

TÉCNICO UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

“DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA PYME SAMURA SUSHI CHILLAN”

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE TÉCNICO UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN

PROFESOR GUIA : **JUAN CARLOS YEVEN ES J.**

ALUMNOS : **FABIOLA ANDREA PRADENAS MUÑOZ**
JUAN DANIEL DONOSO NUÑEZ

CHILLAN 2014

AGRADECIMIENTOS

Como en toda etapa de la vida, es importante mencionar y recordar a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este sueño que ya es un hecho.

Sin lugar a dudas Dios ha sido un pilar fundamental en este proceso ya que nos ha dado salud, vida a nosotros y a la gente que queremos y respetamos.

A nuestros Padres, Hermanos, Familiares y Amigos que han estado a nuestro lado todos estos años entregándonos su alegría, sabiduría y confianza para no bajar los brazos ni decaer, su apoyo incondicional para lograr este objetivo.

A nuestro profesor Juan Carlos Yévenes en gran parte, responsable de la buena presentación de esta asesoría, sus consejos y estímulos nos ayudaron a realizar un trabajo con amor y compromiso no solo por nosotros sino que también para la empresa asesorada.

A don Mauricio Calderón Escalona y a todo el personal de Samura Sushi por abrirnos las puertas de su negocio y dejarnos compartir con ellos su labor diaria.

Y por supuesto gracias a nosotros mismos por llevar de buena forma el desarrollo de este trabajo. Por comprender y respetar las decisiones y opiniones de cada uno, compañía y solidaridad demostrada en todo este tiempo.

Concluimos transmitiendo a través de esta tesis, el inmenso amor y alegría que sentimos al ver cómo se logra nuestra meta.

A todos ellos muchas gracias.

Fabiola Pradenas Muñoz

Juan Daniel Donoso Núñez

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
ANTECEDENTES GENERALES	5
PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	5
OBJETIVOS	6
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
METODOLOGIA TRABAJO.....	6
 CAPITULO 1 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	
1.1. CONCEPTO DE PYME	8
1.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA PYME	8
1.3. ANTECEDENTES PARA LA REVISIÓN DE LOS CRITERIOS DE CLASIFICACION DEL ESTATUTO PYME.....	10
1.4. LEY ESTATUTO PYME	11
1.5. CLASIFICACIÓN DE LAS EMRESAS EN CHILE	13
1.5.1. Estratificación por ventas.....	13
1.5.2. Estratificación por empleo.....	14
 CAPITULO 2 DESCRIPCION GENERAL DEL SUSHI	
2.1. ORIGEN DEL SUSHI	16
2.2. INGREDIENTES Y PREPARACIÓN.....	17
2.3 .VARIEDADES DE SUSHI.....	20
2.4. EL SUSHI EN CHILE.....	27
2.5. LA MANERA CORRECTA DE COMER SUSHI	27
2.6. LOCALES DE SUSHI EN CHILLAN	28
 CAPITULO 3 MARCO TEORICO SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA	
3.1. ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?.....	35
3.2. CONCEPTOS.....	35
3.3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	37
3.4. PROCESO DE ADMINITRACIÓN ESTRATEGICA.....	39
3.4.1. Desarrollo de una visión estrategica y de la misión del negocio.....	39
3.4.2. Establecimiento de objetivos.....	40
3.4.3. Creación de una estrategia.....	40
3.4.4. En qué consiste la estrategia de una organización?	41
 CAPITULO 4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SAMURA SUSHI	
4.1. REGISTRO Y SITUACIÓN TRIBUTARIA	42
4.2. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	43
4.2.1. Entorno Político.....	43
4.2.2. Entorno Económico	44
4.2.3. Entorno Social	45
4.2.4. Entorno Tecnológico.....	45
4.2.5. Entorno Legal.....	46
4.2.6. Entorno Ambiental	46
4.2.7. Conclusiones del análisis del macro entorno.....	47
4.3. ATRACTIVO DEL SECTOR INDUSTRIAL	47
4.3.1. Amenaza de nuevos participantes	48
4.3.2. Rivalidad entre competidores actuales.....	49

4.3.3. Productos sustitutos	49
4.3.4. Poder de negociación con los clientes	50
4.3.5. Poder de negociación con los proveedores.....	51
4.4. ANÁLISIS MATRICIAL DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS	52
4.4.1. Amenaza de nuevos participantes	52
4.4.2. Rivalidad entre competidores actuales.....	53
4.4.3. Productos sustitutos	54
4.4.4. Poder de negociación con los clientes	55
4.4.5. Poder de negociación con los proveedores.....	56
4.4.6. Resumen Matriz	57
4.5. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	58
4.5.1. Actividades primarias de Samura sushi.....	58
4.5.2. Actividades de apoyo de Samura sushi.....	59
4.6. ANALISIS FODA	60

CAPITULO 5 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

5.1. PROPUESTA DE DECLARACIÓN DE VISIÓN	62
5.2. PROPUESTA DE DECLARACIÓN DE MISIÓN	62
5.3. PROPUESTA DE DECLARACIÓN DE LOS VALORES COMPARTIDOS	62
5.4. POLITICAS DE LA EMPRESA	63
5.5. DETERMINAR DE LOS OBJETIVOS	64
5.5.1. Objetivos a mediano plazo.....	64
5.5.2. objetivos a largo plazo	64
5.6. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS.....	65
5.6.1. Estrategia de Abastecimiento.....	65
5.6.2. Estrategia de Gestión	68
5.6.3. Estrategia de Cuadratura.....	69

CAPITULO 6 ESTRUCTURA Y SISTEMAS DE CONTROL

6.1. ORGANIGRAMA	70
6.2. PROPUESTA DE ORGANIGRAMA	70
6.3. DESCRIPTOR DE CARGOS	71
6.4. PROPUESTA DE DESCRIPTOR DE CARGOS	71
6.5. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO.....	72
6.5.1. Tipos de control interno	73
6.5.2. Control administrativo	74
6.5.3. Diseño de controles de operación.....	74

CONCLUSIÓN	78
-------------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA	79
---------------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

Es de vital importancia para toda empresa que quiera sobrevivir en un mundo de negocios tan cambiante y globalizado como el actual, contar con una herramienta administrativa que le permita saber quiénes son, dónde están, dónde quieren estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos planteados.

Los cambios que exigen los mercados actuales son rápidos y si los encargados de negocios son capaces de leer estos cambios es muy probable que su empresa no sea una pieza importante en la industria, lo que puede generar que ésta se debilite y la lleve a desaparecer, por lo mismo es necesario tomar decisiones ágiles y oportunas que permitan crecer y avanzar junto con el mercado.

En este ambiente de incertidumbre surge la necesidad de administrar empresas bajo ideas y conceptos de planificación estratégica, proceso dinámico y sistemático basado en actitud y forma de vida que requiere dedicación para identificar oportunidades y amenazas que surgen en un futuro con el objeto de tomar decisiones en el presente para aprovechar de mejor manera las oportunidades y evitar los peligros. Es por esto que a continuación se detalla el proceso de elaboración de una planificación estratégica para la empresa Samura Sushi, micro empresa que lentamente ha ido creciendo en la ciudad de Chillán adaptándose a los cambios que surgen con el tiempo.

En el desarrollo de éste análisis se busca como objetivo el conocer el funcionamiento de la empresa en profundidad y determinar su proyección, implementando estrategias que le permitan lograr finalmente los objetivos propuestos de mediano y largo plazo.

El siguiente informe se desglosa en seis capítulos en donde se exponen temas como el marco teórico sobre la planificación estratégica, algunos modelos de planificación con sus respectivos autores, beneficios y obstáculos de estos mismos además de conceptos para la generación de una correcta planificación, antecedentes generales de la empresa su constitución legal, antecedentes del sector Industrial, también se presenta el análisis estratégico, estudio del macro y micro entorno identificando y analizando el FODA y la determinación de la posición competitiva; se verán los alineamientos estratégicos y objetivos para alcanzar las distintas metas, con políticas, filosofías, procedimientos y presupuestos, todo esto

para implementar la estrategia en la estructura de la empresa y finalmente la información de bibliografías que complementan este trabajo.

ANTECEDENTES GENERALES

Presentación de la Investigación

Este informe aborda el desarrollo de una planificación estratégica para el período 2015 -2019 para el negocio SAMURA SUSHI de la ciudad de Chillán.

Se identifica la situación actual de la empresa, generando una descripción general, conociendo servicios, negocios actuales y sus tipos de clientes.

Este trabajo comprende además un análisis externo del mercado, que permite detectar oportunidades y amenazas; un análisis interno, que determina las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa. Con estos análisis como base se definen lineamientos estratégicos, que incluye misión y visión. Se determinan objetivos a largo plazo, objetivos específicos, política y asignación de recursos. Una vez definida la estrategia considerando la estructura de la empresa, se elabora un sistema de control del tipo de estrategia, elaborando un cuadro de mando integral que traduzca la estrategia a objetivos concretos con indicadores que permiten medirlo y controlarlo.

Esta planificación estratégica permite a la empresa evaluar si existen nuevas oportunidades de crecimiento y define si en el futuro se puede incursionar en nuevos negocios.

Justificación de la propuesta

SAMURA SUSHI es un negocio ubicado fuera de las cuatro avenidas de la ciudad y apreciado por sus clientes en cuanto a la calidad entregada, lo que a llevado a la empresa a que sus ventas, a través del tiempo aumenten, por lo tanto es necesario que sea ordenado y reestructurado desde sus raíces; organizarlo de manera idónea en todos sus aspectos tanto administrativos, económicos y publicitarios con el fin de que un buen negocio de sushi prospere en la ciudad.

