratégico, para la empresa Rabbit Servicios S.A., que permita redirigir esfuerzos y mantenerse competitiva en el mercado regional, a mediano y largo plazo.

### **Objetivos Específicos.**

- Conocer los conceptos y términos asociados al Plan Estratégico.
- Identificar los factores estratégicos críticos para el Éxito Comercial de esta compañía.
- Realizar un análisis interno y externo de la empresa, para conocer su situación actual, tomando como referencia modelos propuestos por autor(es).
- Realizar entrevistas, grupales e individuales, a todo el nivel corporativo y administrativo de la empresa, para elaborar un diagnóstico y direccionamiento estratégico acorde a las necesidades de la compañía.
- Examinar la información recibida y recolectada, con el fin de proponer las estrategias que le permitan a la empresa la sostenibilidad, en el mediano y largo plazo, en el mercado regional.
- Establecer un adecuado diseño de plan estratégico a la empresa, considerando el máximo de variables descubiertas en el proceso de análisis anterior.

## JUSTIFICACIÓN

Con esta investigación, principalmente, se pretende que la empresa Rabbit Servicios S.A. pueda encontrar la solución a algunas de sus falencias o debilidades más evidentes, sobretodo la que viene relacionada, con la falta de coordinación o procesos previstos para la toma de decisiones. En paralelo, además, se desea descubrir las causas a la falta de compromiso de algunos de los trabajadores con los clientes, la respuesta a las variaciones de sus ingresos y rentabilidad, la falta de una reconocida ventaja competitiva sostenible y la pérdida de una pequeña porción de participación de mercado, en este último tiempo.

Para lo anterior, tanto los enfoques y conceptos que muestran los modelos propuestos por Humberto Serna (1997), Fred David (2003), y Goodstein D, Nolan T. y Pfeiffer (2005), permitirán al investigador, contrastar la teoría de la planeación estratégica con la realidad de la empresa Rabbit S.A.

Esta planeación estratégica ayudará a definir claramente la misión, visión, objetivos corporativos y las estrategias que se desarrollarán en el corto, mediano y largo plazo, y que a su vez, ayudarán a que las metas puedan ser controladas y la empresa conozca cuál es y será su camino a seguir o situación que enfrentar a futuro.

Se ha considerado que el desarrollar e implementar todo lo descrito anteriormente, no sólo ayudará al Gerente (utilidades) o personal administrativo de la empresa (orden), sino que será un aliciente para cada colaborador que labora en ella, creando su propia motivación, seguridad y proyección, tanto laboral como económica, a futuro.

Por último, sabemos, que si bien esta investigación no realiza algo completamente nuevo o novedoso, si se podría adaptar a cualquier otra empresa (servicios) que esté en alguna situación similar a la descrita para esta empresa.



## HIPÓTESIS PLANTEADAS

- El análisis del entorno permitirá conocer el ambiente interno y externo de la empresa.
- La planeación estratégica ayudará a tomar las decisiones objetivamente de la empresa.
- La planeación estratégica brindará la experiencia necesaria al investigador, para realizar planes estratégicos posteriores, o para empresas de otros rubros.
- La formulación de un plan estratégico para la empresa RABBIT S.A., permitirá que la empresa tenga un direccionamiento que los conduzca al cumplimiento de sus metas y objetivos.
- La propuesta del proceso e implementación de un plan estratégico para la empresa, permitirá poder desarrollar estrategias las cuales ayudarán a superar las dificultades de su ambiente interno y externo.

## CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

### 1. Estrategia, Planeación y Planeación Estratégica.

El concepto de estrategia, es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern (1944), con la teoría de los juegos, donde lo define como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Luego, es introducida en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler (1962) y Kenneth Andrews (1962), quienes lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto, acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos y deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

"De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes" (Quinn, 1991, p. 125).

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." (Porter, 1992, p. 44)

"La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos."(David, 2008, p. 5)

A la Planeación se le considera como la primera función administrativa de toda organización, porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por

anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden hacerlo. (Chiavenato, 1999)

Según Serna (1997) “la planeación estratégica es el proceso mediante una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (p. 17).

## 2. Modelos de Planeación Estratégica.

Como una manera de analizar la planeación estratégica y sus elementos, a continuación se describen 3 modelos planteados por distintos autores.

- Modelo de Gerencia Estratégica de Humberto Serna (1997)
- Modelo Integral de Dirección Estratégica de Fred David (2003)
- Modelo Planeación Estratégica Aplicada de Gooddstein D, Nolan T. y Pfeiffer J. (2005)

### 2.1. Modelo de Gerencia Estratégica. HUMBERTO SERNA (1997)

En primer lugar, se presenta el Modelo de Gerencia Estratégica de Serna (1997), en el cual se propone que la empresa debe responder rigurosamente a las siguientes preguntas al transcurso de la realización del plan estratégico.

- a) ¿Dónde queremos llegar?
- b) ¿Dónde estamos actualmente?
- c) ¿A dónde se quiere llegar?
- d) ¿A dónde se puede ir?
- e) ¿Cómo llegaremos a nuestras metas?

Se considera que la planeación estratégica tiene 6 componentes:

**1) Los estrategas.**

Son aquellas personas que se encuentran en la alta dirección, quienes les corresponden plantear e implementar la definición de los objetivos y políticas de la organización.

**2) El direccionamiento estratégico.**

Se compone de tres partes

- a) *Principios corporativos*: son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la organización. Estos principios deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa.
- b) *Visión*: es un conjunto de ideas generales donde se define lo que una empresa es y a dónde quiere llegar.
- c) *Misión*: es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios del mismo sector.

Ya teniendo definido estas tres partes, la empresa podrá proyectarse en crecer, generar utilidades y por supuesto permanecer en el mercado.

**3) El diagnóstico estratégico.**

Analizar la situación actual de la compañía tanto interna como externa, por medio de un análisis como es el FODA.

**4) Opciones estratégicas.**

Definido el diagnóstico estratégico, la empresa deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento), analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía, determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos, esto le permitirá a la empresa

lograr su misión.

### **5) Formulación estratégica.**

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Para esto es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como diseñar planes de acción concretos.

### **6) Auditoría estratégica.**

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado, se deben definir los índices que permitan a la empresa conseguir medir este desempeño. Para la formalización de este proceso de evaluaciones y mediciones periódicas, es necesaria la auditoría estratégica, componente que asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso.

De la misma manera según Serna (1997), propone que para el desarrollo del **diagnóstico estratégico** existen tres herramientas fundamentales para realizar el análisis del ambiente externo e interno.

- A. El Perfil de Capacidad Interna (PCI),
- B. El Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM) y
- C. La Matriz FODA.

#### **A. Perfil de Capacidad Interna (PCI).**

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

El PCI examina cinco categorías a saber:

**1) La capacidad directiva.**

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

**2) La capacidad competitiva (o de mercadeo).**

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

**3) La capacidad financiera.**

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

**4) La capacidad tecnológica (Producción).**

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

**5) La capacidad del talento humano.**

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

**Tabla N° 1:** Categorías del PCI

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. DIRECTIVA									
2. COMPETITIVA									
3. FINANCIERA									
4. TECNOLOGÍA									
5. TALENTO HUMANO									

Fuente: Serna, 1997, p. 121.

**B. Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM).**

La segunda herramienta que propone Serna, es la realización del POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio). El POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa dependiendo del factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

**Tabla N° 2:** Perfil De Oportunidades y Amenazas – POAM

Calificación Capacidad	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. TECNOLÓGICOS									
2. ECONOMÍA									
3. POLÍTICA									
4. GEOGRÁFICOS									
5. SOCIALES									

Fuente: Serna, 1997, p. 140.

### C. Matriz FODA.

Serna propone realizar la matriz FODA que es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI) y del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), este análisis ayuda a determinar si la empresa está capacitada para desempeñarse en su medio.

Para desarrollar una estrategia corporativa se deben tener en cuenta tres elementos claves: identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, esta ventaja puede estar presente en su producto, recurso humano, en el servicio al cliente, etc.

El segundo elemento es encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento de mercado compatible con la visión corporativa; el nicho efectivo es aquel que da a la empresa una posición en la cual la organización pueda obtener una ventaja de las oportunidades que se presenten y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

Según Serna (1997) el análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (p. 157-158).

Serna propone la realización de la matriz de la siguiente forma:

**Tabla N° 3:** Análisis FODA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar las de mayor impacto	Enumerar las de mayor impacto
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto	DO	DA

Fuente: Serna, 1997, p. 161

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer las estrategias FO - FA – DO – DA.

## 2.2 Modelo Integral de Dirección Estratégica FRED DAVID (2003)

En segundo lugar, se presenta el Modelo de Planificación Estratégica de Fred David (2003), el cual se desglosa en tres (3) etapas, con las siguientes fases:

### 1) **Formulación de la estrategia.**

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

## **2) Implantación de estrategias.**

- a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
  - b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.
- La fijación de metas, políticas y asignación de recursos son fundamental en esta fase.

## **3) Evaluación de la estrategia**

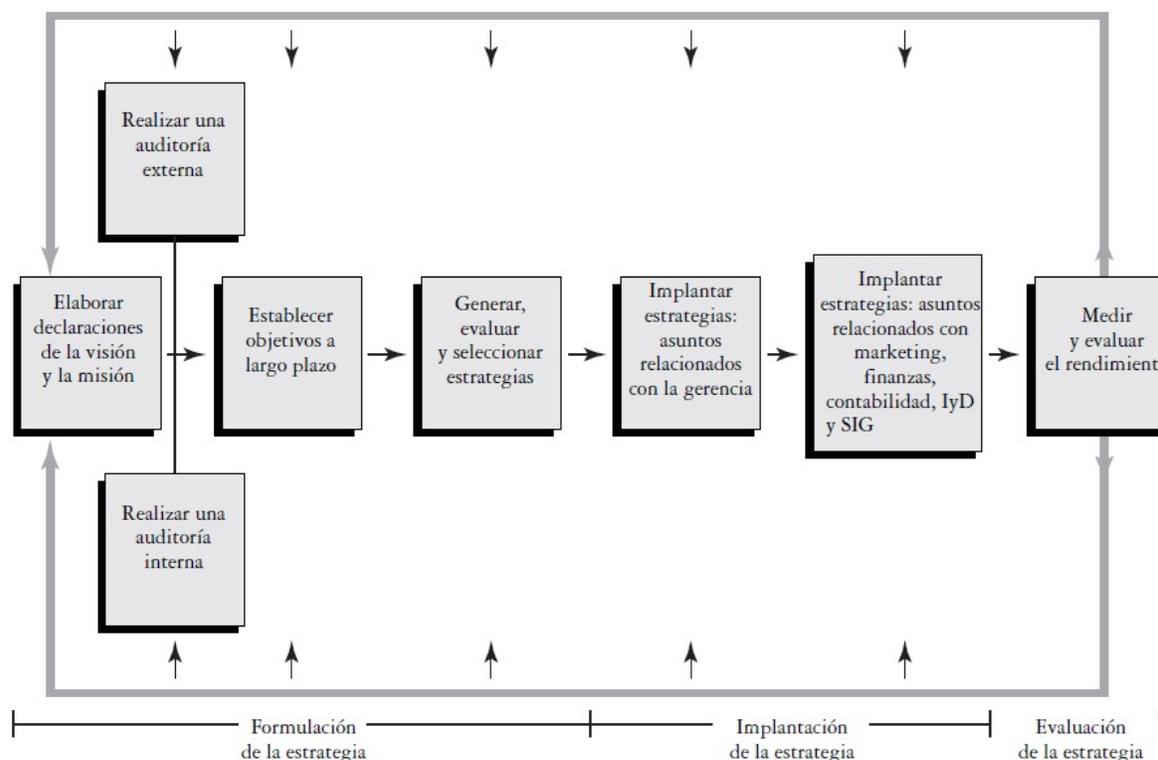
- a. Medición y evaluación del rendimiento.
- b. Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

Asimismo, David establece que las auditorías tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización. “La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.” El autor considera esta etapa como la más exigente y de la cual se requiere de mayor disciplina, así como también de una amplia y constante motivación de los gerentes hacia sus empleados.

En la última etapa, evaluación de la estrategia, David manifiesta que “los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.” Del mismo modo, se considera que en esta etapa existen tres actividades fundamentales:

- a) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales:
- b) la medición del rendimiento, y
- c) la toma de medidas correctivas.” (ver Figura 1).

**Figura N° 1: Modelo Integral de Dirección Estratégica**



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred David (2003)

Profundizando un poco más este modelo, nos podemos encontrar con los siguientes conceptos, los cuales jugarán un papel primordial a la hora de definir la Planeación Estratégica para esta empresa.

### 2.2.1. Declaración de Misión y Visión.

Para este punto se propone que la empresa debe preguntarse qué quiere llegar a ser. Para los gerentes y ejecutivos de cualquier organización, resulta de especial importancia ponerse de acuerdo sobre la visión básica que la empresa se esforzará por alcanzar a largo plazo.

Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿qué queremos llegar a ser?” Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes de cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

Luego pasamos a preguntarnos ¿Cuál es nuestro negocio? Según Drucker esta pregunta equivale a preguntar ¿Cuál es nuestra misión? La declaración de misión, constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de la organización. Responde a la pregunta central ¿Cuál es nuestro negocio?” Una declaración clara de la misión, resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

### **2.2.2. Declaración de los objetivos**

Prosiguiendo con la estructura que plantea David, se propone realizar la declaración de los objetivos, estos deben ser a largo plazo y representarán los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias; estos objetivos deben ser cuantitativos, mesurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, asequibles y congruentes entre las unidades de la organización. Comúnmente los objetivos son planteados en términos como crecimientos de activos, de ventas, rentabilidad, participación de mercado y responsabilidad social entre otras. Si se establecen claramente los objetivos la empresa se obtendrá dirección, sinergia, ayuda en la evaluación, establecimiento de prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y diseño de puestos.

David realiza una comparación entre los objetivos financieros y los objetivos estratégicos, en esta plantea que los primeros se incluyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y ganancias, con mayores dividendos, mayores márgenes de

ganancias y del rendimiento sobre la inversión, mejor flujo de efectivo, entre otros; mientras los objetivos estratégicos incluyen mayor participación de mercado, mejorar ante los rivales, obtener certificaciones, lograr liderazgo tecnológico, lapsos más cortos entre el diseño y el lanzamiento de un producto, entre otros.

Algunas empresas incurren en el error de imponer alguno de los dos objetivos por sobre el otro ocasionando una desviación de este para poder lograr el objetivo que la empresa considera de mayor importancia en el corto plazo. La mejor forma de conservar la ventaja competitiva a largo plazo es buscar de manera incansable objetivos estratégicos que fortalezcan la posición del negocio de una empresa sobre la de los rivales. Los objetivos financieros se pueden cumplir de la mejor manera al enfocarse en primer lugar en el logro de los objetivos estratégicos que mejoren la competitividad y fortaleza en el mercado de una empresa.

### **2.2.3. Estrategias.**

Para aclarar que tipos de estrategias existen, cómo se definen y en qué situaciones se pueden aplicar, Hansen y Smith (2007), explicaron que la planeación estratégica implica “elecciones que ponen en riesgo los recursos” e “intercambios que sacrifican la oportunidad”. Las empresas destinan grandes cantidades de recursos y se enfocan en pocas estrategias para lograr un resultado incierto en el futuro. La planeación estratégica es más que un juego de azar; es una apuesta basada en predicciones e hipótesis que se prueban y refinan continuamente con el conocimiento, investigación, experiencia y el aprendizaje.

En la siguiente Tabla se mostraran las estrategias alternativas definidas.

**Tabla N° 4:** Estrategias alternativas definidas.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>DEFINICION</b>
Integración directa	Obtener la propiedad o más control sobre los distribuidores o minoristas.
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o más control sobre los proveedores de una empresa.
Integración horizontal	Buscar la propiedad o más control sobre los competidores.
Penetración de mercado	Buscar más participación de mercado para productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado	Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas.
Desarrollo de productos	Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.
Diversificación relacionada	Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados.
Diversificación no relacionada	Añadir productos o servicios nuevos no relacionados.
Reducción	Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la baja en venta y utilidades.
Desinversión	Vender una división o parte de una organización.
Liquidación	Vender todos los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.

Fuente: David, 2008, p. 173

Otro tipo de estrategias que se han utilizado en la planeación estratégica son las planteadas por Michael Porter en la década de 1980. Según este especialista, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva en tres bases diferentes:

- Liderazgo de costos,
- Diferenciación y
- Enfoque.