SAMURA SUSHI acepta desarrollar una planificación estratégica, que sea extensiva en todas sus áreas, y que les permita ordenar sus procesos tanto internos como externos para mejorar su situación.

Será necesario para realizar el plan estratégico, primero estudiar la situación actual que lleva el negocio, identificar sus fortalezas y debilidades,

además de estudiar la situación del mercado a través de análisis económicos socio-culturales y demográficos. Se formulará la estrategia una vez que se haya identificado lo anterior.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la pyme SAMURA SUSHI Chillán.

Objetivos Específicos

- Describir marco teórico sobre la planificación Estratégica.
- Identificar antecedentes de la Pyme Samura Sushi.
- Realizar un diagnóstico del negocio Samura Sushi.
- Elaborar lineamientos estratégicos para la pyme.
- Desarrollar estructura y sistema de control estratégico.

Metodología trabajo

Este análisis administrativo se inicia con un cuestionamiento que incluye, entre otras, las siguientes preguntas:

¿Cuál es la situación actual de la empresa?

¿Qué factores o evidencias son relevantes para su correcto desempeño?

¿Cuáles son las fuentes de información adecuadas?

¿Las razones para mejorar son las adecuadas?

¿Las evidencias que se presentan son precisas y suficientes? Y

¿Hay factores que se oponen?

Estas interrogantes obtuvieron respuestas concretas acerca de la situación de la empresa en estudio.

Se determinó y evaluaron factores de pérdida del local en donde se realiza un enfoque mediante un análisis financiero estableciendo las consecuencias económicas, aplicando técnicas que permitan seleccionar información relevante, realizando mediciones y estableciendo conclusiones.

Se le propone al dueño del local, la formulación de metas de mediano y largo plazo que permitan hacer específicos los procesos productivos y que se pueden medir en tiempos determinados como son captar clientes potenciales, determinar el segmento de mayor demanda.

El análisis competitivo ayuda a la empresa a identificar las fortalezas y debilidades del local así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo.

Se realiza de igual modo un análisis externo que supone el comportamiento del entorno, el actuar de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los proveedores, junto con un análisis interno en donde se estudia la estructura organizativa del propio local, de los recursos y capacidades con las que se cuenta.

CAPITULO 1

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

1.1. Concepto de PYME.

Pyme es el acrónimo de “Pequeña Y Mediana Empresa”.

La sigla PYME (también se puede encontrar como PYME) es la que se utiliza para hacer referencia a las pequeñas y medianas empresas que existen en el mercado de un país. Las Pymes por lo general están compuestas por una cantidad limitada de personas o trabajadores, cuentan con un presupuesto bastante más reducido y por ende reciben cierta ayuda o asistencia de los gobiernos correspondientes y se caracterizan por ser diferentes a las grandes empresas, especialmente diferentes de las gigantescas multinacionales que son comunes en la actualidad.

Un término relacionado es mipyme o MIPyME, el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa, que toma en cuenta las modalidades de empresa más reducidas, tales como las unipersonales.

Las pymes tienen necesidades específicas que deben ser atendidas por el Estado. Este tipo de empresas genera, en conjunto, grandes riquezas para cada país además de ser uno de los principales motores del empleo. Sin embargo, por sus particularidades, necesitan protección e incentivos para competir frente a las grandes corporaciones.

1.2. Ventajas y Desventajas de una Pyme.

VENTAJAS

- Presentan más flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción.

- Permiten entablar una relación mucho más cercana y personalizada con los clientes.
- Gracias a la mayor sencillez de su infraestructura, es más fácil cambiar de nicho de mercado (el espacio donde se encuentran los potenciales usuarios o consumidores de un servicio o producto).
- Los puestos de trabajo son más amplios, menos estrictos, y los trabajadores están más abiertos al cambio.
- El tiempo que requiere la toma de decisiones estratégicas puede ser considerablemente menor, dado que los procesos de gestión resultan menos complejos.
- Presentan una visión menos estricta, más enfocada en las necesidades y demandas de los clientes (siempre cambiantes) que en sus propias raíces, lo cual da lugar a importantes modificaciones a nivel estructural, adoptando las tecnologías y el personal necesario para encarar los desafíos que se presentan a cada paso.

DESVENTAJAS

- Dado que se mueven por procesos de tipo emergente, no cuentan con lineamientos específicos relacionados con su creación, sino que experimentan constantes cambios y evoluciones.
- No gozan de un importante respaldo financiero, lo cual les impide embarcarse en negocios de gran envergadura.
- Requieren de una constante revisión de su estructura, dado que su naturaleza adaptable puede convertirse en la razón de su disolución a causa de la pérdida del control organizativo.
- La mayor cercanía entre los trabajadores puede ser negativa si éstos trasladan sus problemas personales a la oficina.
- Suele ocurrir que no exista un control estricto de la entrada y la salida del dinero.
- El reducido volumen de producción se refleja en la cuantía de los pedidos realizados a los proveedores, lo cual puede derivar en *sobrecosto*.

- Si no se realiza una campaña publicitaria efectiva y constante, la empresa puede pasar desapercibida ante los consumidores. (Definición.de, 2008-2014)

1.3. Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme

En los últimos años, el Ministerio de Economía ha discutido el criterio más adecuado de clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño. Actualmente, en nuestro país la clasificación de las empresas según tamaño se realiza bajo dos medidas, la primera es en función de las ventas anuales y la segunda respecto al número de trabajadores.

Esto se encuentra actualmente establecido en el Estatuto PYME (Ley N° 20.416), donde se definen las categorías de empresa como muestra la siguiente tabla:

Tabla 1: Estratificación por tamaño de empresa en Chile

TAMAÑO EMPRESA	CLASIFICACIÓN POR VENTAS	CLASIFICACIÓN POR EMPLEO
Micro	0 – 2.400UF	0 – 9
Pequeña	2.400,01UF – 25.000UF	10 -25
Mediana	25.000,01UF – 100.000UF	25 – 200
Grande	100.000,01UF y más	200 y más

Fuente: Ley N° 20.416

Sin embargo, la forma tradicional más usada, incluso en los instrumentos utilizados por el Estado para fomentar al segmento de empresas de menor tamaño, ha sido las ventas totales.

Recientemente, en la XIII Sesión del Consejo Nacional Consultivo de la Empresa de Menor Tamaño (EMT), llevada a cabo el día 6 de Marzo de 2014, se efectuó la presentación del Proyecto de Ley que modifica la Ley N°20.416 que fija Normas Especiales para las Empresas de Menor Tamaño (Estatuto PYME 2.0).

En dicha sesión se consideró, entre otras cosas, la reclasificación de este grupo de empresas, argumentando que las ventas son volátiles y pueden experimentar fluctuaciones relevantes que no necesariamente están asociadas a la escala productiva de la empresa, proponiendo con esto incorporar la variable

“número de trabajadores” como criterio adicional. Esto permitiría obtener una mejor correspondencia entre producción bruta y empleo y una mejor comparación a nivel internacional.

1.4. Ley Estatuto Pyme

En enero de 2010 se promulgó la Ley 20.416¹ que fija normas especiales para las Empresas de Menor Tamaño (EMT)², conocida también como Estatuto Pyme, con el objetivo de facilitar el desenvolvimiento de éstas, mediante la adecuación y creación de normas regulatorias que rijan su iniciación, funcionamiento y término, en atención a su tamaño y grado de desarrollo. En definitiva, dicho estatuto, se entendió entonces como el conjunto de normas, generales o especiales, que tomando en consideración su tamaño, regulasen la actividad empresarial durante su ciclo de vida, con el objeto de permitir su participación en el mercado, en igualdad de condiciones.

La División de la Política Comercial e Industrial del Ministerio de Economía Fomento y Turismo fijó dentro de los objetivos específicos, propuso considerar la definición de Empresa de Menor Tamaño (EMT) y los criterios para su clasificación, ya que no todas las empresas se rigen por las mismas definiciones, y muchos instrumentos de fomento utilizan diversos criterios para asignar sus recursos. Definió sus tamaños y aplicó las leyes o modificaciones a leyes propuestas en el proyecto, utilizó como criterio el ingreso anual por ventas y servicios del giro de la empresa, debido a su fácil fiscalización e implementación, además de ser una herramienta de segmentación ampliamente utilizada en nuestro país.

Es así, como realizó la siguiente clasificación para el conjunto de empresas consideradas EMT:

Microempresa: Empresa cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario.

Pequeña: Empresa cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario.

Mediana: Empresa cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en

¹ Dicha ley fue ingresada en enero del 2008 y fue publicada el día 3 de febrero del 2010.

² Para efectos de esta ley, se entiende como empresas de menor tamaño a las microempresas, pequeñas y medianas empresas.

el último año calendario.

El resto de las empresas (que tuviesen ingresos anuales por ventas y servicios del giro mayores a 100.000 UF) quedan en la categoría de empresa grande. El concepto de ventas y servicios para estas definiciones se refiere al monto total de ellas, netas del Impuesto al Valor Agregado y a los impuestos específicos que pudiesen aplicarse.

Asimismo, determinó que no podían ser clasificadas como EMT³ aquellas empresas

(Artículo Segundo):

- que correspondan a sociedades anónimas que posean o exploten a cualquier título bienes raíces no agrícolas y contribuyentes que exploten bienes raíces no agrícolas, en una calidad distinta a la de propietario o usufructuario (letras d y e) de los números 1° y 2° del Artículo 20 de la Ley sobre Impuesto a la Renta);
- que realicen negocios inmobiliarios o actividades financieras, salvo las necesarias para el desarrollo de su actividad principal;
- que posean o exploten a cualquier título derechos sociales o acciones de sociedades o participaciones en contratos de asociación o cuentas en participación;
- en cuyo capital pagado participen, en más de un 30%, sociedades cuyas acciones tengan cotización bursátil o empresas filiales de éstas.