- **Estrategia de liderazgo en costos.**

Una razón para seguir estrategias de integración directa, hacia atrás y horizontal es obtener beneficios de liderazgo de costos de bajo costo y mayor valor. Pero generalmente el liderazgo de costos se debe seguir en conjunto con la diferenciación. Según Porter, consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible.

- **Estrategias de diferenciación.**

Consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa, es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, ésta se podrá diferenciar de sus competidores. La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal, que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados.

- **Estrategia de enfoque.**

La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho, descansa en la idea de la

utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido. Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

**Figura N° 2: Estrategias genéricas**



Fuente: Michael Porter (1980)

Cabe concluir que según David (2008), la implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. (p. 6)

#### 2.2.4. Generación de Estrategias Opcionales

Como ya se ha mencionado, una estrategia, es una declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deben subordinarse a los objetivos; es decir, solo tiene importancia en la medida en que ayudan a alcanzar los objetivos.

La generación de estrategias opcionales ayuda a evitar este problema ya que reconoce explícitamente que los objetivos pueden cumplirse de muchas maneras.

Primero, las estrategias deben enunciarse en términos generales. Las estrategias con mayor futuro deben explicarse con mayor detalle. El proceso de planeación no termina mientras la empresa no cuenta por lo menos con una estrategia operacional.

Una estrategia operacional describe:

- a) Las tareas que deben de llevarse a cabo
- b) Quien es el responsable de cada tarea
- c) Cuando debe iniciarse y terminarse cada tarea
- d) Los recursos (tiempo y dinero) disponibles para cada tarea
- e) La forma en que las tareas se relacionan entre si

Esta estrategia operacional se convierte en la base de las acciones de diferentes áreas de la empresa: Finanzas, Producción, Administración y Mercadeo. La estrategias opcionales pueden mejorar la adaptabilidad de la empresa de dos maneras: Primero, examinando las opciones en forma explícita, es probable que la empresa encuentre alguna estrategia que sea superior que la que tiene actualmente en funcionamiento. Segundo, Debido a que el medio ambiente puede cambiar, si ya tiene preparados planes opcionales, la empresa está en posición para responder con éxito.

Opcionalmente puede escoger una estrategia que cumpla sus propósitos, aún en el caso de que cambie el medio ambiente.

### 2.2.5. Implantación de las Estrategias

Una cosa es desarrollar estrategias claras y significativas. Y otra de gran importancia es implementarlas con eficiencia. A fin de que la planeación Estratégica tenga éxito, se deben dar ciertos pasos para implementarlas, las cuales consisten en las siguientes recomendaciones que los gerentes deberán considerar cuando quieran hacer que sus estrategias funcionen.

**a) Comunicación de las estrategias a todos los gerentes que toman decisiones claves:**

No tiene mucho sentido formular estrategias significativas a no ser que se comuniquen a todos aquellos gerentes que estén en la posición de tomar decisiones sobre programas y planes diseñados para implantarlos. Nada ha sido comunicado a no ser de que este claro para el receptor. Las estrategias pueden ser claras para los miembros del comité ejecutivo y el presidente general que participa en el desarrollo de las mismas. Las estrategias deberán estar por escrito, los altos ejecutivos y sus subordinados deben estar seguros de que todas las personas que participan en la ejecución de las estrategias las comprendan.

**b) Los planes de acción contribuyen y reflejan objetivos y estrategias personales:**

Los planes de acción, son programas de decisiones tácticas y operacionales, mayores o menores, que ocurren en varias partes de la organización. Si no refleja los objetivos y las estrategias que se desean, los resultados serán vagos o intenciones inútiles. Si no se tiene cuidado en esta área, no es probable que la planeación estratégica tenga un impacto a fondo. Hay varias formas de asegurarse de que los planes de acción contribuyan a las metas principales. Si cada gerente comprende las estrategias, todos pueden sin lugar a dudas revisar las recomendaciones de los asesores staff y los subordinados de línea para verificar que aporten algo y sean consistentes. Podría ser una buena idea que las decisiones principales sean evaluadas por un comité pequeño y apropiado.

**c) Revisión periódica de las estrategias:**

Hasta las estrategias cuidadosamente desarrolladas pueden dejar de ser adecuadas si las condiciones cambian. Por lo tanto, deberán revisarse de vez en cuando, al menos una vez al año para las estrategias principales.

**d) Desarrollo de estrategias y programas de contingencia:**

Siempre que puedan ocurrir grandes cambios en los factores competitivos o en otros elementos del ambiente, deberán formularse estrategias para tales contingencias. Nadie, por su puesto, puede esperar hasta que el futuro sea seguro. Aun cuando haya considerable incertidumbre, pueden ocurrir acontecimientos que hagan obsoleto un conjunto de objetivos, estrategias o programas.

**2.2.6. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto**

Después de tomar las decisiones y de establecer el plan, el paso final para darle significado, es darles una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de los ingresos y los gastos, con utilidad y superávit resultantes, más las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital. Cada departamento o programa de una empresa, o de alguna otra iniciativa, puede tener sus propios presupuestos, por lo general de costos y gastos de capital vinculado con el presupuesto global.

### 2.3. Modelo de Planificación Estratégica Aplicada GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER (2005)

Por último, y de una manera complementaria, se presenta el Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer (2005), el cual se deduce como especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud.

La aplicación del Modelo implica 9 fases secuenciales, descritas a continuación:

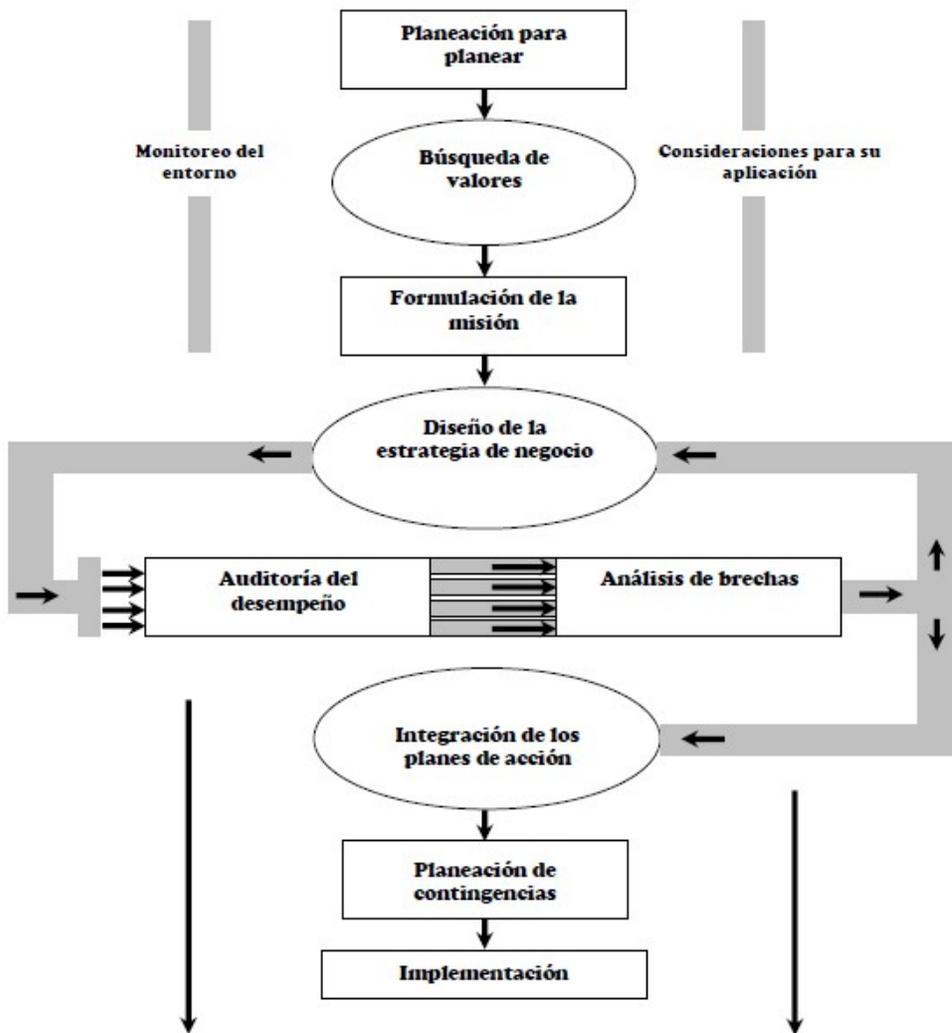
1. **Planeación:** es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.
2. **Búsqueda de valores:** es el diagnóstico de los valores –presentes y futuros– de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
3. **Formulación de la misión:** como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
4. **Diseño de la estrategia del negocio:** requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
5. **Auditoria del desempeño:** es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
6. **Análisis de brechas:** es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
7. **Integración de los planes de acción:** exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.

8. **Planeación de contingencias:** proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.

9. **Implementación:** es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos.

Los autores expresan que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar.

Figura N° 3: Modelo de Planificación Estratégica Aplicada



Fuente: Gooddstein, Nolan y Pfeiffer (2005)



El entorno empresarial se ha vuelto cada vez más complejo, dinámico e incierto, haciendo más vulnerables a las empresas y a la vez ofreciendo más oportunidades de desarrollarse favorablemente. La práctica de la planificación estratégica permite a las empresas adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades. Bajo esta premisa y una vez analizados cada uno de los modelos se diseñará uno en particular, es decir, un modelo enfocado directamente a esta PYME en estudio, de acuerdo a sus necesidades y actuales características, para de esta manera elaborar su Plan estratégico.

## CAPITULO 2: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 2.1. FUENTES DE INFORMACIÓN

Los datos e información obtenidos en esta investigación, se obtuvieron a través de distintas fuentes, de las cuales a continuación pasamos a nombrar:

- **Fuentes Primarias:**

Parte de la información recogida por el investigador, fue de manera directa, principalmente, a través de la observación, la elaboración de entrevistas con personal directivo y de encuestas aplicadas a algunos clientes. (Ver anexo 1 y 2)

La observación, se da gracias a que el investigador forma parte del equipo administrativo de la empresa, en su cargo de Jefe de Operaciones del área Residencial/Comercial, y a través de los años allí, ha sido capaz de intervenir y participar en distintas situaciones que ha vivido y vive la empresa.

Las entrevistas, según el autor Carlos Méndez (2003), se entiende como “la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza” (pp.152).

En el caso específico de esta investigación, se realizaron entrevistas de tipo estructurada con el Gerente de la empresa, presentándole previamente la idea en estudio, atrayendo su atención y logrando su aceptación al mismo. Además, se llevaron a cabo conversaciones informales, con otros funcionarios administrativos, quienes también aportaron información relevante y la retroalimentación necesaria para el desarrollo del proyecto. (Ver anexo 1)

Finalmente, para las encuestas, y según lo mencionado por Fidias G. Arias (2004), define encuesta como: “una técnica que pretende obtener información que suministra un

grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”.

Para esta investigación utilizaremos una encuesta estructurada, dirigida los que se consideran como principales clientes para la organización, con el objetivo de conocer la posición e imagen que cuenta la empresa en el mercado actualmente. (Ver anexo 2)

- **Fuentes Secundarias:**

Como fuentes de información secundaria interna, se obtuvo documentos contables de la empresa, información histórica de la compañía y algunos registros de actividades cotidianas dentro de la organización. Y como fuente de información secundaria de tipo externa, se obtuvo algunos estudios realizados en el rubro de servicios, a través de la web, libros, publicaciones de revistas y algunas tesis relacionadas a temas en parte parecidos. La Plataforma y Biblioteca virtual de la Universidad del Biobío<sup>1</sup>, sirvió para indagar más a fondo sobre algunos autores que ya han investigado algo relacionado al tema que nos convoca ahora, y que sirvió de orientación para desarrollar de mejor manera esta investigación. Para obtener información del mercado y la industria en general, se utilizó principalmente las páginas web del Instituto Nacional de Estadística (INE), la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC), distribuidores de Gas e Instituciones del Estado que rigen la actividad económica del sector.

## 2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según Méndez (2003), la investigación descriptiva “es la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación; cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.”

Metodológicamente, esta será una investigación descriptiva de manera cualitativa,

---

<sup>1</sup> <http://werken.ubiobio.cl>

toda vez que se abordará el problema solo mediante una identificación de las variables que lo originan, presentando una relación no explicativa de los efectos y consecuencias del problema, y planteando luego el escenario ideal sobre la base de las estrategias que se determinen. Se optó por este tipo de investigación ya que consideramos que ésta, nos permitirá medir el comportamiento del fenómeno que queremos abordar, sin manipular su entorno.

### **2.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de Diseño elegido para esta investigación, es del tipo NO Experimental, ya que en este caso no se manipulan deliberadamente las variables y se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, además las variables independientes ya han ocurrido y no se tienen un control directo sobre ellas.

Este diseño No experimental, se adapta al tipo Transversal, ya que aquí se describen términos y conceptos en los cuales se analiza su incidencia e interrelación en un momento dado en el tiempo. Y este a su vez, cae dentro del contexto de Diseño No Experimental Transversal descriptivo, ya que el objetivo de nuestro estudio es indagar la incidencia del plan estratégico a la empresa, considerando el máximo de variables descubiertas en esta investigación.

### **2.4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y FORMA DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Según Martínez (2002), la muestra es un conjunto de medidas pertenecientes a una parte de la población, también es una parte de la población o subconjunto de elementos que resulta de la aplicación de algún proceso, generalmente de selección aleatoria, con el objeto de investigar todas o parte de las características de los elementos.



El sistema de muestreo que se utilizará en esta investigación, es el de conveniencia y de tipo no probabilístico, ya que los elementos seleccionados de la muestra, es decir, los clientes, el Gerente y personal administrativo de la empresa, entre otros, están más al alcance y a los cuales es más fácil y accesible conseguir la información que se requiere en esta oportunidad. La verdad es que estas muestras tienen muchas desventajas, por ejemplo que al no ser probabilísticas no podemos calcular con precisión el error estándar, es decir, no podemos calcular con qué nivel de confianza hacemos una estimación, pero para el caso de investigación no será algo relevante.

La principal técnica de recolección de datos utilizada, fueron las entrevistas, con una modalidad de estructurada formal, que se realizaron al Gerente de la empresa y administrativos que trabajan directamente en las áreas de decisión. Estas fueron respondidas en conjunto entre los agentes mencionados anteriormente, para unificar la respuesta antes de formalizarla en el informe. Las preguntas buscaban principalmente hacer una exploración de manera general sobre el tema que nos compete en esta ocasión. Dichas preguntas incluidas fueron de tipo abiertas, las cuales fueron girando sobre opiniones y percepciones que se tienen, respecto a diferentes situaciones que atraviesa la empresa en el día a día, y sobre hechos ocurridos de los cuales supuestamente se ha sacado lecciones (Ver anexo 1).

Además de las entrevistas, se realizó otra técnica para recolección de datos, la cual consistió en una encuesta estructurada dirigida a los clientes de la empresa que mantienen contratos por obras vigentes y/o aquellas obras terminadas durante este periodo 2016-2017, para conocer, desde otro punto de vista, en qué posición se encuentra la empresa, en el mercado actualmente. Para esto, se emitieron 30 encuestas de las cuales solo se recibió 15 de ellas correctamente respondidas y de las cuales se extrajo la información necesaria para crear el análisis respectivo.

## CAPITULO 3: DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA Y EMPRESA

### 3.1. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

#### 3.1.1. Mercado de Gas en Chile

Se entiende por gas a los combustibles que en condiciones normales de presión y temperatura se encuentran en fase gaseosa. En Chile, estos combustibles son comercializados al usuario final bajo las siguientes modalidades:

- A) Por redes de distribución concesionadas
- B) Por redes de distribución no concesionadas
- C) Envasado en cilindros
- D) A granel a estanques particulares

#### A) Gas por redes de distribución concesionadas

En esta categoría se encuentran los siguientes tipos de combustibles:

- Gas natural
- Metano aireado
- Propano aireado o propano diluido
- Gas de ciudad que además incluye biogás y gas de vertedero

El principal combustible de esta categoría es el gas natural compuesto mayormente por metano. El volumen de combustibles por redes concesionadas en el año 2015 fue de 1.756.038 millones de m<sup>3</sup>, siendo el gas natural el combustible de mayor relevancia con un 98,9% de participación, por su parte el gas de ciudad corresponde a un 0,7% y el aire propanado a un 0,4%.