Por otro lado, hizo una excepción a esta definición de tamaño en los temas laborales, en los cuales el tamaño de empresa está dado por el número de trabajadores que ésta tenga, lo cual se explicita mediante una modificación al Código del Trabajo. En particular, la clasificación en términos del número de trabajadores es la siguiente (Artículo 505 bis):

³ Siempre que en todos estos casos los ingresos provenientes de las referidas actividades en conjunto superen en el año comercial anterior un 35% de los ingresos de dicho periodo.

- **Microempresa:** empresa que tiene contratados de 1 a 9 trabajadores.
- **Pequeña:** empresa que tiene contratados de 10 a 49 trabajadores.
- **Mediana:** empresa que tiene contratados de 50 a 199 trabajadores.
- **Gran empresa:** empresa que tiene contratados 200 trabajadores o más.

De todas formas, se indica que las variables utilizadas para definir tamaño de empresa para efectos legales no necesariamente coinciden con aquellas utilizadas para efectos de aplicar el instrumental de fomento focalizadamente, y es de responsabilidad de los mismos organismos públicos encargados del diseño de esos programas e instrumentos de apoyo elaborar fórmulas alternativas.

1.5. Clasificación de las empresas en Chile.

Tal como se mencionó en la primera sección, en nuestro país la clasificación de las empresas se realiza bajo dos criterios: en función de las ventas anuales y respecto al número de trabajadores para temas laborales.

Con tal de tener una primera aproximación a las diferencias en la participación de las EMT en la economía según el criterio utilizado, se revisa a continuación la importancia que tiene este grupo de empresas respecto al total de empresas, al total de ventas y al empleo generado clasificando por ventas y luego por empleo, para posteriormente hacer una comparación de estos dos criterios a nivel sectorial. Para esto, consideró del universo de 962,647 empresas registradas en el SII durante el año comercial 2011, sólo aquellas empresas que estuvieran vigentes y que presentaran datos de ventas y trabajadores, llegando a un total de 494,499 empresas.

1.5.1. Estratificación por ventas.

En base a la información administrativa del Servicio de Impuestos Internos (SII) tras la operación renta 2012 correspondiente al año tributario 2011, se presenta la participación por estrato de venta de las empresas en tres importantes variables agregadas de la economía: ventas totales, número de empresas y empleo formal.

La información sobre las ventas proviene de la declaración de impuestos anuales a la renta y de la declaración mensual de IVA y los Pagos Previsionales Mensuales (PPM) del impuesto a la renta (formularios 22 y 29). En cuanto al empleo, corresponde a todos los trabajadores dependientes informados por las empresas (declaración jurada 1887). La información corresponde a todos los contribuyentes de impuesto de Primera Categoría, sean éstos personas naturales

o jurídicas.

**Tabla 2: Participación económica de las EMT según estrato de ventas.
(Chile, año 2011)**

Tamaño	N° empresas	Ventas	Empleo
Micro	70,5%	1,8%	10,5%
Pequeña	23,5%	8,2%	18,8%
Mediana	4,0%	8,9%	17,0%
Grande	1,9%	81,2%	53,7%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración de la División de Política Comercial e Industrial del Ministerio de Economía Fomento y Turismo a partir de datos del SII.

Como se puede apreciar, las EMT representan casi la totalidad de empresas que existen en el país (98,1%), sin embargo representan sólo el 18,8% de las ventas y el 46,3% del empleo.

En cambio, las grandes empresas que sólo representan el 1,9% del total de empresas, contabilizan el 81,2% de las ventas y más de la mitad de la generación de empleo (53,7%).

1.5.2. Estratificación por empleo.

Dado que el SII no publica los datos según la clasificación por empleo, solicitó al Banco Central que realice una estimación utilizando la información del Formulario 22 de impuestos anuales y del Formulario 1887 de declaración jurada anual sobre rentas.

**Tabla 3: Participación económica de las EMT según estrato de empleo
(Chile, año 2011)**

Tamaño	N° empresas	Producción Bruta	Empleo
Micro	90,8%	14,7%	17,1%
Pequeña	7,0%	12,6%	18,2%

Mediana	1,7%	18,3%	22,0%
Grande	0,4%	54,6%	42,7%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración de la División de Política Comercial e Industrial del Ministerio de Economía Fomento y Turismo a partir de datos del Banco Central.

En esta primera aproximación destaca que al estratificar a las empresas según número de trabajadores, la participación de las EMT aumenta considerablemente en la economía, siendo la diferencia más notoria en las ventas o producción bruta⁴: en el caso de estratificación por ventas, las EMT representan un 18,8%, mientras que en el caso de estrato por empleo alcanzan al 45,4%. La diferencia en el empleo, aunque menor, también es significativa pasando desde un 46,3% a un 57,3% al utilizar un criterio o el otro. (Chile, 2014)

⁴ El estudio del Banco Central estima participación sobre producción bruta, mientras que los datos públicos del SII presentan ventas. La diferencia entre las dos variables es variación en inventario que provoca diferencias marginales en la estimación.

CAPITULO 2

DESCRIPCION GENERAL DEL SUSHI

2.1. Origen del sushi

Sushi significa “*arroz avinagrado*”, en japonés. Es un plato de origen nipón a base de arroz cocido aderezado con vinagre de arroz, azúcar y sal. Se caracteriza por ser uno de los platos más reconocidos de la gastronomía japonesa y uno de los más populares en el mundo.

Los origen del sushi remonta desde la antigua China, varios siglos antes de Cristo, el proceso de aquella época fue sacar el pescado recién sacado del mar y guardarlo en grandes vasijas con arroz cocido para que pudiese preservarse por una mayor cantidad de tiempo; a su vez el arroz producía un moho que fermentaba al pescado y así éste se conservaba mejor hasta que fuese consumido, se extraían los órganos del pescado y se desechaba el arroz. En la actualidad los trozos de pescado fermentado, los cuales son guardados incluso durante un año, son llamados en Japón “narezushi” o sushi maduro.

La costumbre China de conservar el pescado llegó a manos de los japoneses en el año 718 y éstos a su vez experimentaron por siglos la aceleración del proceso para mejorarlo. Entre los años 1336 y 1573, lograron desarrollar el “*oshizushi*” que consistía en sustituir la fermentación por el uso del vinagre.

Destacan dos personajes japoneses en la historia del sushi. Uno es Matsumoto Yoshiichi, quien a mediados del siglo XVII tuvo la gran idea de combinar el vinagre de arroz con el arroz cocido para lograr el sabor agrio que otorgaban los diversos procesos de fermentación. Hasta ese punto los registros señalan que los pescados usados en este nuevo tipo de sushi estaban cocidos levemente de alguna forma.

A inicios del siglo XVIII, el *oshizushi* se perfeccionó en Osaka y llegó a Edo (actual Tokio) a mediados de ese siglo. El chef Hanaya Yohei fue quien definitivamente se atrevió a poner pescado totalmente crudo sobre pequeñas porciones de arroz avinagrado y combinarlo con salsa de soya para detener aun

más la descomposición. Todos los sistemas estaban centrados en preservar el alimento lo más posible hasta el momento de su consumo, ya que fueron creados previamente a la invención de la refrigeración moderna. Estos sushi requerían un tiempo de fermentación mucho menor, así que las tiendas avisaban a los clientes que esperaban cuando el sushi estaba listo. (Galleguillos, 2011) (sushi)

2.2. Ingredientes y preparación

Arroz

El sushi se hace con un arroz blanco (*sumeshi*), que suele ser dulce y de grano corto, llamado arroz japonés; además se adereza con vinagre de arroz, azúcar, sal, alga *konbu* y vino de arroz o 'mirin' que en Occidente se conoce como *sake*. Tras haber hervido el arroz se tiene que dejar que alcance la temperatura ambiente antes de poder usarlo. El arroz de sushi (*sushi-meshi*) es por lo general de la variedad *Japónica*, con una consistencia que difiere de las clases que se comen habitualmente fuera de Japón. La cualidad más importante es su textura cremosa y glutinosa; si se lava en exceso para eliminar el almidón superficial que proporciona la textura resultará seco al comerlo. El arroz recién cosechado (*shinmai*) generalmente tiene demasiada agua y requiere un tiempo de drenaje extra después de lavarlo.

El arroz se deja refrescar a temperatura ambiente antes de montar el sushi; generalmente se usa inmediatamente después de cocido, una vez se ha enfriado. Ollas especiales de origen japonés permiten conservarlo, pero la textura se degrada rápidamente.

Hay variaciones regionales en el arroz de sushi, y por ende los chefs especializados tienen sus métodos de preparación. La mayoría de las variaciones se dan en el aderezo de vinagre de arroz: la versión del aderezo de Tokio usa más sal; en Osaka, el aderezo tiene más azúcar. La preparación del arroz es el punto más importante en la elaboración del sushi, y buena parte de la formación de un chef se orienta a poder encontrar el punto exacto.

Nori

Es un alga comestible tradicionalmente cultivada en Japón. Originalmente, el nori se obtenía de los muelles de los puertos, secando las algas en láminas bajo el sol, en un proceso similar al del papel. El nori se tuesta antes de ser usado para comer.

Hoy, el producto comercial se cultiva, procesa, tuesta y empaqueta industrialmente. El producto suele resultar en láminas de tamaño estándar de 18 x

21 cm. El nori de buena calidad es grueso, liso, brillante y no tiene huecos en las láminas.

Las hojas de nori gozan de un gran valor nutritivo. Contienen proteínas, minerales, especialmente yodo, y son ricas en vitaminas A, B1, B2, B6, niacina y vitamina C. Ayudan a prevenir que el colesterol se deposite en las venas.

Cuanto más oscura sea el alga de nori tanto mejor será su calidad.

CONDIMENTOS

SUSHI-ZU: El vinagre de arroz, al que se le añade sal, azúcar y a veces mirin es el principal aderezo del sushi; su propio nombre deriva del término sui, ácido.

SHOYU: Salsa de soja japonesa. Es un condimento imprescindible; los bocados se sumergen brevemente en una mezcla de shōyu y wasabi antes de llevarlos a la boca.

GARI: El jengibre dulce encurtido y cortado en láminas se usa entre bocados de sushi para limpiar el sabor de la boca. El rizoma de jengibre se encurte y se sirve junto al sushi para neutralizar el pH de la saliva o limpiar el paladar. Al igual que el vinagre de arroz, el jengibre es un antiséptico natural. Facilita la digestión protegiendo el sistema inmunitario y ayudando al cuerpo a salvaguardarse de la gripe y los resfriados.

SHISO: La perilla o shiso es una hierba aromática que se usa igual que el gari.

WASABI: El wasabi raiforte (rábano) verde picante, conocido también como namida, que significa lágrimas, pues es muy picante, se utiliza para realzar el sabor del sushi. Es rico en vitamina C, estimula la producción de saliva y facilita la digestión. Tiene poderosas propiedades antibacterianas y es un antiséptico suave.

MIRIN: Vino de arroz sin alcohol que sirve para eliminar el sabor a pescado.

RELLENO

Hay diferentes clases de relleno que se pueden utilizar para preparar sushi:

- **.PESCADO:** El pescado que se consume debe ser fresco y de buena calidad. Un profesional del sushi debe reconocer el pescado en buenas condiciones: debe oler a limpio, tener un color vivo y estar libre de parásitos. Solo el pescado de mar se emplea crudo en sushi; el pescado de río, que está con más frecuencia contaminado con parásitos, se emplea cocido.

Los pescados más utilizados son el atún (*maguro*), el salmón (*sake*), el bonito, el pargo, el jurel o pez limón (*hamachi*) y la caballa (*saba*). La anguila (*unagi*) se emplea también, aunque sólo cocida. El ingrediente más apreciado en el sushi es el toro, un corte del vientre del atún, finamente vetado de grasa. Las huevas de salmón (*ikura*) y de atún (*mazago*) se consideran también un plato muy delicado.

- **MARISCO:** Se utilizan el calamar o sepia (*ika*), el pulpo (*tako*), el langostino o gamba (*ebi*), el erizo de mar (*uni*), el abalone y varias clases de almejas (*akagai*). Las ostras no se emplean para sushi, debido a que su sabor no combina bien con el del arroz. Vegetales Se emplea el rábano japonés o daikon picado, la soja fermentada, el aguacate, el pepino, el tofu y las ciruelas encurtidas (*umeboshi*).

- **CARNE**

ROJA: Se emplea ocasionalmente la carne de ternera muy tierna o el jamón de cerdo sin curar. La carne se macera antes de utilizarla casi siempre.

- **HUEVOS:** El huevo de gallina se utiliza en el tamagoyaki para envolver el fukusazushi o como ingrediente en los nigiri; los huevos de codorniz se emplean a veces crudos.

- **HUEVAS:** La huevas nunca deben estar demasiado maduras, y deben tener color, sabor, olor y textura adecuados. Hay varios tipos de huevas importantes y muy presentes en la gastronomía japonesa, entre las más conocidas podemos encontrar las siguientes:

- **TARAKO:** Son huevas saladas de bacalao y se caracteriza por su gusto dulce, inodoro y natural, las cuales se pueden degustar crudas o cocidas. Son muy pequeñas y de color rojizo.

- **KAZUNOKO:** Son huevas de arenque, es un componente muy importante en la gastronomía tradicional de Japón, es muy típica en las cenas de año nuevo, posee un gran sabor y valor nutritivo, es de color amarillento y de pequeño tamaño.
- **SHIRAKO:** Es el esperma del abadejo o bacalao, su valor en el mercado es muy alto, por tanto los restaurantes exclusivos hacen alarde al poseerlos en sus cartas, es de color blanco.
- **IKURA Y SUJIKO:** Son huevas de salmón, la diferencia radica en que a el ikura se le quita cuidadosamente toda la membrana y fibra de los ovarios, mientras que al Sujiko mantiene la membrana ovárica unida, son de color naranja y de gran tamaño.
- **MASAGO:** Hay bastantes dudas referentes a estas huevas en particular, debido hay que el tamaño y el color de las mismas son muy poco peculiares (naranjas y pequeñas), en realidad son huevas de capellán, pero hay quienes le llaman huevas de pez volador o de cangrejo, existen variantes como las que llevan incluido un toque de wasabi y son de color verde, entre otros.
- **VERDURAS:** El sushi admite todo tipo de vegetales y verduras como relleno. Es muy habitual ver en las cartas de los restaurantes el llamado 'sushi vegetal' que suele estar elaborado a base de ingredientes como el pepino, el aguacate, el pimiento o la zanahoria.

2.3. Variedades de sushi

El rasgo fundamental del sushi es el arroz de sushi o *sushi-meshi*, aderezado con vinagre de arroz. Según la forma en que se rellene, se distinguen varias clases de sushi de las cuales las principales son:

- **MAKI SUSHI.** El sushi en rollos se monta colocando el arroz sobre una lámina de algas nori secas, y rellenándola con verduras o pescado. Ocasionalmente el nori es reemplazado con una lámina delgada de tortilla

francesa (la tortilla siempre suele llevar un poco de azúcar). Utilizando una esterilla de bambú llamada makisu se enrolla el conjunto y se cierra humedeciendo el borde de la lámina de algas para que se pegue.

Finalmente, se corta el rollo en porciones de unos dos centímetros de grosor, aproximadamente salen entre seis y ocho piezas. Durante el festival de Setsubun, es tradición comer makizushi sin cortar en su forma cilíndrica. Hay diversos tipos de makizushi:

- **FUTOMAKI:** El sushi de *rollo grueso*. Es cilíndrico y largo, con el *nori* en el exterior. El *futomaki* común mide de dos a tres centímetros de espesor y cuatro a cinco centímetros de largo. A veces se confeccionan con dos o tres rellenos, elegidos para complementar y mejorar su sabor y color.

Figura 1



- **HOSOMAKI:** El sushi de *rollo grueso*. Es cilíndrico y largo, con el *nori* en el exterior. El *futomaki* común mide de dos a tres centímetros de espesor y cuatro a cinco centímetros de largo. A veces se confeccionan con dos o tres rellenos, elegidos para complementar y mejorar su sabor y color.

Figura 2



- **KAPPAMAKI:** Sushi relleno de pepino. Su nombre está basado en la mitología japonesa, en concreto en un demonio marino llamado *Kappa*.



Figura 3

- **TEMAKI:** El sushi enrollado a mano es un cono de gran tamaño formado por una hoja de nori rellena de arroz y otros ingredientes en la parte abierta del cono. Un temaki típico tiene alrededor de diez centímetros de largo y se come con la mano al ser demasiado grande como para emplear los palillos.

Figura 4



- **URAMAKI:** El sushi *del revés*. Es un sushi de mediano tamaño y cilíndrico, con dos o más rellenos. El *uramaki* difiere de los otros sushi porque el arroz está en el exterior y el *nori* se encuentra adentro. El relleno está en el centro rodeado por una capa de nori, luego una capa de arroz, y aparte otros ingredientes como huevas o semillas tostadas de sésamo.

Los principales ingredientes usados para el Makizushi son el aguacate, la zanahoria, el pepino, las semillas de soja, tortilla, atún y el wasabi. Hay una variedad de Makizushi muy popular llamada California Roll, hecha de cangrejo, aguacate y pepino.

Figura 5



- **OSHI SUSHI.** El sushi prensado es un bloque de arroz, prensado en un molde de madera, llamado oshibako; se recubre el fondo del oshibako con el relleno, se coloca encima el arroz y se presiona la tapa del molde para crear un bloque compacto y rectilíneo, que después se corta en rodajas.

Figura 6



- **NIGIRI SUSHI.** Es posiblemente la forma más común de sushi en Japón. El sushi amasado es similar al oshi, pero se moldea a mano en forma de varilla oblonga; encima de un bloque de arroz se coloca pescado, marisco u otro ingrediente plano, normalmente sazonado con algo de wasabi. La variedad más conocida de Nigirizushi es el **Gunkanzushi**: sushi ovalado y amasado que está enrollado con una fina tira de nori y a veces se añade una fina tira de alga para mantener el pescado en su sitio. Es el llamado *sushi acorazado*.

Figura 7



- **INARI SUSHI.** El sushi relleno es una especie de saco pequeño relleno con arroz de sushi y otros ingredientes (su nombre se deriva de la diosa sintosta Inari, que tena un cario especial a los productos hechos de arroz). El saco esta hecho de tofu frito, de una tortilla muy delgada o de hojas de col.

Figura 8



- **CHIRASHI SUSHI.** El sushi esparcido es un bol de arroz sazonado con otros ingredientes. También se lo llama barazushi.

Figura 9



- **EDOMAE CHIRASHIZUSHI.** Sushi esparcido estilo Edo. Los ingredientes no se cocinan y se decoran de una manera ingeniosa sobre la bola de arroz.

Figura 10



- **GOMOKUZUSHI.** Sushi estilo Kansai. Los ingredientes pueden ser cocinados o no cocinados, y son puestos dentro de la bola del arroz.