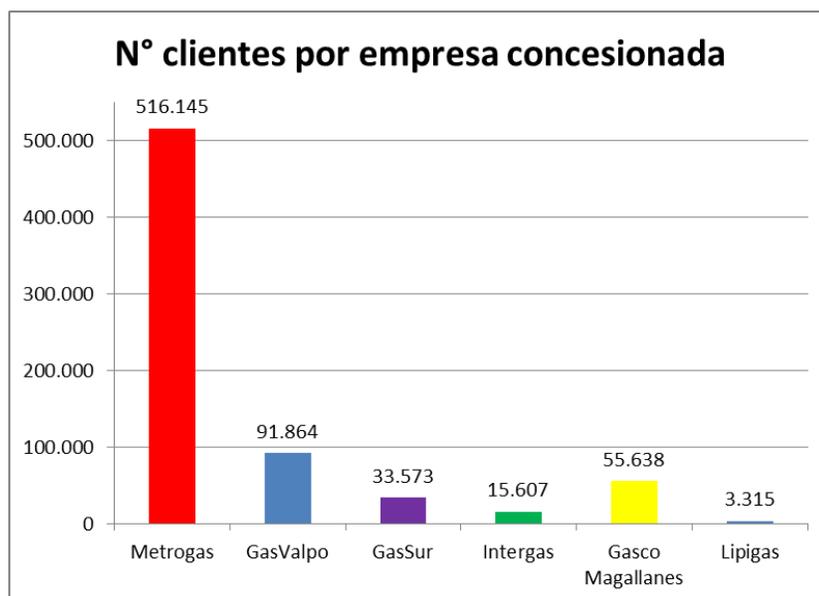
Los principales consumidores de gas por redes concesionadas, durante el año 2015 fueron los clientes industriales, alcanzando el 59% del consumo nacional seguido por los clientes residenciales y comerciales con un 30% y 8% respectivamente.

En Chile, a comienzos del año 2016, hay seis empresas que poseen concesión para operar una red de distribución:

- Lipigas en la Región de Antofagasta
- GasValpo en la Región de Valparaíso y Región de O'Higgins
- Metrogas en la Región Metropolitana y Región de O'Higgins
- GasSur en la Región del Biobío
- Intergas en la Región del Biobío y la Araucanía
- Gasco Magallanes en la Región de Magallanes

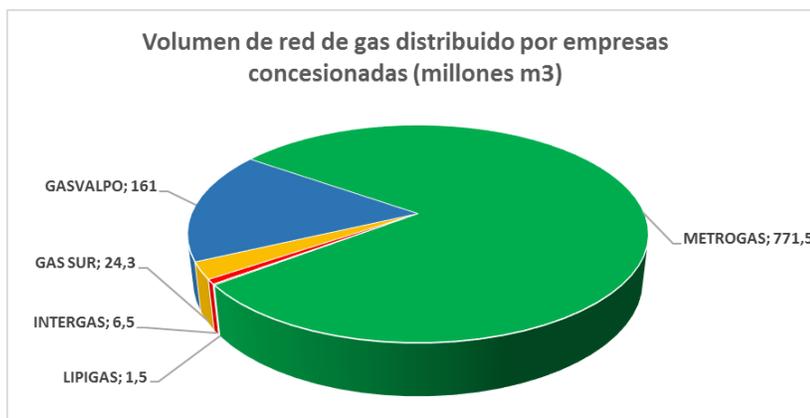
En cuanto al número de clientes, las empresas concesionadas mantienen conectados alrededor de 716.142 clientes distribuidos entre las empresas de la siguiente manera:

**Gráfico N° 1:** Número de clientes por empresa concesionada al 31/12/2015



Fuente: Informe Estadístico de Combustibles 2010 al 2015 de la SEC

Con respecto al volumen de combustibles distribuidos por redes concesionadas en el año 2015, la participación por empresas se distribuyó de la siguiente manera:

**Gráfico N° 2:** Volumen de gas de red distribuido por empresas concesionadas al 31/12/2015.

Fuente: Informe Estadístico de Combustibles 2010 al 2015 de la SEC

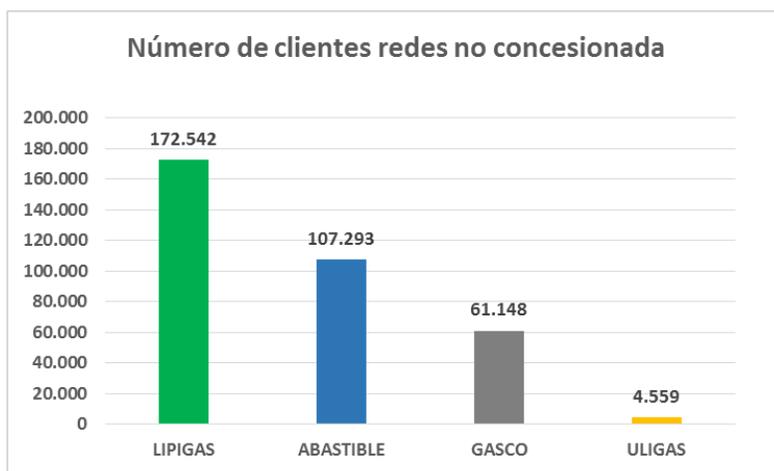
### B) Gas por redes de distribución no concesionadas

En esta categoría el combustible que se distribuye es una mezcla propano/butano vaporizado. En este caso la distribución se produce desde uno o varios estanques exteriores, enterrados o no, abastecidos con gas licuado a granel, y luego vaporizado hacia una red principal de distribución que conecta a más de un cliente residencial con red interior de gas. Estos clientes pueden componerse de casas habitación en condominios o departamentos en edificios residenciales.

El gas licuado distribuido por redes no concesionadas alcanzó un volumen estimado de aproximadamente 100 mil toneladas el año 2013, siendo suministrado por las siguientes tres grandes compañías:

- Abastible ( con cobertura entre la región de Antofagasta y Aysén)
- Gasco ( con cobertura entre la región de Iquique y Magallanes)
- Lipigas ( con cobertura entre la región de Arica y Aysén)
- Uligas (con cobertura en la región de Iquique)

El número de clientes por redes de distribución no concesionadas en el país alcanzan a alrededor de 345.542 clientes, distribuidos entre las empresas de la siguiente manera.

**Gráfico N° 3:** Número de clientes por empresa no concesionada al 31/12/2015

Fuente: Informe Estadístico de Combustibles 2010 al 2015 de la SEC

### C) Gas envasados en cilindros

Esta categoría corresponde al combustible gas licuado, esto es propano y butano y sus mezclas (con un máximo de 30% en butano). El combustible se comprime para envasarlo en cilindros de diversos tamaños que luego se comercializan a usuarios finales para su uso en estufas, cocinas o calefones.

Los cilindros presentes en el mercado local son de capacidades 2kg, 5kg, 11kg, 15kg y 45kg. Además presentan dos modalidades de comercialización en cuanto a calidad, una denominada normal o corriente y otra denominada catalítica, categoría que corresponde a la requerida por algunos artefactos de calefacción que requieren de un combustible de bajo contenido de olefinas, de di-olefinas y de azufre.

El mercado de gas licuado en cilindros demandó un volumen de 756 mil de toneladas en el año 2015, siendo las empresas envasadoras (y distribuidoras) las siguientes:

- Abastible ( con cobertura entre la región de Antofagasta y Aysén)
- Gasco ( con cobertura entre la región de Iquique y Magallanes)
- Lipigas ( con cobertura entre la región de Arica y Aysén)
- Uligas ( con cobertura en la región de Iquique)

## D) Gas a granel a estancos particulares

En esta categoría el combustible comercializado es el propano, el que se suministra directamente en forma de gas licuado a estancos ubicados en recintos privados (vivienda particular, comercial o industrial) de un único cliente que a su vez posee una red interior de distribución y consumo. Según antecedentes al año 2008 el número de clientes abastecidos a granel a estancos particulares alcanzó los 134 mil clientes, mientras que durante el año 2015 el consumo estimado fue de 417 mil toneladas.

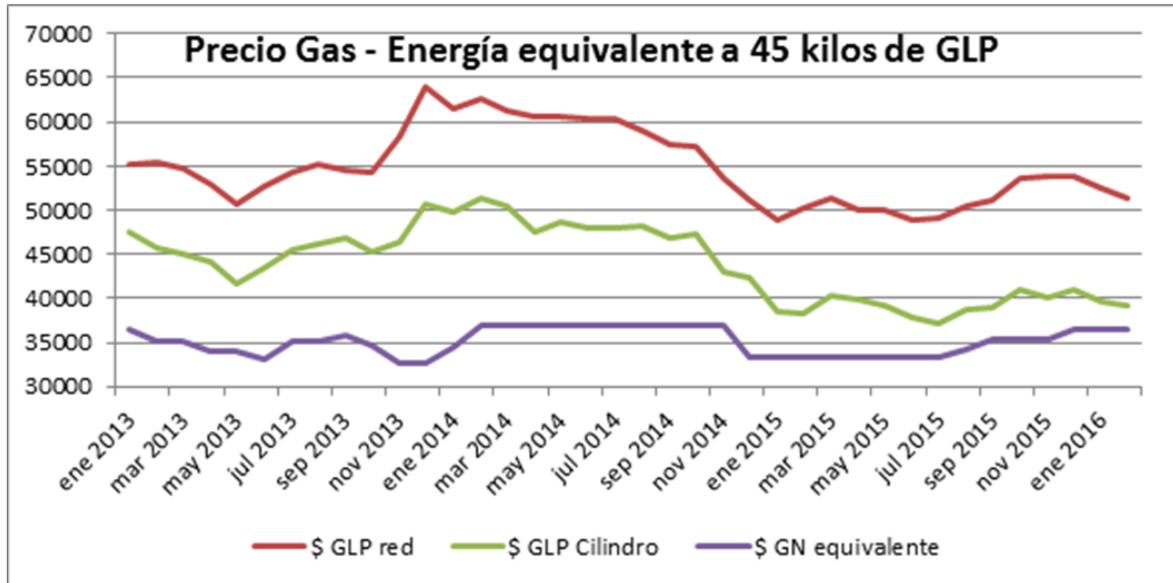
### 3.1.2. Precios

Los precios de los combustibles señalados anteriormente, no son fijados y/o determinados por el Estado, siendo libremente determinados por las empresas. No obstante lo anterior el precio del gas distribuido por redes concesionadas, puede ser sujeto de tarificación si se determina que la empresa tiene una rentabilidad mayor a la señalada en la Ley de Servicios de Gas. Excepcionalmente en la Región de Magallanes el precio del gas natural por red debiera ser fijado por el Estado de acuerdo a lo señalado en ese mismo cuerpo legal.

Factores que explican la diferencia de precios entre los 3 tipos de combustibles:

- El precio es libre para todos los combustibles.
- Los precios del GN se encuentran limitados por la rentabilidad permitida para empresas distribuidoras.
- El mercado de GLP en cilindros es más competitivo por la posibilidad de intercambio de proveedor.

**Gráfico N°4:** Evolución de precios de gas de uso residencial - Región Metropolitana



Fuente: Sistema de Precios de Gas de red y gas en línea de la CNE. Enero 2016.

## 3.2. DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA

### 3.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo postula que, hay cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenazas de sustitutos, poder de negociación de compradores y poder de negociación de los proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos, requerimientos de inversión y constituyen los factores básicos que explican las expectativas de rentabilidad a largo plazo.

Con el fin de analizar la influencia del entorno sectorial y el macro entorno sobre la empresa, es que se realiza un análisis de 5 fuerzas de Porter:

**Figura N° 4:** Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: “Administración estratégica: conceptos y casos”, Thompson & Strickland (2001).

### 3.2.1.1. Poder de negociación de los proveedores (Bajo)

- Baja dependencia de un proveedor. Esto no representa una amenaza, ya que en la región, existe gran variedad de empresas que distribuyen los insumos, repuestos y equipos necesarios para la eficiente ejecución de los proyectos. Estos proveedores otorgan alternativas en cuanto precio y calidad, además, está siempre la opción de negociación cuando el pedido es de mayor cuantía.
- La gran competitividad de estos proveedores hace que gran parte de ellos ofrezcan, de propia iniciativa, facilidades en las formas de pago, en los plazos o simplemente opción a crédito.

### 3.2.1.2. Amenaza de nuevos participantes (Alto)

- Bajas barreras de entrada
- El costo de cambio para los clientes es bajo
- Requerimiento de capital relativamente bajo
- Para la entrada al mercado se requiere contar con personal calificado que cuente con experiencia en el manejo de equipos e instalaciones, debiéndose estar capacitado para ejecutar según las últimas normas, tecnologías, modalidades y técnicas de instalación.
- Existe una ventaja en la curva de aprendizaje, en algunas de las empresas ya existentes en el mercado, dada la cantidad de años trabajando en el rubro.
- El incumplimiento o falla en la entrega del servicio, es castigado ampliamente en este sector, ya que cualquier error atenta contra la seguridad y salud de quien haya contratado el servicio, sobre todo cuando se ejecutan las instalaciones de redes de gas.

### 3.2.1.3. Poder de negociación de los clientes (Alto)

- Los clientes de los servicios que se ofrecen en esta industria, tienen alto poder de negociación ya que para ellos existe una gran variedad de empresas o instaladores particulares, que pueden ofrecer un servicio similar al brindado por la empresa en estudio, pudiendo en parte negociar a su favor los precios o condiciones a tratar. El servicio puede ser ejecutado por cualquier persona o empresa que reuniendo las competencias y capacidades suficientes puede realizar lo que el cliente espera.
- Se debe considerar que no todas las empresas e instaladores ofrecen la garantía suficiente para este tipo de servicios, produciéndose inseguridad para el cliente en cuanto a con quien se hace el contrato y si de verdad responderán a lo acordado. Muchas veces sucede que lo barato cuesta caro.

### 3.2.1.4. Amenaza de productos sustitutos (Medio)

- Los productos sustitutos principales que se encuentran en el mercado corresponden a los sistemas de climatización geotérmica, pero su alto costo de inversión inicial lo hacen poco accesible al cliente regular, aun cuando existan estudios que en el largo plazo haya ahorro para el cliente.
- Los sistemas de climatización convencionales basados en energía eléctrica, también son una amenaza, pero su costo y el no ser una alternativa ecológica le resta protagonismo.
- Existen además otros sistemas de climatización cuyos equipos ocupan fuentes de energía renovables, como los a base de energía solar, que se presentan como potenciales sustitutos al tratarse de tecnología ecológica. Dichos sistemas han sido poco desarrollados y ofrecidos en Chile, por lo que siempre está la posibilidad de que se desarrolle y forme parte de la cartera de servicios por parte de otras empresas existentes.

### 3.2.1.5. Rivalidad entre firmas competitivas (Medio)

- Se debe considerar que la experiencia de empresas existentes en este mercado es alta, lo que se puede observar en sus años de servicio y en la visión de confiabilidad de los clientes respecto a cada una de éstas.
- Actualmente el mercado de la climatización e instalaciones de gas, en la zona, está compuesto por un alto número de empresas y personas dedicadas a esta actividad, pero éstas, en general, no presentan un grupo particular que concentre un mayor porcentaje de demanda para este tipo de servicios.

### 3.2.1.6. Resumen 5 Fuerzas de Porter

**Tabla N°5:** Resumen 5 Fuerzas de Porter

FUERZAS COMPARATIVAS	ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Amenazas de nuevos competidores			X
Rivalidad entre competidores		X	
Poder de negociación de clientes			X
Amenazas de productos sustitutos		X	
Poder de negociación de proveedores	X		
<b>Atractivo promedio</b>		X	

Fuente: Elaboración propia

A través del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se llegó a la conclusión que el atractivo que posee la industria es relativamente alto, debido principalmente a las bajas barreras de entrada que este tipo de negocios posee, como por ejemplo la baja inversión de capital que se debe tener al iniciar el negocio en el rubro de instalaciones, y que para poder obtener utilidades no necesariamente debe mantener una gran cartera o cantidad de clientes vigentes, además de no ser necesario estar en todas las áreas o hacer todas las actividades que se realizan en este negocio, con solo enfocarse en un área específica se puede obtener resultados económicos positivos.

### 3.2.2. Identificación de competidores de la industria regional

Actualmente, como más cercanos y reales competidores en el área de instalaciones de redes de gas y calefacción de la Región del Biobío, se pueden identificar a las empresas Pellicall Instalaciones S.A., Chiltermic S.A., Climahouse S.A. y MW Construcciones, entre otros. Este grupo de empresas tienen intereses y objetivos similares a los de Rabbit S.A., buscando continuamente, capturar una mayor cantidad de clientes, abarcar y ampliarse a más mercados y buscar ser líderes en los mercados donde operan.

En todas estas empresa resulta realmente complicado conseguir acceso a información sobre cómo están estructuradas y cómo funcionan, son demasiado cerradas, ya que cualquier información relevante puede ser utilizada por la competencia para sacar ventajas que perjudicarían ostensiblemente el funcionamiento de la empresa.

### 3.2.3. Participación de mercado para cada empresa en la industria regional

No existe información validada para este ítem.

### 3.2.4. Clasificación de la Industria

La industria tiene como código de clasificación CIIU<sup>2</sup> el número 43220, el cual corresponde a Instalaciones de gasfitería, calefacción y aire acondicionado

Esta subclase comprende la instalación de sistemas de gasfitería, calefacción y aire acondicionado, incluidas adiciones y modificaciones, y su mantenimiento y reparación.

Se incluyen las siguientes actividades:

- Instalación en edificios y otros proyectos de construcción de:

---

<sup>2</sup> CIIU4.CL 2012

- sistemas de calefacción (eléctricos, de gas y de gasóleo)
- calderas, torres de refrigeración
- colectores de energía solar no eléctricos
- equipo de gasfitería y sanitario
- equipo y conductos de ventilación, refrigeración o aire acondicionado
- conducciones de gas
- tuberías de vapor
- sistemas de aspersores contra incendios
- sistemas de riego por aspersión para el césped
- Instalación de conductos

No se incluyen las siguientes actividades:

- Instalación de sistemas de calefacción radiante; véase la subclase 43210

### 3.2.5. Análisis del mercado

Para este análisis se encuestó a 15 clientes de la empresa, con los cuales se mantienen contratos por obras vigentes y/o aquellas obras terminadas durante este periodo 2016-2017, esto para poder identificar a los clientes, conocer lo que necesitan, lo que exigen y saber su opinión respecto a la atención y calidad de los servicios que ofrece la empresa.

Cabe recalcar, que fueron 30 las encuestas enviadas pero solo se recibieron 15 correctamente respondidas, las cuales se considerarán en el siguiente análisis.

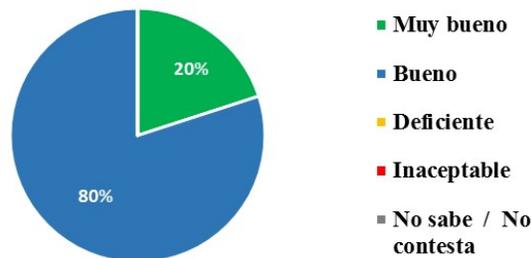
Las personas encuestadas fueron Jefes de Unidad, Jefes de Operaciones y Jefes Administrativo-Subcontratos, de las empresas e instituciones que están dentro de la cartera de clientes, ya que se consideran a éstas personas, como aquellas que tienen la misión de decidir con quién o no llevar a cabo un proyecto, o simplemente porque tienen gran influencia sobre el mismo proceso de decisión.

La encuesta fue estructurada de acuerdo a 6 ámbitos, los cuales se consideran claves para la empresa y para los clientes que contratan nuestros servicios. Los ámbitos considerados

son Gestión de Proyectos, Costos, Servicios Complementarios, Calidad, Plazos y Opiniones y recomendaciones adicionales (preguntas abiertas)

- **ÁMBITO: GESTIÓN DE PROYECTOS**

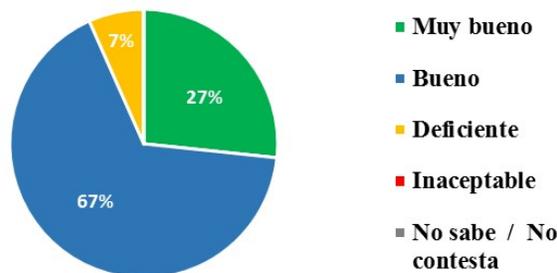
❖ **Pregunta N°1:** ¿Se entregan respuestas claras, precisas y oportunas a las consultas sobre la oferta?



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 80% considera que son adecuadas las respuestas a las consultas sobre la oferta y el 20% que son muy buenas dichas respuestas. Lo anterior se puede explicar gracias al conocimiento, experiencia y habilidades que posee el Jefe de proyectos de la empresa, demostrada principalmente a la hora de orientar al cliente, sobre alternativas para mejorar el rendimiento de sus sistemas, proponer formas y ubicación de los tendidos de cañerías, o bien, explicar la reglamentación o normativa que mantiene vigente la SEC, para cualquier tipo de instalación que se esté tratando.

❖ **Pregunta N°2:** ¿Existe disponibilidad del equipo de proyectos antes de la adjudicación de la obra?

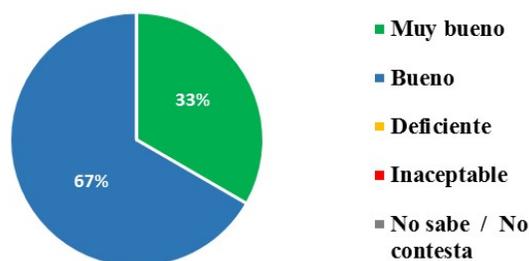


Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 67% considera que es adecuada la disponibilidad del equipo de proyectos antes de la adjudicación de la obra, el 27% que es muy buena tal disponibilidad y sólo un 7% indica que es algo deficiente este ítem. Estos resultados se pueden explicar, ya que aunque no está declarado, existe un tratamiento especial según la envergadura del cliente. Existen clientes que efectivamente se le entregan todas las facilidades del equipo para lo que pidan, ya sean reuniones, información por teléfono, mail, visitas a terreno, etc., ya que se ha estrechado un mayor nivel de confianza a través de los años y no dudan que tales presupuestos serán conseguidos por nuestra empresa. En cambio hay otros clientes que sólo contratan los servicios de manera esporádica y bajo un sinfín de requisitos previos para licitar un proyecto, no teniendo la seguridad que después de todo el tiempo y recursos invertidos se obtendrá el proyecto.

• **ÁMBITO: COSTOS**

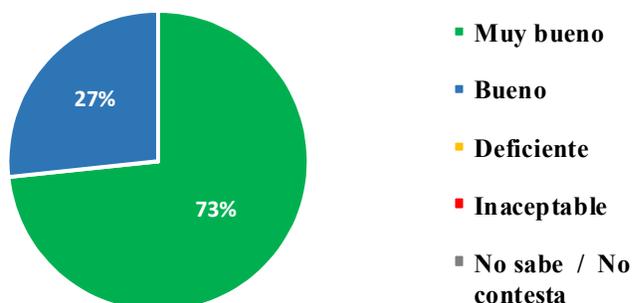
❖ **Pregunta N°3: ¿Son competitivos los precios ofrecidos?**



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 67% considera que son adecuados los precios ofrecidos según sea la envergadura del proyecto y el 33% que son muy buenos dichas precios. Tal como se comentaba, existe un tratamiento especial para algunos clientes, los cuales ya no requieren de tantas propuestas o licitaciones para cerrar el negocio con nuestra empresa, puesto que a través del tiempo se le han realizado bastantes atenciones, para que sus presupuestos se adapten a la oferta que RABBIT les entrega. Se debe mencionar que con las empresas distribuidoras no se puede hacer o gestionar diferencias en el precio, ya que ellos mantienen tarifados preestablecidos antes de postular a algún proyecto, por lo que sus respuestas fueron similares a la mayoría de los encuestados.

❖ **Pregunta N°4:** ¿Cómo es la relación Beneficio - Precio?

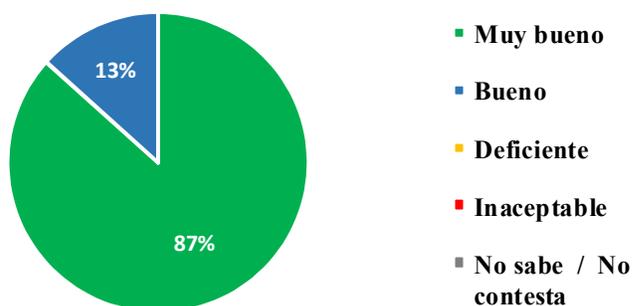


Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 73% considera que es muy buena la relación Beneficio-Precio que entrega la empresa y sólo el 27% considera que esta relación es adecuada. Esta pregunta, en particular, entrega una información importantísima, ya que al menos 3 de 4 clientes se siente completamente satisfecho del trabajo realizado, no importando, quizás, el precio ofrecido o tratado. Con esto claramente se obtiene una prueba de que el logro de la diferenciación que tanto desea la empresa, está mucho más cercana.

• **ÁMBITO: SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**

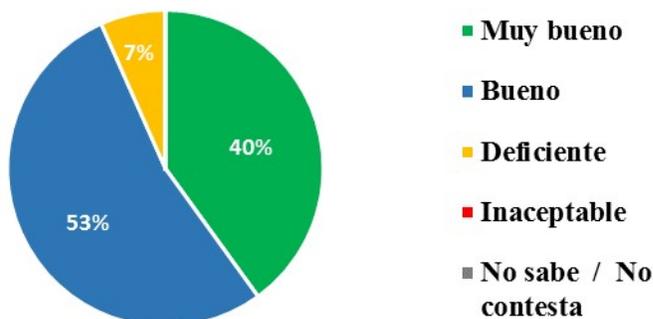
❖ **Pregunta N°5:** ¿Da cumplimiento efectivo del Contrato?



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 87% considera que efectivamente es muy bueno el nivel de cumplimiento de los contratos que tiene la empresa y sólo el 13% considera que este nivel es adecuado. Lo anterior se explica principalmente gracias a la experiencia adquirida a través de los años, por parte del Gerente y el encargado de proyectos, ya que ellos regularmente se preparan y están consciente de las condiciones, responsabilidades y requisitos que se deben estipular en cada contrato, no dejando mucho margen para vacíos que pudieran generar alguna controversia a medida que avanza el proyecto.

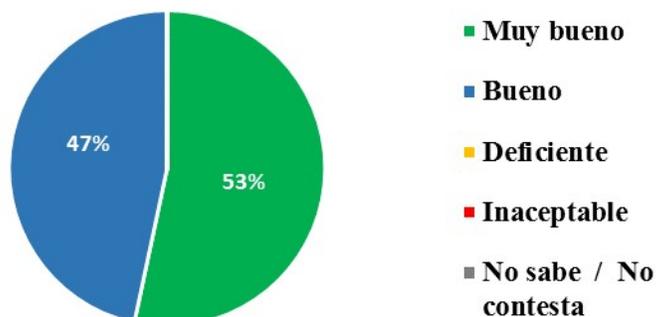
❖ **Pregunta N°6:** ¿Cómo es la Comunicación Empresa – Cliente?



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 53% considera que adecuada la comunicación entre la empresa y el cliente, el 40% considera que este nivel es muy bueno y sólo el 7% considera que es deficiente. Lo anterior se explica por algo similar a lo expuesto en la respuesta a la pregunta N°2, ya que aunque no esté declarado abiertamente, existen diferencias en la atención o preocupación que se tiene con algunos clientes, en desmedro de otros que igualmente requieren atención.

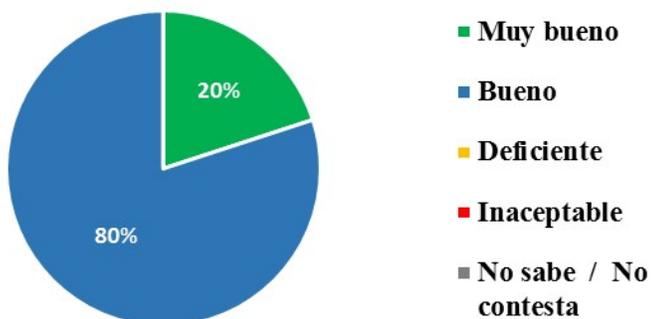
❖ **Pregunta N°7:** ¿Cómo se visualiza la Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional?



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 53% considera que es muy bueno lo que se ve respecto a la Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional por parte de la empresa y el 47% considera que lo visto sólo es adecuado. Esta respuesta igualmente entrega otro dato valioso para la organización, ya que desde un par de años, y producto de una exigencia legal, se ha ido implementando el departamento de Prevención de Riesgos, cuyas tareas son precisamente velar que la seguridad y salud de los trabajadores, entregándole los recursos necesarios al área para que estos dispongan de lo que se requiera para ejecutar los trabajos fuera de peligro.

❖ **Pregunta N°8:** ¿Cómo es la atención Postventa y rapidez de respuesta que entrega la empresa?

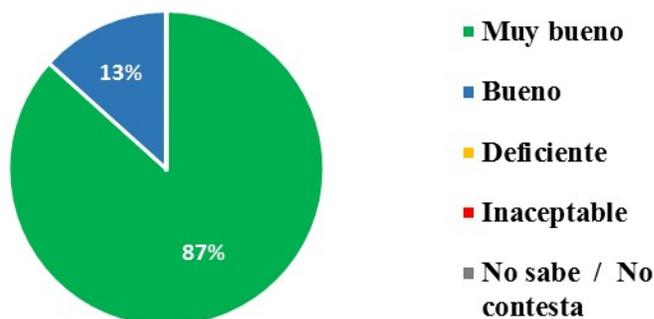


Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 80% considera que es buena la atención y rapidez de la Postventa que entrega la empresa y el 20% considera que este nivel es muy bueno. Este resultado refleja la importancia de mantenerse siempre atento a las necesidades del cliente, no sólo antes o durante la ejecución de los trabajos, sino que también después de llevado a cabo lo anterior, ya que los clientes siempre valorarán la preocupación y prontitud de respuesta a sus requerimientos, aun cuando ya no existan montos involucrados.

- **ÁMBITO: CALIDAD**

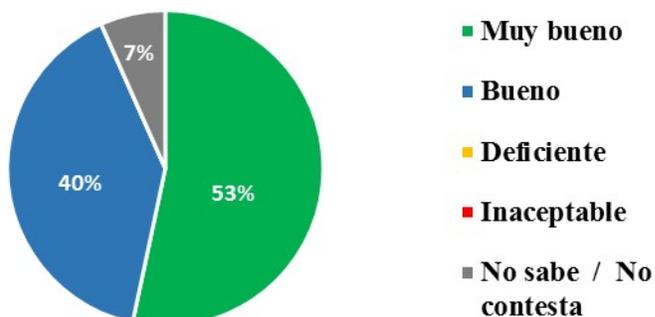
❖ **Pregunta N°9:** ¿Cuál es la impresión de la calidad de los productos utilizados en faena?



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 87% considera que la calidad de los productos utilizados en faena son adecuados y el 13% considera que éstos, por lo visto, son muy buenos. La empresa siempre se ha visto preocupada por este ítem, aun cuando muchas veces los costos de los insumos superan lo considerado inicialmente. Los clientes deben darse cuenta de esto, ya que si bien han existido atenciones de emergencia producto de fugas, ninguna de estas ha sido a causa de algún producto de mala calidad.

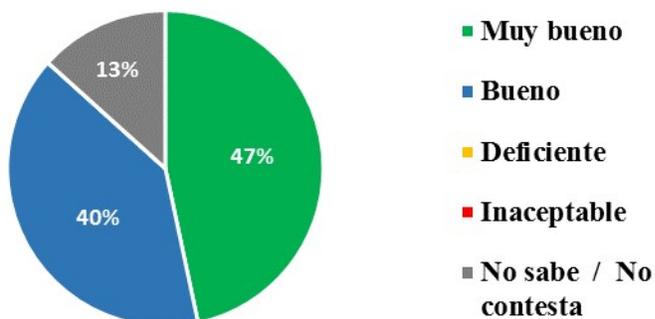
❖ **Pregunta N°10** ¿Cómo son los detalles de terminaciones?



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 53% considera que las terminaciones son de muy buena calidad, el 40% considera que son adecuadas y el 7% no sabe o no contestó esta pregunta, ya sea porque no corresponde a los trabajos que ellos han contratado con la empresa, o bien es un ítem de responsabilidad de otras áreas en los cuales no puede emitir un juicio. La empresa para el tema de terminaciones, cuenta con un par de trabajadores especialistas en este servicio, ya que se debe distinguir que para las actividades de tendido de redes de gas no es mucho lo que se exige en terminaciones, en cambio, para las actividades de calefacción, es requisito dejar todo con un alto nivel de terminaciones.