Figura 11



- **NARE SUSHI.** El *sushi fermentado* es la forma de preparación más antigua y más infrecuente; las piezas de pescado enteras y limpias se salan y secan en barriles y se presan con una pesa *tsukemonoishi* (piedra de adobo). Se salan entre diez días y un mes. Una vez curadas, se remojan en agua entre 15 minutos y una hora. Se colocan en un recipiente de madera, alternando capas de pescado con capas de arroz. La mezcla se deja fermentar en condiciones controladas durante varios meses, prensándola constantemente con un *otoshibuta* y una piedra de adobo para extraer el agua. Seis meses después, puede ser consumido, y se puede conservar seis meses o más sin necesidad de ponerlo en la nevera. Para su consumo se descarta el arroz y el pescado se corta en láminas delgadas. El *narezushi* se inventó para permitir la conservación del pescado sin emplear demasiada sal en las zonas de clima mediterráneo de Japón; hoy es una rareza.

Figura 12



2.4. El Sushi en Chile

Chile es un país capaz de adaptarse a los cambios, e incluso modificarlos de manera idónea y personal, no obstante el sushi siendo de origen Japonés⁵, es modificado al público chileno, utilizando materias primas propias.

Popularmente se dice que hay tantas farmacias en cada cuadra de una ciudad como locales de sushi hoy en día. Nadie puede dar una fecha exacta de su llegada a Chile, ni tampoco entregar información acertada de cómo fue creciendo su fama a través del tiempo, pero hace 10 años ya existían unos pocos locales ubicados en Santiago, donde solo personas de círculos cerrados hablaban de ello. Se trataba principalmente de un lujo para ocasiones especiales mas que ser parte de la cultura nacional.

El sushi solía ser escaso y además muy elevado en su precio, sin embargo otro pequeño porcentaje de especialistas en su preparación reemplazaron los locales de venta economizando a través del reparto de sushi y así proporcionar un precio más accesible a los chilenos. Fue así que gracias al Delivery⁶ se fue incrementando su consumo lentamente a través del tiempo.

Hoy en día el sushi delivery ha alcanzado más ventas a diferencia de la década pasada y se encuentra aún más accesible a toda clase de público debido a su bajo precio y a su amplia competitividad. Su publicidad en internet y en las redes sociales ha incrementado su consumo tanto a nivel local como a nivel regional y nacional. (Chehade, 2014)

2.5. La manera correcta de comer Sushi

Una de las observaciones es que se acepta comer con las manos los rollitos de sushi cortados. Así que no hay que frustrarse con los palillos, la forma elegante es hacerlo con la mano.

⁵ "El sushi en Japón ni siquiera es el roll, allá se consume arroz blanco, acompañado con un trozo sin aliñar de lo que llama en Chile sashimi, que podría ser un trozo de atún o salmón. Y para ellos el corte de ese pescado es como una obra de arte."

⁶ Nombre que se le dá al reparto a domicilio.

El jengibre no debe ser consumido con el sushi, ya que el jengibre es un limpiador de paladar, y que debe ir de bocado a bocado.

Cuando el sushi no es en rollito, se debe ocupar los palillos y la salsa de soya debe recibir la parte del pescado y no del arroz para su degustación. De ahí que se note que la salsa se llena de arroz, pues se estás haciendo mal. A lo anterior, hay que agregar que jamás se debe sacudir el sushi de la soya, ya que es señal de mala educación. (Woo, 2014)

2.6. Locales de sushi en Chillan.

En Chillán además de existir locales especializados en venta solo de sushi, también existen restaurantes y restobares.

Se nombrará los 36 negocios identificados en la venta de dicho producto incluyendo en primer lugar el de este proyecto:



Nombre: **“KONEKO SUSHI”**

Dirección: Calle central N° 405, P. Puren

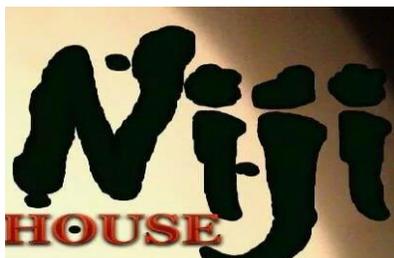
Fono: (042) 287 56 10



Nombre: **“KOMA: SUSHI”**

Dirección: Villa Madrid, Pje Boldos N°943

Fono: (042) 222 09 60



Nombre: "NIJI HOUSE"

Dirección: Independencia N° 507

Fono: (042) 238 20 38 (BuscaChillan.cl, 2014)



Nombre: "OKURA SUSHI"

Dirección: Av. Padre Hurtado N° 966

Fono: (042) 227 64 57



Nombre: "SUSHI SAKANA"

Dirección: Av. Libertad N° 871

Fono: (042) 222 73 85



Nombre: "SUSHI DOROKIIRO"

Dirección: Av. Libertad N° 723

Fono: (042) 242 87 91



Nombre: "AKAMI SUSHI RESTAURANT"

Dirección: Arturo Prat N° 507

Fono: (042) 233 51 30



Nombre: "AKAMI SUSHI BAR"

Dirección: Av. O`Higgins N° 1650

Fono: (042) 232 23 00



Nombre: **“RENSUSHI”**

Dirección: calle Bulnes N°470, local 2,
edificio Aranjuez.

Fono: (042) 222 24 05



Nombre: **“TEMPURA SUSHI”**

Dirección: Av. O´Higgins N°1001

Fono: (042) 287 55 12



Nombre: **“SUSHI YAN RESTOBAR”**

Dirección: Av. Argentina N° 781

Fono: (042) 232 93 53



Nombre: **“SUSHI DELI VERY”**

Dirección: Av. Argentina N° 781

Fono: (042) 232 93 53



Nombre: **“OKI DOKI SUSHI”**

Dirección: Gamero N° 1195

Fono: (042) 242 00 83



Nombre: **“ZENSEI SUSHI BAR”**

Dirección: Calle Carrera N° 898

Fono: (042) 222 47 80



Nombre: **“SUSHI HOUSE”**

Dirección: Calle Vicente Méndez N° 15

Fono: (042) 238 22 11



Nombre: **“NEW SUSHI”**

Dirección: Pob. Los Volcanes, Pje Puyehue
N° 649

Fono: (042) 223 39 97



Nombre: **“SUSHITARIANO”**

Dirección: Calle 18 de septiembre N° 27

Fono: (042) 223 04 06



Nombre: **“MIZUKI SUSHI”**

Dirección: Av. Argentina N° 801

Fono: (042) 232 24 06



Nombre: **“SUSHI REPARTO CHILLAN”**

Dirección: Villa Jardines de Ñuble

Fono: 09 8508 83 46



Nombre: **“SUSHI GO”**

Dirección: Av. Alonso de Ercilla N° 1646

Fono: 09 6185 83 91

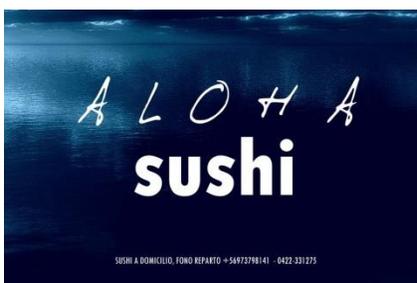
SUS||i
AKAI



Nombre: **“AKAI SUSHI”**

Dirección: Calle Antártica Chilena N° 1574

Fono: (042) 232 06 64



Nombre: **“ALOHA SUSHI”**

Dirección: Calle central N° 405

Fono: (042) 233 12 75



Nombre: **“SUSHI CLOCK”**

Dirección: Villa Doña Francisca, Calle circunvalación N° 293

Fono: (042) 232 46 81

Nombre: **“RUTA 296”**

Dirección: Av. Francia N° 296

Fono: 09 5248 47 95



Nombre: **“MISUSHI TUPIZZA”**

Dirección: Calle 18 de septiembre N° 278 A

Fono: (042) 221 43 42



Nombre: **“TKOMO HOUSE”**

Dirección: Av. Argentina N°

Fono: (042) 221 06 86



Nombre: **“HANAMI SUSHI”**

Dirección: Calle Arauco N° 1112

Fono: 09 7791 79 57



Nombre: **“JAPANA”**

Fono: (042) 233 38 80



Nombre: **“BONZAI SUSHI”**

Dirección: Calle 18 de septiembre N° 210

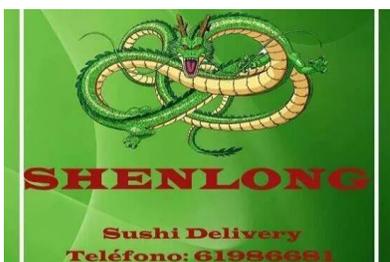
Fono: (042) 233 44 91



Nombre: **“MIKURA SUSHI”**

Dirección: Chillan Viejo

Fono: (042) 238 25 30



Nombre: **“SHENLONG SUSHI”**

Dirección: Puelchoteca

Fono: (06) 198 66 81



Nombre: **“MIYAGI SUSHI”**

Dirección: Av. Libertad 142

Fono: (042) 233 33 53



Nombre: **“SUSHI MOTO”**

Dirección: Av. Argentina N° 1160

Fono: (042) 287 48 23



Nombre: **“TEMAKI SUSHI”**

Dirección: Los Volcanes 3, sierra nevada N°870

Fono: (042) 224 02 80



Nombre: “AGUAPIEDRA”

Dirección: Av. Los Puelches N° 1456

Fono: (042) 223 02 51

CAPITULO 3

MARCO TEORICO SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.1. ¿Qué es Planificación Estratégica?

Es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y corto plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Este proceso es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer y como hacer de mejor manera la forma de trabajar para las organizaciones, y así anticiparse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados.