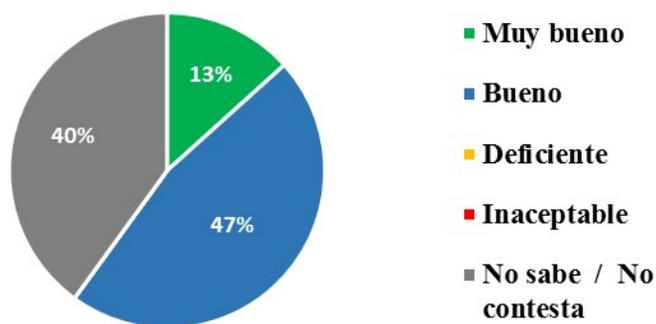
❖ **Pregunta N°11:** ¿Hay respuestas precisas y oportunas ante demandas de calidad?



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 47% considera que se procede con prontitud ante alguna demanda de calidad, el 40% considera que se hace de buena forma y el 13% no sabe o no contestó esta pregunta, producto de los mismos motivos de la pregunta N°10. La empresa está especialmente preocupada de cuidar su imagen ante los clientes, por lo que siempre se ha preocupado de darle prioridad a los requerimientos que se hagan producto de alguna falla en la calidad del servicio entregado.

❖ **Pregunta N°12:** ¿Se otorgan garantías y responsabilidad en caso de fallas de parte de la empresa?

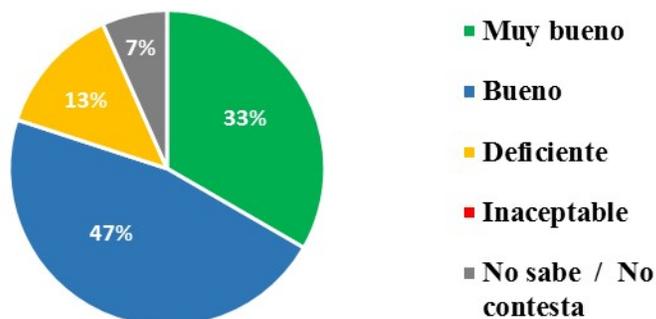


Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 47% considera que se otorgan las garantías suficientes en caso de alguna falla, el 13% considera que son muy buenas dichas garantías y el 40% no sabe o no contestó esta pregunta, producto de los mismos motivos de la pregunta N°10 y N°11, o sea no es algo donde pueda emitir una opinión porque se escapa de su responsabilidad. Como se había mencionado, todo lo referente a garantías y responsabilidades en caso de fallas, queda estipulado en los contratos que firman las partes, ya que el rubro demanda una especial atención producto de lo peligroso del servicio que se entrega.

• **ÁMBITO: PLAZOS**

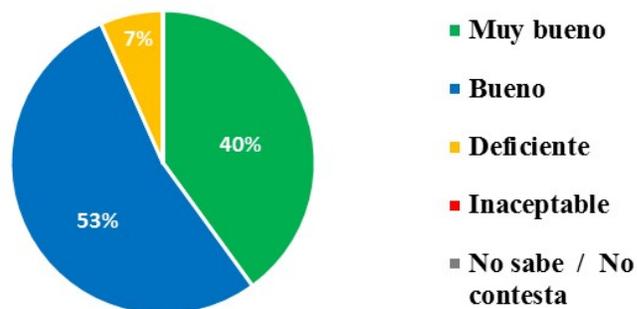
❖ **Pregunta N°13:** ¿Se cumplen los tiempos y plazos de ejecución acordados?



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 47% considera que si se cumplen los tiempos y plazos de ejecución de buena forma, el 33% considera que se lleva a cabo de muy buena manera, el 7% no sabe o no contesta la pregunta y 13% considera que esto se hace de forma deficiente. Este último porcentaje de clientes es al que hay que ponerle especial atención, aun cuando, internamente, se cree que no es resultado de la responsabilidad de RABBIT S.A., ya que si bien siempre se deja un margen en las fechas propuestas para entrega, por cualquier eventualidad, la mayoría de los atrasos que ocurren son producto que nuestras actividades vienen a consecuencia o después de otras que no podemos manejar.

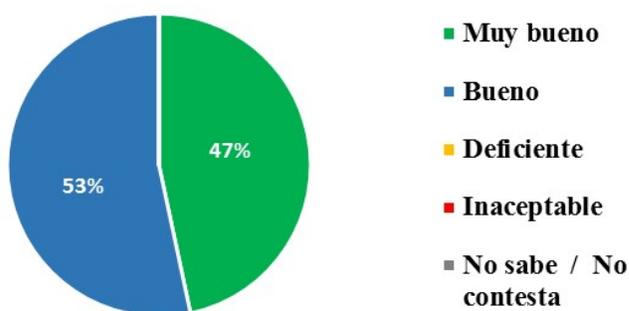
❖ **Pregunta N°14:** ¿Se da cumplimiento al plan de avance de la obra?



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 53% considera que si se cumplen los avances de obras requeridos, el 40% indica que siempre se hace lo anterior y sólo el 7% no siempre se hace o se hace de forma deficiente. Por parte de la empresa existe un compromiso especial para cumplir lo prometido, y sólo en los casos que lo amerite, se dispone de un grupo de trabajadores de apoyo con el fin de cumplir con los planes de avance en aquellas obras que se encuentren algo más atrasadas.

❖ **Pregunta N°15:** ¿Se entrega a tiempo las obras?



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 53% considera que si se entregan a tiempo las obras según lo planificado y el 47% indica que siempre se entregan a tiempo las obras. Los resultados anteriores demuestran el interés de la empresa de siempre cumplir con lo prometido, a su vez de no caer en un deterioro de su imagen al caer en multas productos de atrasado injustificados en la entrega de sus servicios.

• **ÁMBITO:** OPINIONES Y RECOMENDACIONES ADICIONALES

❖ **Pregunta N°16:** ¿Cuáles les parece son las principales Fortalezas de RABBIT S.A.?

Esta pregunta sólo fue contestada por 4 encuestados, los cuales indicaron como principal fortaleza, el reconocimiento que se tiene de la empresa en el rubro, gracias a la calidad y compromiso de los trabajos que ha ofrecido a través del tiempo.

❖ **Pregunta N°15:** ¿Cuáles les parece que son las Debilidades de RABBIT S.A.?

Esta pregunta sólo fue contestada por 3 encuestados, los cuales indicaron que no se tiene mayor información sobre las debilidades de la empresa, solo que podría no se sacarse el provecho necesario a la imagen de calidad que proyecta la empresa, ya que la principal vía para tomar contacto con la empresa y cotizan los servicios, es a través de datos o información de boca a boca de clientes ya atendidos, ya que no hay otros canales donde se promocióne el servicio que se entrega.

❖ **Pregunta N°15:** ¿Qué sugerencias o recomendaciones nos podría hacer para nuestra mejora?

Esta pregunta sólo fue contestada por 3 encuestados, y dentro de lo allí recomendaron es mantener la preocupación en los temas referentes a la seguridad en la ejecución de los trabajos, ya sean para los trabajadores de RABBIT S.A., como para ellos como clientes. Otra sugerencia importante a considerar, es el mantener al personal capacitado, ya que para ellos es valorado que se disponga a tiempo del personal técnico idóneo cuando se requiera, y no que se tengan que dar excusas de que se está atendiendo otros proyectos antes que los de ellos.

No se puede dejar de considerar que la realización de esta encuesta o este tipo de acercamiento con los clientes, nunca se había realizado antes, por lo se obtuvo una muy buena impresión por parte del Gerente, respecto a los resultados obtenidos y como se podría seguir mejorando y aplicando la técnica a futuro.

### **3.3. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA**

#### **3.3.1. HISTORIA DE LA EMPRESA**

Transcurría la última parte del año 2000, y al observar la llegada masiva del gas natural a la Región y el país, distribuidas por empresas como GAS SUR S.A., es que el Sr. Carlos Andrés Castillo Valle, actual Gerente General de RABBIT SERVICIOS S.A. observó un nicho insatisfecho en la Ciudad de Concepción, ese que esperaba hacer uso de este tipo de energía y que hasta ese momento no tenía posibilidad accesible. Es por esto último, que el día 02 de enero de 2001 decide crear esta empresa de servicios, dedicada principalmente a satisfacer las necesidades de las personas y la comunidad, en el tema del gas y sus derivados.

A través del paso de los años, y gracias a la amplia experiencia en el rubro que poseen sus empleados y trabajadores, se ha ido consolidando y consiguiendo un posicionamiento exclusivo dentro del mercado del gas en la Región.

Lo anterior se demuestra que en estos 16 años vigentes en el mercado, tiene algo más de 15.000 conexiones a gas natural y 5000 instalaciones a gas licuado en la región, siendo siempre distinguido por la alta calidad en cada servicio de instalaciones de redes de gas y Calefacción Central realizada, además de nuestro eficiente servicio post venta (mantención, servicio técnico, etc.), lo que finalmente nos destaca como la empresa de servicios con más participación en obras de la provincia de Concepción en estas áreas.

#### **3.3.2. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

RABBIT SERVICIOS S.A., es una empresa que como sus siglas lo indican, es una sociedad anónima cerrada, este tipo de sociedades Anónimas se forman con el aporte de accionistas que son responsables hasta el monto de sus aportes, y éstas son administradas por un directorio electo que puede ser removido en cualquier momento.

La empresa se especializa principalmente en proyectos y obras de instalaciones de gas,

calefacción central y servicio técnico de artefactos a gas.

Sus principales clientes son los distribuidores de Gas licuado en la región, como es Gasco y Lipigas y el distribuidor de Gas Natural en la región, como es Gas Sur. De forma paralela se atienden proyectos inmobiliarios tratados directamente con las empresas constructoras a cargo de cada proyecto. Todos los proyectos realizados o aquellos que están en ejecución, están situados dentro de la región del Biobío, en comunas como Concepción, Los Ángeles, Chillán, Talcahuano, Penco, San Pedro de la Paz, Chiguayante, entre otros.

A la fecha mantiene un personal activo de planta de 40 colaboradores, de los cuales el 90% mantienen contrato bajo la modalidad indefinido.

El Ministerio de Economía clasifica las empresas de acuerdo al nivel de ventas, de las cuales considera como Empresas Pequeñas a las que venden entre UF2.400 y UF25.000 al año y como Empresas Medianas las que venden más de UF25.000 al año, pero menos de UF100.000. Esto implica que en términos de ventas anuales se define como PYMES a las empresas que se encuentran en el rango de UF2.400 a UF100.000. Es por lo anterior que RABBIT S.A. entra dentro de la categoría de PYME, pero mediana empresa, ya que su nivel promedio de ventas anuales de estos últimos 5 años se acerca a las UF30.000.

### 3.3.3. DATOS GENERALES

- Razón Social: Rabbit Servicios S.A.
- Rut: 76.431.310-0
- Giro: Servicios y Construcción
- Dirección: Pasaje uno 235, Pobl. Arenas del Biobío, Concepción, VIII Región, Chile.
- Teléfono-Fax: 041 - 2953868
- Correo electrónico: [rabbit@rabbit.cl](mailto:rabbit@rabbit.cl)

### 3.3.4. ANTECEDENTES ADMINISTRACIÓN

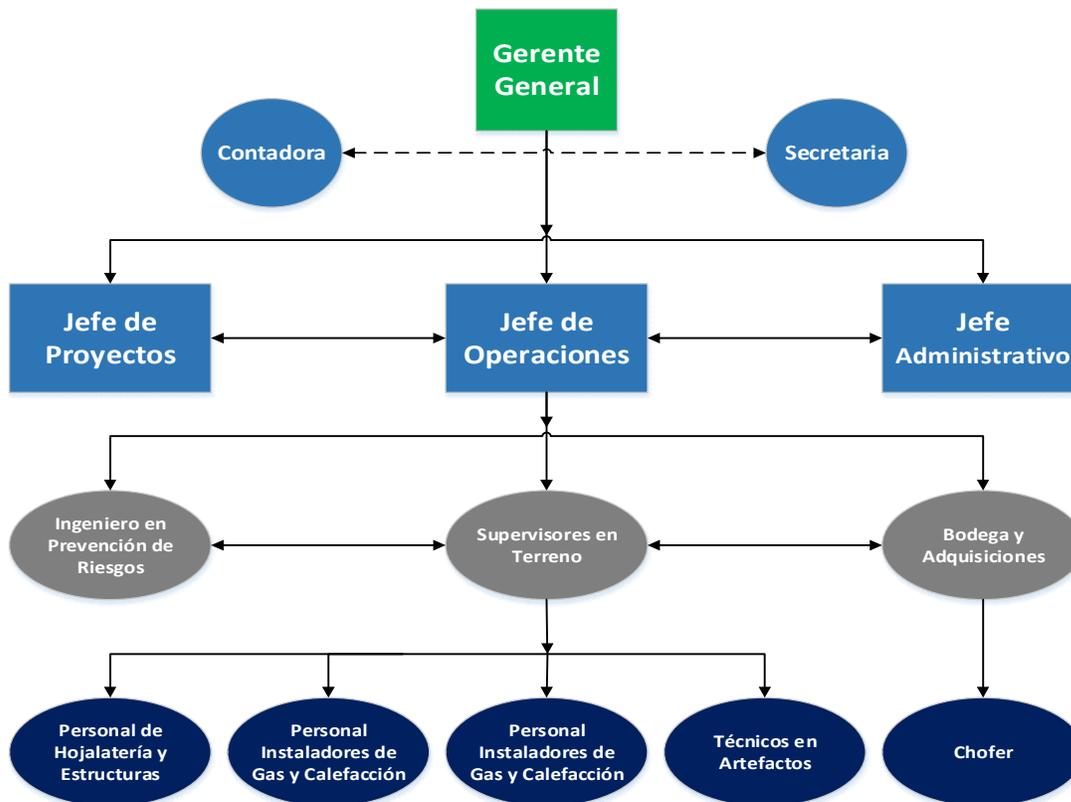
- Representante Legal: Carlos Andrés Castillo Valle

- Rut: 13.106.097-2
- Dirección Comercial: Pasaje uno 235, Arenas del Biobío, Concepción.
- Fono Contacto: 9-98857166
- Email: [acastillo@rabbit.cl](mailto:acastillo@rabbit.cl)

### 3.3.5. ORGANIGRAMA

El método para definir el organigrama fue recopilar el máximo de información sobre el funcionamiento interno de la organización, a través de las entrevistas realizadas al Gerente de la empresa, todo esto previo a una breve capacitación sobre los conceptos claves para definir esta estructura.

**Figura N°5:** Propuesta de Organigrama para la empresa RABBIT S.A.



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.6. FODA de la empresa

El análisis FODA, es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. Es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, en forma conjunta, las principales conclusiones.

La estructura de este análisis FODA que se presentará a continuación consiste en 4 pasos:

1. Elaborar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
2. Elaborar una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
3. Elaborar una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
4. Elaborar una lista de las amenazas externas clave de la empresa.

#### Paso 1: FORTALEZAS

- La empresa cuenta con el respaldo de dos marcas consolidadas dentro de la región, como lo es la de Gasco y Gas Sur, ambas ya poseen prestigio y calidad en su servicio.
- Las actividades de ejecución o el proceso en sí, es conocido por su dueño, debido a la experiencia que lleva en este negocio, no solo la de él, sino de parte de su familia.
- La estructura financiera se considera una fortaleza, ya que no le es difícil conseguir financiamiento para las inversiones realizadas en estos últimos años, ha tenido bastantes facilidades de endeudamiento, como lo fue con la compra de vehículos y mejoramiento de las instalaciones del taller y oficinas estos últimos años.
- Buena salud de los estados financiero-contables
- La empresa cuenta con personal idóneo y experimentado en las tareas de instalación de redes de gas y calefacción central.
- Excelente relación con los proveedores, quien a través de los años se ha ido afirmando una estrecha relación de confianza y cooperación.
- Servicio Post Venta da valor a Rabbit, ya que genera ventajas competitivas por sobre

la competencia, la empresa entrega un servicio integral.