Dicho proceso estratégico no solo abarca la manera de producir sino que también se enfoca en la técnica que se utiliza para captar clientes potenciales, mantener a los que ya se tienen, la distribución de los recursos que se disponen para esto, y para la obtención de materias primas y todo lo que involucra el correcto desempeño de la actividad.

Una planeación estratégica debe considerar puntos importantes que involucran a la empresa y que no necesariamente son propias o internas sino que también los entrega el entorno como son las políticas de gobierno, la economía y el comportamiento de la sociedad, para lo que es necesario saber identificar cuáles son las necesidades del mercado, las restricciones y beneficios con los que se cuentan para poder ser un buen competidor en la industria.

3.2. Conceptos.

Estrategia: es un conjunto de acciones que se implementaran en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

Administración: es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Cadena de Valor: es una serie de actividades que le entregan una ventaja competitiva a la empresa. La cadena de valor se divide en dos actividades:

-Primarias: contempla las actividades implicadas en la producción del producto o servicio y su venta o entrega al comprador.

-Actividades de Apoyo: éstas le dan soporte a las actividades primarias, se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnologías y recursos.

Planificarse: es definir lo que queremos hacer y los resultados que esperamos obtener, articulado con la Misión, la Visión, la política de calidad, el plan estratégico y soportado en un sistema de información completo y confiable.

Procesos: los procesos bien estructurados, adecuada y suficientemente documentados e interrelacionados, ejecutados eficientemente y evaluados permanentemente garantizan la calidad del servicio.

Bienes:

Misión: es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en que actúa.

Visión: es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Jr., III, & Gamble, 2010)

3.3. Estructura de la Organización

Las organizaciones con éxito deben asegurarse de que tiene el tipo de estructura organizativa apropiada, como también, que sus empresas incorporan la integración y los procesos necesarios para que los límites internos y externos de sus empresas sean flexibles y permeables. Esta necesidad es cada vez más importante ya que el entorno de las empresas se vuelve más complejo, rápidamente cambiante e impredecible.

Se tasa la estructura funcional, a medida que la empresa crece en términos de tamaño e incrementa su nivel de integración vertical. Después de que una empresa se diversifique en productos y servicios relacionados, su estructura pasa de ser funcional a ser divisional. Por último, cuando la empresa se introduce en mercados internacionales, su estructura vuelve a cambiar para acomodarse al cambio de la estrategia.

Toda estructura organizacional, puede presentar de una forma gráfica señalando simplemente las relaciones entre los departamentos mediante líneas principales de autoridad, por tal razón la forma como la organización describe su estructura en la que las redes de autoridad y toda aquella comunicación formal de la organización, se denomina un organigrama.

Para una organización son solo instrumentos auxiliares del administrador, sirviendo de análisis teórico y práctico. A través de ellos se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

Los requisitos que debe cumplir un organigrama son los siguientes:

- Un elemento
- La estructura de la organización
- Aspectos más importantes de la organización
- Relaciones entre las unidades estructurales.

- Los puestos de mayor y menor importancia.
- Las comunicaciones y sus vías.
- Vías de supervisión
- Los niveles jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de características especiales.

Por otro lado, las ventajas que le significan a la empresa el uso de un organigrama podrían enumerarse como los siguientes:

Obliga a sus autores aclarar sus ideas.

- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

Claro que hay que tener en cuenta que unas posibles desventaja del uso de un organigrama podrían ser los siguientes:

- Muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas

líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.

- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

3.4. Proceso de Administración Estratégica

El proceso de la administración estratégica está enfocado en cuatro pasos.

- El desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio.
- El establecimiento de objetivos
- La creación de la estrategia.
- Se debe preguntar ¿En qué consiste la estrategia de una organización? En este apartado se definirá cada una de estas etapas.

3.4.1. Desarrollo de una visión estratégica y de la misión del negocio

En el proceso de creación de la estrategia, los administradores del negocio necesitan planear el objetivo de “¿Cual es nuestra visión de la organización?, ¿Hacia dónde se debe dirigir?, ¿Qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar?, ¿Cual debe ser su futura configuración de negocios?”. Al momento de definir hacia una dirección razonable a largo plazo de la compañía, obliga a los administradores a desarrollar una idea más clara de si es necesario hacer algún cambio y cómo hacerlo en los próximos 5 a 10 años. Los puntos de vista a analizar son: ¿hacia dónde pensamos ir desde aquí?, ¿En qué negocio queremos estar?, ¿Qué necesidades del cliente debemos satisfacer?, ¿Qué habilidades vamos a desarrollar?

El concepto de la misión actual de una compañía se debe complementar con un concepto de la estructura del negocio, la línea de productos y la base de

clientes futuros, teniendo en cuenta que las condiciones del mercado son cambiantes y de nacientes oportunidades de mercado.

La visión estratégica se basa en que tipo de compañía se está tratando de crear y el tipo de negocio que se desea delimitar en los años por venir, la misión no debe basarse solo en la definición clara del negocio actual, sino que también indique hacia donde se dirige la compañía y en que se convertirá en los años próximos.

La visión estratégica y la misión del negocio deben estar orientadas hacia el futuro porque equivalen esencialmente a lo mismo en la práctica. (Gutierrez, 2000)

3.4.2. Establecimiento de objetivos

El establecer los objetivos tiene como propósito convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos concretos y mensuales, a modo de evaluar el progreso de la organización, y que contribuya de manera significativa en el logros de los objetivos generales, y estos cuando se expresen en objetivos específicos para cada unidad organizacional y se responsabiliza de su logro a los administradores de nivel inferior, se crea en toda la empresa un ambiente orientado a resultados.

El logro de los objetivos para el desempeño de la organización requiere elasticidad y un esfuerzo disciplinario. La búsqueda de objetivos de desempeños temerarios y agresivos impulsan a las organizaciones a ser más inventivas y dar muestras de cierta urgencia para mejorar tanto su desempeño financiero como su posición de negocios y a ser más intencional y concentrada en sus acciones. El establecimiento de objetivos que requieran una verdadera flexibilidad organizacional ayuda a establecer un muro refractario contra el avance por inercia y los mejoramientos de nivel bajo en el desempeño organizacional.

3.4.3. Creación de una estrategia

La estrategia representa las respuestas de la administración a aspectos tan importantes como son: enfocarse en un solo negocio o desarrollar un grupo

diversificado, complacer a una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercado particular, debe desarrollar una línea de productos amplia o limitada, buscar una ventaja competitiva basada en el bajo costo, en la superioridad del producto o en capacidades organizacionales únicas; como debe responder a preferencias cambiantes del comprador; que tan grande debe ser el mercado geográfico que tratara de cubrir; cómo reaccionará a las nuevas condiciones del mercado y competitivas; cómo logrará el crecimiento a largo plazo. En consiguiente la estrategia refleja las preferencias administrativas entre las diversas opciones y una señal de compromiso organizacional con sus productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa.

La estrategia nace por la necesidad de que los administradores sean proactivos al modelar la forma de cómo se llevarán a cabo los negocios de la organización. La administración debe ejercer un liderazgo estratégico y comprometer a la empresa a hacer sus negocios en cierta forma en vez de otra. La estrategia representa para los administradores un mapa de ruta para el logro de las ventajas competitivas, y es un plan de acción para satisfacer a sus clientes o lograr sus objetivos. Si esta no existiera es un boleto seguro para que la organización vaya a la deriva, a una mediocridad competitiva y un desempeño inferior. (Jones, edición 1996)

3.4.4. ¿En qué consiste la estrategia de una organización?

Las estrategias de la organización consiste en el cómo lograr el crecimiento del negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo superar la competencia de los rivales, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias, cómo lograr los objetivos estratégicos y financieros.

En el mundo de los negocios, las empresas tienen una amplia libertad en la creación de la estrategia para evitar que los competidores las imiten. El liderazgo puede ser a bajo costo, o hacer hincapié a los atributos particulares de los productos o servicios etc. De manera que la estrategia de la organización debe incluir los diversos aspectos del negocio para que sean completas.

Las estrategias pueden reflejar los enfoques y acciones que son visibles para los observadores externos, como son las acciones y declaraciones públicas. Existe una parte no revelada de la estrategia para las personas externas las cuales sólo pueden especular, aquellas medidas y acciones que los administradores de la organización, los cuales por muy buenas razones deciden no revelar algunos elementos de su estrategia hasta el momento oportuno. (Scholes, Edición 2001)

CAPITULO 4

ANALISIS ESTRATEGICO DE SAMURA SUSHI

4.1. Registro y situación Tributaria

Para un mejor entendimiento de la constitución del negocio y otros aspectos relevantes, es necesario mencionar el registro de los datos y situación tributaria del contribuyente ante el Servicios Impuestos Internos, los cuales se presentan en la Figura Tabla 16

Figura Tabla 16: Registro del contribuyente ante el servicio de Impuestos Internos.

Fecha constitución	18 de Octubre del 2013
Fecha Inicio de Actividades	18 de Octubre del 2013
Razón Social	Mauricio Idesio Calderón Escalona
Nombre de fantasía	Samura Sushi
RUT	15.878.421-1
Representante Legal	Mauricio Idesio Calderón Escalona
RUT Rep. Legal	15.878.421-1

Giro	Establecimientos de comida rápida
Código actividad	552020
Categoría	Primera
Afecto	IVA
Descripción General de actividad indicado por el contribuyente	Venta de sushi y platos preparados
Segmento	Micro empresa
Situación tributaria	No tiene observaciones.

Fuente: SII.cl

4.2. Análisis del Macro Entorno.

En una empresa siempre se tiene que tener en cuenta los elementos externos del entorno, ya que estos pueden afectar la situación de la organización. A continuación se describe el macro entorno para Samura Sushi.

4.2.1. Entorno Político

La situación política en Chile ha sufrido una variación con la llegada de una nueva presidente, la señora Michelle Bachelet asumió el mando el 11 de Marzo del 2014 con un 62,16% de aprobación y un 37,83 de rechazo por parte del total de los electores que participaron en el proceso.

Actualmente la aceptación del gobierno ha disminuido considerablemente, en lo que va de su gestión llegando a un 44% de aprobación contra un 45% de rechazo.

El gobierno actual pretende establecer una nueva constitución política basándose en valores de desigualdad, de libertad y de la solidaridad de las personas, estableciendo en plenitud un sistema democrático que reconozca el pluralismo propio de las sociedades democráticas modernas y, con ello, la autonomía moral de las personas y su libre desarrollo de la personalidad.

Esta administración estableció como funciones para su período las siguientes reformas:

- Mejorar el estado para un mejor ciclo del país

- Transformaciones con respecto a la gobernabilidad
- Reformas a la educación
- Reforma tributaria
- Energía
- Modernizar el estado
- Protección y defensa de los consumidores
- Competencias y transparencia
- Inversión pública y concesiones
- Emprendimiento de micro, pequeña y mediana empresa
- Eliminación del sistema binominal.

A pesar de la información entregada al país, se especula entre los microempresarios que la reforma tributaria perjudicará a las pymes, mientras que el gobierno advierte todo lo contrario. Existe una incertidumbre al respecto pero no se considera que afecte al negocio.

4.2.2. Entorno Económico

El escenario internacional ha sido complejo y hostil en el último tiempo, las bolsas de valores reflejan la altísima incertidumbre que se vive, expresándose en alta volatilidad.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), la actual tasa de desocupación a nivel nacional es de un 6.7%, a su vez se proyecta un aumento del 0,9% del índice de precios al consumidor (IPC), el cual refleja las variaciones que experimentan los precios en un período determinado, es decir, el encarecimiento del valor del costo de la vida.

El Banco Central de Chile ha disminuido la tasa de interés interbancaria, al comienzo del período 2014 se estableció una tasa del 4,50% la cual fue decayendo en los meses posteriores, solo se mantuvo en abril, mayo y junio con un 4.0%. El último informe entregado por el Banco Central determinó la tasa en un 3,45%.

El nuevo gobierno pretende implementar una reforma tributaria a fin de conseguir los siguientes objetivos:

- Aumentar la carga tributaria para financiar, con ingresos permanentes, los gastos permanentes de la reforma educacional que se busca, otras políticas del ámbito de la protección social y el actual déficit estructural en las cuentas fiscales.

- Avanzar en equidad tributaria, mejorando la distribución del ingreso. Los que ganan más aportarán más, y los ingresos del trabajo y del capital deben tener tratamientos similares.
- Introducir nuevos y más eficientes mecanismos de incentivos al ahorro e inversión.
- Velar porque se pague lo que corresponda de acuerdo a las leyes, avanzando en medidas que disminuyan la evasión y la elusión.

No muchos visualizan la letra chica de la reforma, y que se contradice con el querer avanzar en la equidad tributaria y mejorar la distribución del ingreso. Una letra chica que esconde una retroexcavadora destinada a derrumbar los pocos beneficios que el estado aún entrega a la clase media, en conclusión en el entorno económico si podría afectar al negocio con la nueva reforma.

4.2.3. Entorno Social

Chile ha sido escenario de movimientos sociales y protestas durante los últimos años. La proliferación de estas formas de acción ciudadana se han embarcado bajo diferentes demandas y preocupaciones.

El descontento de los estudiantes por las diferencia existentes por la calidad de la educación pública en comparación a la privada ha provocado la insatisfacción y los reproches a este sistema incitando una serie de manifestaciones llevadas a las calles.

El modelo actual de privatización tiende a causar segmentación y desencadenar mecanismos selectivos.

Los índices de seguridad sufrieron una variación de un 0.3%, según la subsecretaría de prevención del delito, en comparación al mismo período del año anterior, el aumento de los delitos ha provocado una sensación de inseguridad entre los ciudadanos, a raíz de la delincuencia y los casos de atentados es que Chile sufrió una disminución en el porcentaje de turistas.

La salud en Chile, la mayor concentración está en manos de los privados, a pesar de la inclusión de nuevas patologías en el plan auge los ciudadanos tiene que esperar mucho tiempo para ser atendidos lo cual los obliga a optar por el sistema privado.

En conclusión, todos los conflictos políticos y civiles ocurridos en nuestro país, han significado que en varios sectores se produzcan manifestaciones por la

forma desigual en que se concentra la riqueza y la diferencia que existe en la entrega de ésta para la sociedad, sin embargo siendo Chillán una ciudad mas tranquila que la Santiago no se ve afectada por estos sucesos y por ende no afecta al negocio.

4.2.4. Entorno Tecnológico

Las empresas han optado por modernizar sus procedimientos con nuevas tecnologías para estar a la par con sus competidores internacionales.

Todas las empresas necesitan de tecnología para entregarle valor a los procesos y productos finales, reduciendo el costo en su producción.

El gobierno con el propósito de fomentar el desarrollo tecnológico y productivo crea el programa FONTEC, que ayuda a las empresas con financiamiento no reembolsable para que éstas aumenten su capacidad técnica en sus distintos procesos y CORFO que tiene como objetivo promover, orientar, financiar y cofinanciar la ejecución de proyectos de innovación tecnológicas, transferencia tecnológica asociativas, implementación de infraestructura tecnológica y, en general, fomentar todas las etapas de desarrollo de proyectos derivados de un proceso innovador, llevado a cabo por empresas productivas de bienes y servicios.

Samura sushi sin embargo, no requiere implementación tecnológica mas avanzada de la que ya cuenta, este entorno no afectaría a la venta de sushi.

4.2.5. Entorno Legal

Chile cuenta con una serie de normas legales que regulan las actividades del país, existen leyes que otorgan crédito, financiamiento o facilitan la creación de nuevas empresas, siendo las más recientes la ley 20.659 la cual simplifica el régimen de constitución modificación y disolución de sociedades comerciales y la ley 20.494 que consiste en la agilización de trámites para el inicio de nuevas actividades.

Este entorno si afecta a Samura si no contara con las normas legales para ejercer, pues las actividades legales que se ejecutan en este país son rigurosas y la documentación es elemental para las actividades diarias.

4.2.6. Entorno Ambiental

El Estado con el propósito de mejorar y controlar la calidad del medio ambiente creó el Ministerio del Medio Ambiente, organismo encargado de colaborar con el Presidente de la República el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia ambiental, así como la protección de la diversidad biológica y los recursos naturales renovables e hídricos, promoviendo el desarrollo sustentable, la integridad de la política ambiental y su regulación normativa.

Gran parte de las empresas tienen adoptado en sus metodologías de trabajo la protección al medio ambiente, razón por la cual protegen sus procesos para disminuir al máximo el impacto ambiental en donde están insertas.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial, que trata sobre la relación existente entre la empresa y el medio ambiente está siendo cada vez más adoptado por las organizaciones a pesar que su implementación es de uso voluntario, los empresarios están cambiando su visión con respecto a ésta, ya no la están viendo como un gasto innecesario sino como una inversión.

Samura sushi está a favor del medio ambiente, cuidando de no dañar este entorno con los residuos generados por la propia actividad del negocio.

4.2.7. Conclusiones del Análisis de Macro Entorno

El entorno político y económico es desfavorable para las empresas debido a que el país está en período de cambios, el Banco Central se vio en la necesidad de bajar las tasas para aumentar el consumo.

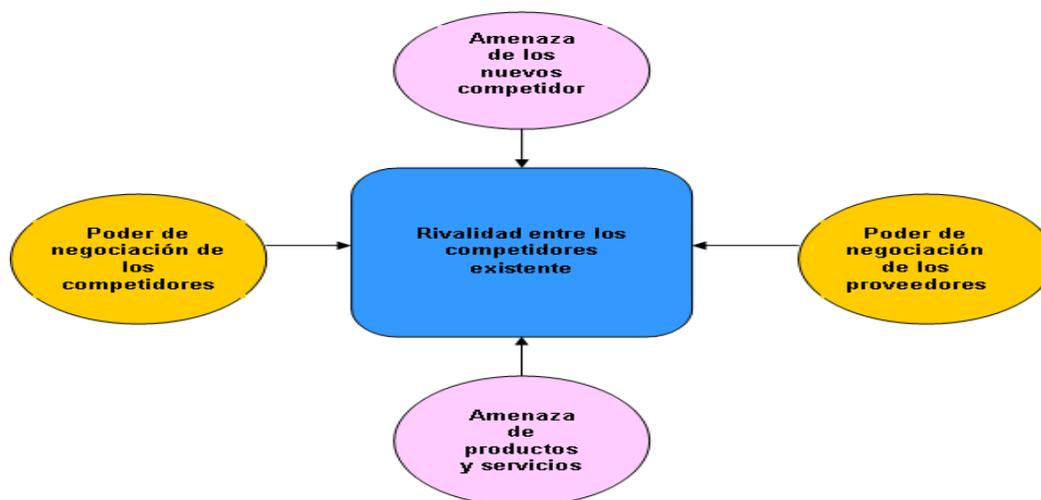
- En materias de ámbito tecnológico se han producido grandes avances, ya que se han facilitado el acceso a éstas tanto a las personas como a las empresas.
- Creación de nuevas leyes y normas hacen favorable en entorno legal de las organizaciones

4.3. Atractivo del sector industrial.

El mercado de la alimentación a incrementado su demanda en los últimos años llevando a las grandes y pequeñas empresas a mejorar constantemente sus productos y a elevar su nivel de servicios ya que hoy por hoy, este último el que puede llegar a hacer exitosa una organización ya que son muchas empresas que se dedican a la misma actividad pero sin dudas, la calidad del servicio es lo que prima en la decisión de un cliente para inclinarse a decir en donde comprar.