- Equipo de trabajo comprometido, un empleo motivador, sueldos algo superior al mercado, horas de trabajo normales, contratos indefinidos en la mayoría de los trabajadores, etc.
- Excelente ubicación de oficinas e instalaciones dentro de la comuna.
- La empresa cumple con todos sus compromisos, obligaciones y pagos a tiempo (Previsión, proveedores, sueldos, etc.)
- Variedad y Alta calidad en la entrega del servicio que ofrece.
- Cuenta con equipos y herramientas de última tecnología para la detección de fugas, mediciones de artefactos y ambiente.
- La empresa cuenta con Infraestructura propia, además de los recursos y condiciones para una entrega a tiempo del servicio ofrecido.
- Usos de diferentes medios de pago, como las tarjetas de créditos, transferencias, cheques al día o a plazo, entre otras.

## **Paso 2: OPORTUNIDADES**

- Ingreso de nuevos proveedores en el sector, con el consiguiente beneficio de acceso a mejores precios
- Buena reputación potencial frente a nuevos clientes.
- Implementación de nuevos negocios o servicios en el rubro.
- La utilización de energías renovables, actualmente es muy costosa, lo cual representa que ese mercado no está tan masificado, atrayendo a dichos clientes a sistemas más convencionales.
- Alta inversión en captación de clientes de parte de empresas mandantes.
- Ampliación en oferta de servicios a clientes de parte de empresas mandantes, como la rebaja de precios por m<sup>3</sup> consumido por vivienda.
- La demanda es elástica al precio.
- Periodo de bajo crecimiento de la economía en el país, hace que disminuya la

probabilidad de nuevos competidores

- Tendencias de la población a utilizar fuentes de energía y combustibles más limpios
- Situado en la etapa de madurez, según su ciclo de vida, en donde los costos son muy bajos y se debiesen alcanzar mayores niveles de rentabilidad.
- Aumento en el mercado objetivo debido al incremento de las nuevas construcciones.
- Oportunidad de distinguirse en su estrategia de diferenciación, añadiendo valor al servicio prestado.
- Los productos sustitutos no se encuentran desarrollados de forma masiva, producto de su alto costo en inversión inicial.

### **Paso 3: DEBILIDADES**

- Falta de organización y estrategias bien definidas, falta de una gestión formalizada y estratégica del área administrativa.
- No cuenta con un área de marketing o estrategias de publicidad enfocada al mercado objetivo de la empresa.
- No posee políticas de capacitación a todo el personal de la empresa, solo lo hace de manera esporádica y solo para algunos técnicos.
- Página o sitio Web desactualizado, no se aprovecha esta herramienta a su favor.
- No se establecen indicadores para medir la gestión del área de ventas ni el área financiera, por lo que se traduce en no poder hacer ningún tipo de proyección de ingresos ni de costos en el negocio.
- Falta claridad de las responsabilidades inherentes al cargo en algunos de los trabajadores.
- No se ha logrado implementar un sistema informático para el área de operaciones ni bodega en la empresa.
- Desconocimiento por parte de los trabajadores de los objetivos estratégicos de la empresa, ya que no se encuentran claramente definidos.

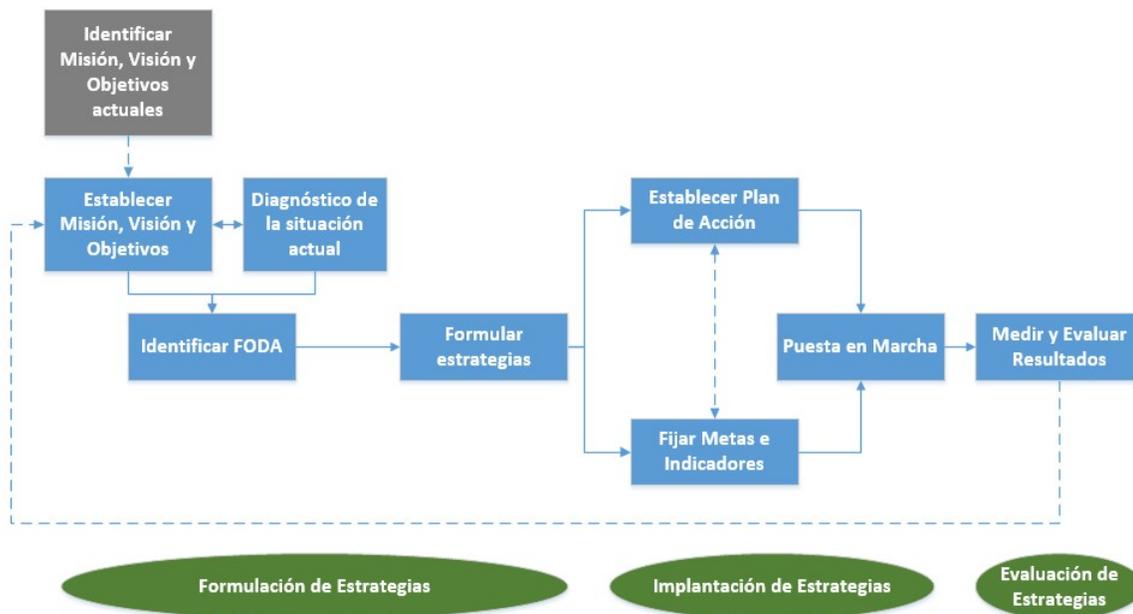
#### **Paso 4: AMENAZAS**

- El bajo crecimiento exhibido en el sector construcción hace ya un par de años, y la fuerte dependencia que la empresa tiene con este rubro, crea un nivel de pesimismo en la proyección.
- Integración hacia atrás de los distribuidores de gas en la Región.
- Modificación de las leyes laborales y ambientales.
- Crisis energética que atraviesa el país, el gobierno viene generando fondos y recursos para la inversión para la investigación de nuevos sistemas energéticos.
- La competencia directa no posee barreras de movilidad, por lo que la empresa se puede ver amenazada al llegar más competencia a los sectores que actualmente se atienden.
- Existen un bajo nivel de barreras de entrada en la industria, las exigencias legales y de requerimiento del capital para el ingreso a la industria del Gas y Calefacción es relativamente bajo. El mercado no restringe o impide la entrada de nuevas empresas al sector
- La posibilidad de que existan alzas en los insumos.
- Biobío presenta un alto índice a nivel nacional de cesantía, lo que se observa como una amenaza para la empresa, debido a que restringe el consumo de servicios de todo tipo.
- Poca diferenciación en los equipos y productos utilizados, son los mismos que puede utilizar o acceder la competencia.
- Disminución en el poder adquisitivo para la población de la región.

### 3.4. APLICACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA A LA EMPRESA RABBIT S.A.

El proceso de administración estratégica se compone regularmente de tres etapas, que abarca la Formulación, la implantación y la evaluación estratégica. Si bien la primera etapa de Formulación, es el eje fundamental del proceso, la implementación y la evaluación también son importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fallar si la administración no las implementa o evalúa apropiadamente. Sin embargo, cabe destacar que sólo se aplicará hasta hacer la propuesta de implementación de estrategias, debido a que no se tiene contemplado la implementación propiamente tal, ni la evaluación de resultados, dado el objetivo y alcances del estudio.

**Figura N° 6:** Modelo Adaptado de Dirección Estratégica para la empresa RABBIT S.A.



Fuente: Adaptación modelo de Dirección estratégica de Navas y Guerra (2007) y Fred David (2003)

### **3.4.1. Etapas del modelo adaptado de Dirección Estratégica para RABBIT S.A.**

#### **3.4.1.1. Formulación de las estrategias**

##### **3.4.1.1.1. Misión – Visión – Principios - Valores**

Como ya se ha estipulado, la empresa es primera vez que se somete a un proceso de Planeación estratégica, por ende se puede entender que no posee ninguna directriz estratégica declarada.

A continuación se definirá la declaración de misión y visión para la empresa RABBIT S.A. y los principios y valores que la Gerencia ha decidido transmitir a todos los trabajadores de la empresa, para que puedan servir de guiar en el actuar diario.

#### **❖ Misión**

La misión proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas; y crea una visión clara a la hora de definir en qué negocio se está y se quiere estar.

La declaración de Misión propuesta para la empresa RABBIT S.A. ha quedado definida así:

“Nuestra misión es ofrecer con calidad y experiencia los servicios de instalaciones de gas y Calefacción, de manera oportuna y eficiente, bajo estrictos estándares de calidad y normativa vigente, considerando al cliente y sus necesidades, como eje fundamental en el servicio a entregar.”

#### **❖ Visión**

La declaración que se propone como visión o imagen de futuro para esta empresa, es la siguiente:

“Ser la empresa líder en el mercado de instalaciones de gas (GLP y GN) y calefacción en la Región del Biobío, que genere confianza y satisfacción a las expectativas de sus clientes, logrando que nuestra marca sea reconocida, por la excelencia, seguridad y calidad de servicio entregado.”

### ❖ Principios

- Calidad: Ofrecer siempre un servicio que goce de unos atributos óptimos para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Ética: se pretende que la organización adopte una conducta adecuada con nuestros competidores y clientes.
- Compromiso con el cliente: se busca un trabajo armónico para el desarrollo de relaciones duraderas y rentables con los clientes.
- Trabajo en equipo: trabajo en armonía de manera conjunta en búsqueda de objetivos comunes.

### ❖ Valores

- Responsabilidad y Disciplina: Adquirir la potestad y compromiso de las labores encomendadas.
- Integridad y Honestidad: Asumir todos sus compromisos con rectitud y moralidad.
- Trabajo en equipo y Respeto: Propiciar un ambiente que permita mantener en alto la dignidad de cada miembro de la organización.
- Lealtad: Tener una actitud digna hacia la empresa en la que prevalezca el sentido de pertenencia hacia la misma.

### 3.4.1.1.2. Objetivos Estratégicos Generales

Como se ha observado la empresa, en su principal mercado y debido al tipo de negocio que realiza, es muy poco lo que puede influir en la variable precio porque no es manejada por la organización sino por el cliente, lo anterior ya que casi el 90% de los trabajos que se ejecutan son realizados mediante precios que las empresas mandantes o distribuidores fijan con antelación bajo contratos que fijan los presupuestos tanto en plazos de entrega como en montos a considerar. Por lo tanto, para obtener utilidades, la empresa solo puede y debe generar medidas en la minimización de sus costos. Es por esta última razón que los objetivos estratégicos se centraran principalmente en mejorar procedimientos internos de la organización.

#### 3.4.1.1.2.1. Desarrollo de los objetivos estratégicos

Para el establecimiento de los objetivos estratégicos es necesario analizar, junto a la Gerencia, los resultados obtenidos de los diagnósticos FODA y de las 5 Fuerzas de Porter, descritas anteriormente, y proponer con ello, objetivos estratégicos que sean capaces de dar solución a todas las debilidades y amenazas que se presentan; y de potenciar las fortalezas y oportunidades existentes en la empresa.

Como resultado de lo anterior, se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

- OE1: Disminuir los Costos
- OE2: Aumento de los Ingresos
- OE3: Brindar Satisfacción al Cliente
- OE4: Mejoramiento de los procesos
- OE5: Capacitación al Personal

Una vez definidos estos objetivos, se presenta la siguiente tabla resumen, con el fin de visualizar en qué posición está la empresa realmente, y conocer cuál(es) son los factores externos o internos que más hay que poner atención, para poder enfrentar eficazmente el desafío de conseguir los objetivos estratégicos que se propusieron en esta última etapa.

**TABLA N° 6: Objetivos Estratégicos v/s FODA**

		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
		Disminuir los Costos	Aumento de los Ingresos	Brindar Satisfacción al Cliente	Mejoramiento de los procesos	Capacitación al Personal
FORTALEZAS	F1: Respaldo y prestigio de los distribuidores del gas		X		X	
	F2: Experiencia y compromiso del dueño en el rubro del Gas	X		X	X	
	F3: Buena capacidad de financiamiento y claridad de EEFF		X			X
	F4: Relación de confianza y cooperación con proveedores	X	X			X
	F5: Reconocimiento y confianza con clientes frecuentes			X	X	
	F6: Equipo trabajo motivado y comprometido con labores		X	X		X
	F7: Buena localización de Oficinas e Instalaciones	X	X		X	
	F8: Cumplimiento efectivo de todas las obligaciones				X	
DEBILIDADES	D1: Falta gestión, organización y estrategias predefinidas			X	X	
	D2: Falta área de marketing o estrategias de publicidad		X	X		
	D3: Falta de políticas de capacitación para el personal			X		X
	D4: Página o sitio Web desactualizado				X	
	D5: Falta indicadores para medir la gestión por áreas	X			X	X
	D6: Falta claridad de las responsabilidades para cada cargo				X	X
	D7: Falta sistema informático en el área operaciones y bodega				X	
	D8: No se hacen evaluación o control de desempeño al personal					X
OPORTUNIDADES	O1: Ingreso de nuevos proveedores, con mejores precios	X	X			
	O2: Buena reputación potencial frente a nuevos clientes.			X		
	O3: Alza de precios en el uso de energías renovables		X			
	O4: Alta inversión en captación de clientes por mandantes		X			
	O5: Implementación de nuevos negocios o servicios en el rubro				X	X
	O6: Incorporación de estrategias comerciales por distribuidoras		X			
	O7: Tendencias o normativa p/uso de fuentes energías limpias			X		
	O8: Aumento del sector inmobiliario en la región		X		X	
AMENAZAS	A1: Bajo crecimiento y dependencia con el sector construcción		X			
	A2: Incorporación de nuevas tecnologías y sistemas energéticos	X				X
	A3: Modificación de las leyes laborales y ambientales		X			
	A4: Bajas barreras de entrada, exigencias legales y de capital		X			
	A5: La posibilidad de que existan alzas en los insumos.	X				
	A6: Aumento de los índices de cesantía en la Región		X			
	A7: Similitud de productos, maquinarias y equipos que se utilizan				X	
	A8: Integración vertical hacia atrás de empresas distribuidoras		X			

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.1.1.2.2. Definición de los Objetivos Estratégicos

#### ❖ OE1: Disminuir los Costos

La empresa para poder mantenerse competitiva, y producto que es poca la incidencia que puede tener sobre los precios, se ve constantemente forzada a restringir los egresos y buscar mejoras en la utilización de los recursos internos de la empresa, de tal forma que cada periodo pueda generar más ingresos que egresos.

Los diferentes costos que se incurren en cada operación, son producto de múltiples factores, y que inciden directamente en el servicio entregado. Por lo tanto tratar de controlar y reducir los mismos, implica obligatoriamente conocer cuáles son, como surgen y cómo se interrelacionan entre sí.

Actualmente la empresa no lleva ningún registro de los costos, de las fallas, ni cualquier otra situación que haga perjudicar su utilidad en los proyectos, por lo que resulta fundamental hacerlo para que la empresa avance en su proceso de mejora continua.

#### ❖ OE2: Aumento de los Ingresos

Para hablar de aumento de los ingresos, nos referimos básicamente al incremento de las ventas. Pero dado que el precio de ventas no es algo controlable, la empresa puede dar curso a este objetivo mediante el incremento en las cantidades y tipos de proyectos a ejecutar. Sin embargo, para la empresa, sólo es posible incrementar sus ingresos aumentando la cantidad de ventas a aquellos clientes particulares o empresas constructoras e inmobiliarias que contratan los servicios de manera directa, ya que las empresas mandantes tienen algunas restricciones para entregar todas sus obras o proyectos a una sola empresa contratista.

#### ❖ OE3: Brindar satisfacción al cliente

Para RABBIT S.A. el satisfacer a sus clientes es fundamental, pero no solamente a su

cliente final (consumidor) sino que también a sus clientes industriales, quienes son finalmente los que entregan la mayor cantidad de trabajos y a los cuales se les debe mantener satisfecho constantemente.

Por ello es importante que la empresa conozca a sus clientes y sus necesidades, además de mantener activo los mecanismos que sean necesarios para reaccionar y atender, de forma inmediata, cualquier requerimiento o información que se solicite. Con una buena comunicación al interior de la organización, desarrollo de capacidades adecuadas para solucionar las insatisfacciones con el servicio y la toma a tiempo de acciones para corregir detalles, sentarán las bases sólidas para construir relaciones de largo plazo.

#### ❖ **OE4: Mejoramiento de los procesos**

En la actualidad existe un alto nivel de desorden y desorganización en los procesos, a tal punto de no existir responsables cuando se generan imprevistos. El propósito general de mejorar los procesos, es disminuir esta problemática, definiendo responsables de cada proceso, estableciendo indicadores, creando mecanismos de control, replantear procesos, y si fuera necesario incorporar nuevos procesos.

#### ❖ **OE5: Capacitación al Personal**

Para que la empresa pueda optimizar procesos, aplicar conceptos relacionados con la responsabilidad social y ambiental y lograr comprender las necesidades de los clientes, es fundamental contar con todo el personal capacitado, no solo algunos como es el caso que vive actualmente la empresa. Estas capacitaciones se deben dar de manera transversal en la empresa, en todos sus niveles jerárquicos. Si RABBIT S.A. no invierte en capacitación está destinada a ser superada por los competidores que sí lo hagan, ya que ellos lograrán una mayor eficiencia en todos los ámbitos. Para poder capacitar al personal se requerirá asesoramiento externo, además de los cursos que pueda brindar la propia empresa.

### 3.4.1.1.3. Diagnóstico de la situación actual

A continuación se presenta un diagnóstico de la situación actual de la empresa a través de un análisis de los resultados que se extrajeron de los Diagnósticos FODA y las Cinco Fuerzas de Porter.

Para esta oportunidad se describirán sólo las más relevantes para las distintas áreas y empresa en general:

**Dirección:** Debido a que la empresa no planifica sus estrategias, no analiza las oportunidades del mercado, no comunica los planes de acción al personal y no tienen una Misión y Visión establecida, será necesario modelar una planificación estratégica en base al conocimiento de sus propias capacidades y atendiendo a las características del medio en que se desarrolla, por lo cual determinar sus metas, definir la manera de conseguirlas y darlas a conocer a todo el personal involucrado, será parte fundamental para obtener el éxito deseado.

**Personal:** En esta área los resultados del diagnóstico fueron algo deficiente en su gestión; derivado principalmente por problemas en la comunicación y asignación de metas, claridad en las funciones y responsabilidades de los cargos, falta de capacitaciones, entre otros criterios.

El desempeño de cualquier empresa depende directamente del desempeño de las personas que la conforman, por esto es fundamental modelar una estructura y estrategias que permitan dar solución a estas problemáticas, como por ejemplo, definir de forma clara las responsabilidades y funciones del personal para con esto poder desarrollar en forma óptima cada uno de los procesos del servicio que presta la empresa.

**Procesos:** Respecto a los procesos, ya sean de prestación de servicio de instalaciones o calefacción o servicio técnico, estos no están definidos de manera estandarizada, es decir, que siempre se lleven a cabo de forma improvisadas lo que hace que sus resultados no siempre sean predecibles. La idea principal, en este punto, es lograr controlar y mejorar los

procesos internos, consiguiendo que estos sean más eficaces y eficientes. Teniendo como impacto final un mejor servicio hacia el Cliente.

**Indicadores:** La empresa no maneja, en todas sus áreas de gestión, indicadores y mediciones para reflejar sus resultados globales. Cabe destacar que es de suma importancia obtener estos resultados que muestren los niveles y tendencias dentro de la empresa. Esta es una de las razones de que se proponga un modelo de una planificación estratégica con indicadores y que se evalúen y controlen para su mejora continua.

#### 3.4.1.1.4. ANÁLISIS FODA

Con base a lo descrito en el apartado 3.3, en esta oportunidad, el análisis FODA se enfocará solamente hacia los factores más relevantes y considerados claves para el éxito de este negocio. Aquí se resaltarán los aspectos favorables y desfavorables, comparándolos de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Este análisis se presenta a través de un cuadro resumen, con el objeto de que el Gerente o empresario al cual se le presenta, pueda visualizar de manera simple información que le será de gran utilidad para estar al tanto de la situación de su propia institución y del mercado en el que ésta se desenvuelve, lo que mejorará la competitividad de las estrategias de mercadeo y ventas que se diseñen.

**CUADRO N°1: ANÁLISIS FODA PARA LA EMPRESA RABBIT**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p>F1: Respaldo y prestigio de los grandes distribuidores del gas en la región</p> <p>F2: Experiencia y compromiso del dueño en el rubro del Gas y Calefacción</p> <p>F3: Buena capacidad de financiamiento y claridad de estados financiero</p> <p>F4: Relación de confianza y cooperación con los proveedores</p> <p>F5: Reconocimiento y confianza con clientes frecuentes</p> <p>F6: Equipo trabajo calificado, motivado y comprometido para sus tareas</p> <p>F7: Excelente ubicación de oficinas e instalaciones en la capital regional</p> <p>F8: Cumplimiento efectivo de todas las obligaciones (sueldos, proveedores)</p>	<p>D1: Falta de gestión, organización y estrategias bien definidas</p> <p>D2: No cuenta con área de marketing o estrategias de publicidad enfocada al mercado objetivo</p> <p>D3: Falta de políticas de capacitación para todo el personal, solo lo hace con algunos técnicos.</p> <p>D4: Página o sitio Web desactualizado, no se aprovecha esta herramienta a su favor.</p> <p>D5: No se tienen establecidos indicadores para medir la gestión de las áreas de la empresa</p> <p>D6: Falta claridad de las responsabilidades inherentes al cargo de cada trabajador.</p> <p>D7: No se cuenta con sistema informático en el área de operaciones ni bodega.</p> <p>D8: No se realizan evaluaciones o control de desempeño al personal de empresa</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<p>O1: Ingreso de nuevos proveedores en el sector, mejora acceso a mejores precios</p> <p>O2: Buena reputación potencial frente a nuevos clientes.</p> <p>O3: Continuidad de altos precios para el uso de energías renovables</p> <p>O4: Alta inversión en captación de clientes de parte de empresas mandantes.</p> <p>O5: Implementación de nuevos negocios o servicios en el rubro</p> <p>O6: Incorporación de nuevas estrategias comerciales por empresas distribuidoras</p> <p>O7: Tendencias o normativa para utilizar fuentes de energía y combustibles más limpios</p> <p>O8: Aumento del sector inmobiliario en la región</p>	<p>A1: El bajo crecimiento del sector construcción y dependencia con este rubro</p> <p>A2: Incorporación masiva de nuevas tecnologías y nuevos sistemas energéticos</p> <p>A3: Modificación de las leyes laborales y ambientales</p> <p>A4: Bajo nivel de barreras de entrada, de exigencias legales y requerimiento de capital</p> <p>A5: La posibilidad de que existan alzas en los insumos.</p> <p>A6: Aumento de los índices de cesantía en la Región, baja el consumo de servicios</p> <p>A7: Similitud en los productos, maquinarias y equipos que utiliza la empresa</p> <p>A8: Integración hacia atrás de las empresas distribuidoras</p>

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.1.1.5. Formular estrategias

**CUADRO N°2: MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA RABBIT**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1: Respaldo y prestigio de los grandes distribuidores del gas en la región F2: Experiencia y compromiso del dueño en el rubro del Gas y Calefacción F3: Buena capacidad de financiamiento y claridad de estados financiero F4: Relación de confianza y cooperación con los proveedores F5: Reconocimiento y confianza con clientes frecuentes F6: Equipo trabajo calificado, motivado y comprometido para sus tareas F7: Excelente ubicación de oficinas e instalaciones en la capital regional F8: Cumplimiento efectivo de todas las obligaciones (sueldos, proveedores)	D1: Falta de gestión, organización y estrategias bien definidas D2: No cuenta con área de marketing o estrategias de publicidad enfocada al target D3: Falta de políticas de capacitación para todo el personal, solo lo hace con algunos. D4: Página o sitio Web desactualizado, no se aprovecha esta herramienta a su favor. D5: No se tienen establecidos indicadores para medir la gestión de las áreas D6: Falta claridad de las responsabilidades inherentes al cargo de cada trabajador. D7: No se cuenta con sistema informático en el área de operaciones ni bodega. D8: No se realizan evaluaciones o control de desempeño al personal de empresa
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
O1: Ingreso de nuevos proveedores en el sector, mejora acceso a mejores precios O2: Buena reputación potencial frente a nuevos clientes. O3: Continuidad de altos precios para el uso de energías renovables O4: Alta inversión en captación de clientes de parte de empresas mandantes. O5: Implementación de nuevos negocios o servicios en el rubro O6: Incorporación de nuevas estrategias comerciales por empresas distribuidoras O7: Tendencias o normativa para utilizar fuentes energía y combustibles más limpios O8: Aumento del sector inmobiliario en la región	E1: Concretar nuevos acuerdos con proveedores instalados  E2: Estandarizar funciones para el personal  E3: Establecer mecanismos para selección de personal  E4: Implementar planes de inversión por parte de la empresa	E1: Crear una descripción de cargos  E2: Incorporar un sistema informático adaptado a las necesidades de la empresa  E3: Implementar estrategias de marketing  E4: Actualización de página web corporativa
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
A1: El bajo crecimiento del sector construcción y dependencia con este rubro A2: Incorporación masiva de nuevas tecnologías y nuevos sistemas energéticos A3: Modificación de las leyes laborales y ambientales A4: Bajo nivel de barreras de entrada, de exigencias legales y requerimiento de capital A5: La posibilidad de que existan alzas en los insumos. A6: Aumento de los índices de cesantía en la Región, baja el consumo de servicios A7: Similitud en los productos, maquinarias y equipos que utiliza la empresa A8: Integración hacia atrás de las empresas distribuidoras	E1: Desarrollar actividades para evaluar nuevas formas de inversión  E2: Desarrollar mecanismos para fortalecer relación con los trabajadores de la empresa  E3: Implementar jornadas mensuales de análisis de las contingencias actuales en la empresa  E4: Desarrollar un sistema de seguimiento y post-venta del servicio entregado	E1: Establecer una política de Capacitación para el personal  E2: Declarar y convencer al personal del rumbo de la empresa en el futuro  E3: Medir y evaluar periódicamente el desempeño del personal e imagen de la empresa  E4: Crear indicadores para cada área de gestión y operación

Fuente: Elaboración propia

El anterior Cuadro N°2, es el resultado de la gestión para poder corregir las debilidades internas de la empresa o minimizarlas, y hacer frente a las amenazas del sector, y poder, además, mantener las fortalezas y explotar a su vez las oportunidades.

En cada cuadrante central de esta matriz se debe establecer las siguientes relaciones las cuales aportarán las estrategias necesarias para poder hacer frente a la incierta realidad del mercado:

- Las fortalezas internas con las oportunidades externas.
- Las debilidades internas con las oportunidades externas.
- Las fortalezas internas con las amenazas externas.
- Las debilidades internas con las amenazas externas.

### **3.4.1.2. Implantación de las estrategias**

#### **3.4.1.2.1. Establecer actividades y plan de acción**

Según la definición de cada uno de los objetivos estratégicos tratados en el punto 3.4.1.1.2.2, a continuación de destacan las siguientes actividades y planes de acción para poder llevar a cabo tales objetivos.

#### **❖ OE1: Disminuir los costos**

Se destacan las siguientes actividades a realizar:

- Implementar sistema contable que facilite obtención de informes y control sobre los costos presupuestados.
- Disminuir la cantidad de reparaciones o mantenciones correctivas a los trabajos ya ejecutados.
- Identificar variables y problemas que causan atrasos para disminuir el tiempo de ejecución de las instalaciones.

Se destacan los siguientes Planes de acción a realizar para cumplir con las actividades:

- Mejorar los informes y análisis de los costos, diferenciando entre los diferentes tipos de proyectos e instalaciones que se ofrece.
- Mayor control de calidad sobre las obras y proyectos ejecutados.
- Crear bases de datos y registros de la ejecución de cada proyecto.

❖ **OE2: Aumento de los Ingresos**

Se destacan las siguientes actividades a realizar:

- Aumentar propuestas de instalaciones a clientes particulares.

Se destacan los siguientes Planes de acción a realizar para cumplir con las actividades:

- Identificar, presupuestar y hacer seguimiento a una mayor cantidad de propuestas de clientes particulares

❖ **OE3: Brindar satisfacción al cliente**

Se destacan las siguientes actividades a realizar:

- Crear canal de atención directo al cliente para ofrecer mejoras y entregar información del servicio.
- Disminuir no conformidades.

Se destacan los siguientes Planes de acción a realizar para cumplir con las actividades:

- Realizar llamados, visitas y reuniones constantes y programadas con los clientes.
- Aplicar encuestas de Satisfacción al Cliente.

❖ **OE4: Mejoramiento de procesos**

Se destacan las siguientes actividades a realizar:

- Mejorar los procesos asociados a la operación de los proyectos.
- Crear procesos de Gestión de calidad.

Se destacan los siguientes Planes de acción a realizar para cumplir con las actividades:

- Identificar y definir claramente los procesos actuales, para luego analizarlos y adoptar la mejora continua.

❖ **OE5: Capacitación al personal**

Se destacan las siguientes actividades a realizar:

- Identificar áreas o trabajadores que requieran capacitación.
- Crear programas de capacitación.
- Monitoreo y Evaluación de las capacitaciones realizadas.

Se destacan los siguientes Planes de acción a realizar para cumplir con las actividades:

- Evaluación y observaciones en terreno.
- Crear un programa interno de capacitación e inducción.
- Postulación a programas y capacitaciones sobre temas del rubro.
- Aplicar test de evolución de los conocimientos aprendidos.

Como una manera de resumir lo expuesto para este punto, la siguiente tabla N° 7, se muestran los Objetivos Estratégicos propuestos, los cuales se han clasificado de acuerdo a las perspectivas y áreas de intervención en que participan:

TABLA N° 7: Objetivos Estratégicos y sus Áreas de Intervención

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE INTERVENCIÓN
OE1: Disminuir los Costos	Financiero
OE2: Aumento de los Ingresos	
OE3: Brindar Satisfacción al Cliente.	Cliente
OE4: Mejoramiento de los procesos	Proceso Interno
OE5: Capacitación al Personal	Desarrollo del personal

Fuente: Elaboración propia.

#### 3.4.1.2.2. Establecer metas e indicadores

Para establecer las metas e indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos fue necesario definir un nivel base de desempeño y luego sobre ese nivel, fijar las metas deseadas que darán cumplimiento a los Objetivos Estratégicos y sus respectivos indicadores.

La forma de desarrollar esta etapa se realizó de la siguiente manera:

- Para el establecimiento de bases, se utilizó la información entregada por el Gerente y personal operativo de la empresa, quien aportaron información sobre el desempeño histórico en la empresa y apreciaciones que según su propia experiencia, manejaban respecto a la actividad.
- Para la fijación de metas e indicadores, éstas se establecieron según los niveles que el Gerente desearía para cada una de sus áreas, obviamente guardando relación a la base de información fijada anteriormente.
- Además, como criterio se consideró, que dichas áreas comuniquen claramente y a tiempo, el desempeño real y esperado y que dicha información pueda ser cuantificable.

### 3.4.1.2.2.1. Establecimiento de Metas

En la siguiente Tabla N° 8 se mencionan y clasifican las metas, que se esperan por la organización, para cada uno de los objetivos estratégicos propuestos.

**TABLA N° 8:** Metas para cada objetivo estratégico

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS
OE1: Disminuir los Costos	Disminuir la cantidad de Mantenciones correctivas en un 30% anual
OE2: Aumento de los Ingresos	Incremento en los ingresos provenientes de propuestas a clientes particulares en un 30% anual
OE3: Brindar Satisfacción al Cliente	Tener algún contacto con el cliente dos veces al mes
	Obtener Satisfacción del Cliente sobre un 85%
OE4: Mejoramiento de los procesos	Programa de Gestión de Calidad implementado a Junio 2018
OE5: Capacitación al Personal	Crear y dar cumplimiento al programa de capacitación en al menos un 85% en el año 2018

Fuente: Elaboración propia

### 3.4.1.2.2.2. Establecimiento de Indicadores

A continuación se describe y se indica la forma de cálculo de cada uno de sus indicadores según su objetivo estratégico:

❖ OE1: Disminuir los costos

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	OE1: Disminuir los costos
<b>INDICADOR</b>	Variación de las mantenciones correctivas
<b>FORMULA (CÁLCULO)</b>	$VMC = \left[ 1 - \frac{MC_n}{MC_{n-1}} \right] * 100\%$ <p>Donde:                      VMC = Variación de mantenciones correctivas                      MCn = Mantenciones correctivas del periodo n                      MCn-1 = Mantenciones correctivas del periodo n-1</p>
<b>META</b>	Disminuir la cantidad de Mantenciones correctivas en un 30% anual
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe Operaciones
<b>FRECUENCIA</b>	Cada dos meses
<b>SUFICIENTE</b>	$VMC \geq 5\%$
<b>CRITICO</b>	$VMC < 5\%$

Fuente: Elaboración propia.

Este indicador mide la variación de la cantidad de las mantenciones correctivas respecto al periodo anterior. La relación que existe; en disminuir el número de mantenciones correctivas y disminuir los costos, es que este tipo de mantenciones no generan ingresos y si muchos costos, a menos que la responsabilidad para dicha mantención no sea de nuestra empresa, pero eso no se puede determinar sino hasta estar allí. Estos trabajos funcionan como garantía de los trabajos ya ejecutados, siempre y cuando se esté en el periodo considerado como garantía, por lo que una baja en la cantidad de estas atenciones, influiría directamente en los costos de la empresa, ya que el costo más importante es la mano de obra, pudiendo disponer, entonces, de estos trabajadores para ejecutar otros nuevos proyectos.

❖ OE2: Aumento de los Ingresos

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	OE2: Aumento de los ingresos
<b>INDICADOR</b>	Variación de ingresos clientes particulares
<b>FORMULA (CÁLCULO)</b>	$VICP = \left[ \frac{ICP_n}{ICP_{n-1}} - 1 \right] * 100\%$ <p>Donde:                      VICP = Variación de ingresos clientes particulares                      ICP<sub>n</sub> = Ingresos provenientes de clientes particulares en el periodo n                      ICP<sub>n-1</sub> = Ingresos provenientes de clientes particulares en el periodo n-1</p>
<b>META</b>	Incremento en los ingresos provenientes de propuestas a clientes particulares en un 30% anual
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Proyectos
<b>FRECUENCIA</b>	Trimestral
<b>SUFICIENTE</b>	VICP > = 10%
<b>CRITICO</b>	VICP < 10%

Fuente: Elaboración propia.

Este indicador mide la variación de los ingresos provenientes de propuestas realizadas a clientes particulares respecto al periodo anterior. La relación de este indicador está clara, ya que de incrementarse los ingresos de estos tipos de clientes, los resultados del periodo también se verían afectados positivamente. Lo anterior, se basa en el comportamiento casi regular que presentan los ingresos provenientes de empresas distribuidoras o empresas mandantes durante cada periodo, ya que estos utilizan métodos establecidos internamente para asignar trabajos de forma pareja, durante todo el año, en cambio el proceso con los clientes particulares es diferente, se debe gestionar los proyectos de otra manera, mediante licitaciones, presupuestos o asignaciones de emergencia, que hacen mucho más variable el

asegurar ingresos continuos durante el año.

❖ OE3: Brindar Satisfacción al Cliente

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	OE3: Brindar satisfacción al cliente
<b>INDICADOR</b>	Grado de Satisfacción del cliente
<b>FORMULA (CÁLCULO)</b>	$GSC = \sum (Nota_i * P_i)$ <p>Donde:</p> <p>GSC = Grado de Satisfacción del cliente</p> <p>Nota<sub>i</sub> = Nota asignada al criterio i</p> <p>P<sub>i</sub> = Ponderación asignada al criterio i</p>
<b>META</b>	Obtener Satisfacción del Cliente sobre un 85%
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Operaciones
<b>FRECUENCIA</b>	Trimestral
<b>SUFICIENTE</b>	GSC >= 75%
<b>INSUFICIENTE</b>	75% > GSC <= 50%
<b>CRITICO</b>	GSC < 50%

Fuente: Elaboración propia.

Este indicador mide si el cliente está satisfecho o no con el servicio prestado por la empresa. Los resultados evaluados en la encuesta determinarán los puntos bajos en los que se deberá poner énfasis y mejorarlos para lograr una evaluación más alta.

❖ OE3: Brindar Satisfacción al Cliente

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	OE3: Brindar satisfacción al cliente
<b>INDICADOR</b>	Cantidad de contactos con el cliente
<b>FORMULA (CÁLCULO)</b>	$CC_n = \sum C_i$ <p>Donde:</p> <p>CC = Cantidad de contactos con el cliente</p> <p>C<sub>i</sub> = Contacto realizado en el periodo i</p>
<b>META</b>	Tener algún contacto con el cliente tres veces cada dos meses
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Proyectos
<b>FRECUENCIA</b>	Cada dos meses
<b>SUFICIENTE</b>	CC >= 2
<b>INSUFICIENTE</b>	2 > CC <= 1
<b>CRITICO</b>	CC < 1

Fuente: Elaboración propia.

Este indicador mide la cantidad de contactos realizados con el cliente en el periodo bimensual. Esto se hace para hacer seguimiento a propuestas o presupuestos realizados que se encuentren pendientes de decisión, ofrecer mejoras a servicios ya realizados, entregar información relacionada a temas de normativa o cualquier otra información que sea de interés para el cliente y que pueda estar interesado en no perder contacto con la empresa.

❖ OE4: Mejoramiento de los procesos

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	OE4: Mejoramiento de los procesos
<b>INDICADOR</b>	Porcentaje de implementación de Programa Gestión de Calidad
<b>FORMULA (CÁLCULO)</b>	$\%IPGC = \frac{PR_i}{PPL} * 100\%$ <p>Donde:</p> <p>IPGC = Implementación de Programa Gestión de Calidad</p> <p>PR<sub>i</sub> = Procesos rediseñados del periodo i</p> <p>PPL = Procesos planificados</p>
<b>META</b>	Programa de Gestión de Calidad implementado a Diciembre 2018
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe Operaciones
<b>FRECUENCIA</b>	Cada tres meses
<b>SUFICIENTE</b>	IPGC > = 25% *i
<b>CRITICO</b>	IPGC < 25% *i

Fuente: Elaboración propia.

Este indicador mide el porcentaje de implementación que se lleva del Programa de Gestión de Calidad para la empresa en el periodo. La relación que existe en mejorar los procesos e implementar este programa, es que esto será la herramienta a utilizar para conseguir el objetivo estratégico de mejorar los procesos actuales en la empresa.

❖ OE5: Capacitación al Personal

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	OE5: Capacitación al personal
<b>INDICADOR</b>	Porcentaje de Cumplimiento de capacitaciones
<b>FORMULA (CÁLCULO)</b>	$C = \frac{CR}{CPL} * 100\%$ <p>Donde:                      C = Cumplimiento de Capacitaciones                      CR = Total de capacitaciones realizadas                      CPL = Total de capacitaciones planificadas</p>
<b>META</b>	Crear y dar cumplimiento al programa de capacitación en al menos un 85% en el año 2018
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Operaciones
<b>FRECUENCIA</b>	Cada un año
<b>SUFICIENTE</b>	$C \geq 75\%$
<b>INSUFICIENTE</b>	$75\% > C \leq 50\%$
<b>CRITICO</b>	$C < 50\%$

Fuente: Elaboración propia.

Este indicador mide la tasa de cumplimiento de las capacitaciones realizadas respecto al total de capacitaciones planificadas en el periodo. La idea es poder detectar desviaciones en el cumplimiento del programa, identificando los motivos del cumplimiento o no de esta meta.

**3.4.1.3. Evaluación de las estrategias**

Esta última etapa no se incluye en la presenta investigación, puesto que demandará un tiempo demasiado extenso, y como se había indicado, el estudio se limitaría solo hasta la propuesta del plan, ya que lo que se busca es sentar las bases, para que luego pueda ser evaluado por la empresa y posteriormente ser implementado o no, según se decida por la Gerencia de la compañía.

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

##### CONCLUSIONES

Producto del estudio realizado para la propuesta de un plan estratégico para la empresa de servicios RABBIT S.A., ubicada en la ciudad de Concepción, Región del Bío-Bío, se puede deducir las siguientes conclusiones:

Se descubrió que dicha empresa en estudio, consta de una muy buena posición en cuanto a la imagen que proyecta a los clientes que trata frecuentemente. Algunos se notan ya fidelizados con la compañía, todo gracias a la calidad, seguridad y rapidez con que se ejecutan los trabajos. Obviamente esta empresa, y al nunca haberse sometido a ninguna planificación estratégica, se asume que esta ventaja competitiva que tiene, de diferenciarse de su competencia, fue originada a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos que componen la empresa, y no a través del proceso formal que demanda una planeación estratégica.

En otro ámbito, se percibe una buena relación entre los trabajadores y el empleador, lo que se traduce en motivación y compromiso de cada uno en la ejecución de las tareas que se le asignan. Cabe señalar que lo anterior, no es señal de un vínculo permanente, puesto que la constante competencia entre empresas del rubro, hacen que las ofertas por los buenos elementos se eleven, amenaza que sin lugar a dudas se deberá tener en cuenta.

A través de los años que lleva la empresa, ha mantenido un crecimiento sostenido, tanto en cantidad de conexiones anuales realizadas, como en los niveles de ingresos percibidos, sin lugar a dudas ha sabido enfrentar y salir adelante en momentos de bastante incertidumbre del sector. Pero esto no es infinito, y a través de este estudio, se detectan numerosas actividades internas llevadas a cabo de manera muy informal, que las hace ser más vulnerable a este tipo de periodos negativos, derivándose con ello, no poder proyectarse como tanto se desea.

Según esto último, es donde radica la importancia de la planeación estratégica que se propone para esta empresa, ya que el llevar a cabo este proceso, le contribuirá a resolver una infinidad de problemas que no se consideran habitualmente, y que sin lugar a dudas la hacen

ser menos eficiente de lo que debería. Dentro de las cosas que le permitirá subsanar este proceso es clarificar y clasificar los objetivos, priorizar según su importancia las intervenciones que deban hacer internamente, asignar de mejor manera los recursos disponibles, desarrollar más sus fortalezas y trabajar en superar las debilidades existentes, entre otras.

Finalmente, y a modo personal, puedo indicar que el desarrollo de esta investigación, ha sido un aporte no solo para el Gerente o empresa en estudio, sino también para uno como investigador, siendo considerada una experiencia gratificante, que el esfuerzo realizado y los resultados obtenidos, se enmarcan dentro de lo esperado y que sin duda entregarán un valor intrínseco que el día de mañana, espero poder aprovechar.

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones estimadas a RABBIT S.A., una vez terminado este trabajo son:

- Tener un mejor aprovechamiento de los recursos humanos e instalaciones disponibles,
- Darse a conocer más en el mercado y la Región,
- Implementar un software que ayude a mejorar la Gestión interna de los proyectos, y
- Finalmente, encomendar potenciar el Plan estratégico propuesto, esta vez implementándolo, haciéndole seguimiento y evaluarlo después de un periodo determinado, con el objeto de revisar las desviaciones respecto a los objetivos planteados, corrigiéndolo si fuese necesario.

Creo que es tiempo de tomar riesgos, adaptarse a lo complejo que están los mercados, pues hoy en día el ambiente es muy cambiante y dinámico lo que dificulta a la mayoría de las empresas a perpetuarse en el tiempo, tema que no esperaba le pasara a esta empresa.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF. I. Y EDWARD. J. (1997): *“La dirección estratégica en la práctica empresarial”*, Editorial Addison Wesley, México.

CABANELAS, J. (1997): *“Dirección de empresas, bases en un entorno abierto y dinámico”*, Editorial Pirámide, Madrid.

DAVID, F. (2003). *“Conceptos de Administración Estratégica”*, Editorial Pearson-Prentice Hall, México.

HAX, A. Y MAJLUF, N. (1997): *“Estrategia para el liderazgo competitivo, de la visión a los resultados”*, Editorial Dolmen, Buenos Aires.

PORTER, M. (2001): *“Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior”*, Editorial CECSA, México.

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

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

KAPLAN., R. y NORTON, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. P86 Traducido por Carlos Ganzinelli

MINTZBERG H. y QUINN, J.B. (1993). *“El proceso estratégico”*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana

HAX, A. y MAJLUF, N. (1996). *“Gestión de empresas con una visión estratégica”*. Editorial Dolmen. Chile

SERNA, G. H. (1997): *“Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología”*, 3R Editores. Bogotá

SERNA, G. H. (2000): “*Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología*”, 7 edición. Bogotá

PORTER, M. (1998). *¿Qué es la estrategia?* Folletos Gerenciales, N°8 1998, La Habana Cuba: CCED, MES

GONZALO, A. O. & CÉSAR, P. (2009). Revista Gestión & Desarrollo. *Hablemos de Estrategia*. pp. 85-94.

OLGA, R. M. (2009) Revista Gestión & Desarrollo. *De la naturaleza y evolución del concepto de estrategia hacia la configuración de un pensamiento estratégico*. pp. 59-73.

ROBBINS, S.P. y COULTER, M. (2010): “*Administración estratégica*”, Editorial Prentice Hall. 10ª ed. México. Pp.161-180.



# ANEXOS



**ANEXO N° 1: Entrevista Estructurada aplicada a Gerente General.**

1. ¿Conoce bien el rumbo de la empresa?
2. ¿Cuál es su público objetivo?
3. ¿Realmente estamos satisfaciendo la necesidad insatisfecha del mercado?
4. ¿Tiene identificada su competencia directa?
5. ¿Por qué somos mejor que la competencia?, ¿Qué nos diferencia del resto?
6. ¿Cómo logra fidelizar u obtener la lealtad de sus clientes?
7. ¿Qué tipo de facilidades de pago le entrega a sus clientes?
8. ¿Tiene algún método para medir la calidad del servicio?
9. ¿Mantiene un plan de capacitación para sus colaboradores?
10. ¿Cuál es el perfil del personal que trabaja en la empresa?
11. ¿Se mide el desempeño laboral a los trabajadores? ¿De qué manera?
12. ¿Cuál cree que es la imagen que tiene de la empresa, la comunidad que los rodea?
13. ¿Qué proyecciones tiene para la empresa al mediano plazo?
14. ¿Tiene algún plan para lograrlo?
15. ¿Tiene alguna impresión o referencia de la importancia de aplicar un Plan estratégico a la empresa?



ANEXO N° 2: Encuesta aplicada a Clientes.

	ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL CLIENTE				
Identificación del Cliente					
Nombre Empresa					
Dirección					
Fono					
Fecha					
Rubro Empresa					
Contacto Empresa					
Servicio Adquirido					
	Muy bueno	Bueno	Deficiente	Inaceptable	No sabe / No contesta
<b>GESTIÓN DE PROYECTOS</b>					
¿Se entregan respuestas claras, precisas y oportunas a las consultas sobre la oferta?					
¿Existe disponibilidad del equipo de proyectos antes de la adjudicación de la obra?					
<b>COSTOS</b>					
¿Son competitivos los precios ofrecidos?					
¿Cómo es la relación Beneficio - Precio?					
<b>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS</b>					
¿Da cumplimiento efectivo del Contrato?					
¿Cómo es la Comunicación Empresa – Cliente?					
¿Cómo se visualiza la Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional?					
¿Cómo es la atención Postventa y rapidez de respuesta que entrega la empresa?					
<b>CALIDAD</b>					
¿Cuál es la impresión de la calidad de los productos utilizados en faena?					
¿Cómo son los detalles de terminaciones?					
¿Hay respuestas precisas y oportunas ante demandas de calidad?					
¿Se otorgan garantías y responsabilidad en caso de fallas de parte de la empresa?					
<b>PLAZOS</b>					
¿Se cumplen los tiempos y plazos de ejecución acordados?					
¿Se da cumplimiento al plan de avance de la obra?					
¿Se entrega a tiempo las obras?					
<b>OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES</b>					
❖ ¿Cuáles les parece son las principales Fortalezas de RABBIT S.A.?					
❖ ¿Cuáles les parece que son las Debilidades de RABBIT S.A.?					
❖ ¿Qué sugerencias o recomendaciones nos podría hacer para nuestra mejora?					

ANEXO N° 3: Encuesta de satisfacción al cliente.

		<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE</b>		
Identificación del Cliente				
Nombre Empresa				
Dirección				
Fono				
Fecha				
Rubro Empresa				
Contacto Empresa				
Servicio Adquirido				
Indicar porcentaje de acuerdo al rango indicado de grado de satisfacción	<b>Muy satisfecho</b>	<b>Conforme</b>	<b>Necesita mejorar</b>	<b>Insatisfecho</b>
	> 90%	89%-60%	59%-45%	<44%
<b>Evaluación de productos o Servicios Entregados</b>				
<b>Calidad de atención</b>				
Rapidez en los tiempos de entrega				
Respuesta ante requerimientos				
Respuesta ante consultas y reclamos				
Grado de conformidad con productos				
<b>Evaluación del personal</b>				
Presentación del personal				
Calidad de la atención				
Dominio de Información				
<b>Observaciones y Recomendaciones</b>				