El grado de atractivo con la que cuenta una industria está dado por la acción que ejercen sobre éste 5 conceptos básicos, según lo describe Michael Porter, quién señala que esto es una herramienta que permite medir el entorno de una empresa identificando sus oportunidades y amenazas, transformándolo así en fuerzas competitivas que ayudan a las empresas a aumentar sus utilidades.

Las fuerzas mencionadas son las siguientes en la Figura 17:



4.3.1. Amenazas de Nuevos Participantes.

En el ámbito de la comida Japonesa, en especial del Sushi, se reconoce la ausencia de economías de escala, ya que el nivel de producción no es elevado.

La principal diferenciación que se produce en este rubro es la percepción que el producto puede llegar a crear en un consumidor para que éste logre hacer una diferencia clara con otro producto de la competencia.

Contar con personas capacitadas y experimentadas en el arte de la cocina asiática hace de la empresa un lugar confiable y otorgará a la empresa un reconocimiento dentro del mercado.

Como en nuestro sector existe la posibilidad de que entren nuevas empresas ya que si las empresas funcionan bien existirá unos altos beneficios por lo que hay un incentivo a entrar, la competencia aumentará y provocará una bajada en la rentabilidad ya que, por un lado, obligará a bajar los precios y, por otro, producirá un aumento en los costos, puesto que si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales, como campañas publicitarias, reestructuración de su red de transportes, etc.

La posibilidad de nuevos entrantes está condicionada por ciertas barreras de entrada, las más frecuentes son:

- Ventajas de costo de las empresas instaladas
- Diferenciación constante de los productos
- Existencia de economías de escala
- Altas necesidades de capital
- Limitaciones impuestas por los gobiernos

4.3.2. Rivalidad entre Competidores Actuales.

El crecimiento de la población y de los gustos de estos mismos por el Sushi ha hecho que se transforme en un alimento muy requerido en el último tiempo, es por esto que también han aumentado el número de empresas y personas que se dedican a la preparación de este plato viendo aquí un nicho de desarrollo.

Al entender que la cantidad de participantes aumenta en el mercado, es importante destacar que esto hace que también aumente el nivel de intensidad de la competencia, logrando crear un mercado de competencia continua.

La rivalidad entre los competidores actuales lleva a las empresas a utilizar estrategias en precios, publicidad, nuevos productos, mejora en el servicio, etc. para mejorar su posición en el sector.

4.3.3. Productos Sustitutos.

La principal reacción a la que se debe estar atento es la aparición de productos sustitutos, que por lo general buscan atraer clientes por medio de la relación que se da entre precio-calidad existente en el sector, no menor a esto es la situación o cambios en los estilos de vida de las personas que de igual modo puede llevarlos a buscar un producto alternativo.

En nuestro sector sí que existe la amenaza de entrada de productos sustitutivos por lo que en el mercado hará que los precios bajen para hacer frente a la competencia efectuada y por lo tanto baje también la rentabilidad del sector.

Que los nuevos productos reemplacen a los ya existentes en el mercado dependerá de la relación entre las prestaciones y el precio de los nuevos productos y de los ya existentes. Para proteger el producto, nuestro negocio deberá intentar diferenciarlo de los otros modificando su imagen ante el público, mejorando la relación prestaciones, precio e intensificando su política comercial.

Los productos sustitutivos pueden reducir la rentabilidad del sector porque nos puede obligar a protegernos bajando los precios.

Para defendernos de estos productos sustitutivos podemos lanzar nuestras propias líneas de productos sustitutivos.

4.3.4. Poder de Negociación de los Clientes.

El mercado al cual está dirigido este tipo de alimento es muy amplio y variado lo que hace que su poder de negociación disminuya considerablemente.

Si bien es cierto, el cliente puede o no optar a un producto sustituto debe tener en cuenta que de hacerlo no tiene las mismas garantías que si lo compra en un lugar establecido y autorizado.

Cuando el mercado entrega una amplia población de participantes para un mismo producto, esto significa que su poder de negociación es más bajo, ya que existen más posibilidades para la empresa que una persona compre o no lo que ofrece.

Los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios por parte de los vendedores.

El poder de los clientes para conseguir estos efectos no es el mismo en todos los sectores. Depende de factores como:

- Como hay muchos clientes y compran parte de la producción el poder de ellos será mayor.
- Como el producto comprado es fundamental para el cliente pero existen muchos competidores directos o sustitutivos el cliente tiene mucho poder.
- Como el producto esta diferenciado de los demás los clientes percibirán características diferentes y es posible que sean fieles a alguno en particular, por lo cual no se fijarán tanto en los precios y por lo tanto el poder de los clientes disminuye.
- Si el cliente ve la posibilidad de fabricarse el producto que compra, su poder negociador aumentará pues presionará en precios, al menos hasta que ese precio iguale el coste de fabricarlo él mismo.

4.3.5. Poder de Negociación de los Proveedores.

Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las empresas de un sector amenazado con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, con lo que la rentabilidad del sector comprador disminuirá.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser reflejo de las que hacen poderosos a los compradores.

- Cuantos menos sean los proveedores mayor es su poder. En nuestro caso existen numerosas cadenas distribuidoras de alimentación por lo que el poder de los proveedores es poco.
- Cuanto más importante es el producto para el cliente mayor es el poder del proveedor. Como para nuestro negocio los alimentos son esenciales para desarrollar la actividad de la empresa el poder de los proveedores es mayor.
- Cuando no tiene sustitutivos mayor es el poder de los proveedores. Como nuestro negocio tiene productos sustitutivos el poder de los proveedores es grande.
- Los proveedores de productos diferenciados tienen más poder. Como nuestros productos están diferenciados del resto de los del mercado, los proveedores tienen más poder.

- Si el proveedor puede hacer una integración vertical hacia delante tienen mayor poder. Es decir, cuando un proveedor asume las funciones de su cliente. En este caso los proveedores no tienen ningún poder ya que no asumen las funciones de los clientes.

En conclusión, analizando los anteriores puntos el poder de negociación de los proveedores es muy poco ya que existen muchos proveedores para nuestro negocio por lo que si no nos gustan las condiciones de unos podemos elegir otros.

4.4. Análisis matricial de las fuerzas competitivas.

4.4.1. Amenaza de los nuevos entrantes

Barreras de entrada

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Economías de escala	Pequeñas		X				Grandes
Diferenciación de productos	Pocas	x					Muchas
Identificación de marca	Bajas			x			Alta
Acceso canal de	Amplio			x			Limitado

distribución							
Necesidades de capital	Bajas				x		Altas
Acceso de nueva tecnología	Amplio			x			Restringido
Acceso a materias primas	Amplio		x				Restringido
Protección gubernamental	No existen				x		Alta
Efecto de experiencia	No existen				x		Muy Importantes
Costo de cambio para clientes	Bajos	x					Altos
Conclusión Barreras de Entrada	Bajas	2	2	3	3		Alta

4.4.2. Rivalidad entre competidores actuales

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Nº de competidores igualmente equilibrados	Grande	x					Pequeño
Crecimiento del sector	Lento				x		Rápido
Costos fijos	Altos					X	Bajos
Tipos de	Comodity				X		Especializad

Productos							o
Manera de Incrementar capacidad	Grandes			x			Continuos
Diversidad de competidores	Grandes	x					Pocas
Posiciones estratégicas en el sector	Fuertes				x		Débiles
Barreras para salir	Altas		x				Bajas
Conclusión Rivalidad Competitiva	Alta	2	1	1	3	1	Baja

4.4.3. Productos Sustitutos.

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Disponibilidad de sustitutos	Grande					x	Baja
Costo del cambio para el usuario	Bajos			x			Altos
Rentabilidad y agresividad del	Altos		x				Bajos

producto sustituto							
Ratio: precio/Valor sustituto	Alta		x				Baja
Conclusión Poder de los Sustitutos	Alto	0	2	1	0	1	Bajo

4.4.4. Poder de Negociación de los Clientes.

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
N° de Compradores importantes	Pocos				x		Muchos
Disponibilidad de Sustitutos	Muchos	x					Pocos
Costos de cambios para el comprador	Bajos			x			Altos

Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	Alta				x		Baja
Amenaza de integración hacia delante en el sector	Baja		X				Alta
Contribución del sector a la calidad del producto del comprador	Pequeña				x		Grande
Contribución del sector a los costos del comprador	Grande			x			Pequeña
Rentabilidad del comprador	Baja			x			Alta
Conclusión Poder de los Compradores	Alto	1	1	3	3	1	Bajo

4.4.5. Poder de Negociación de los Proveedores.

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
N° de Proveedores importantes	Pocos			x			Muchos
Disponibilidad de Sustitutos para los productos de los	Baja				x		Altas

proveedores							
Diferenciación o costos de cambios	Altos			x			Bajos
Amenaza de integración hacia delante del proveedor	Alta					x	Baja
Amenaza de integración hacia atrás en el sector	Baja	X					Altas
Contribución del proveedor a los costos del sector	Grande			x			Pequeña
Importancia del sector para el grupo de proveedores	Pequeña		x				Grande
Conclusión Poder de los Proveedores	Alto	1	1	3	1	1	Bajo

4.4.6. Resumen Matriz

		Amenazas			Oportunidades		
		Alta	Media	Neutral	Media	Alta	
Amenaza de Nuevos entrantes	Alta	X					Baja
Rivalidad Competitiva	Intensa		x				Débil
Amenaza de Productos	Alto				x		Bajo

Sustitutos							
Poder Negociador de los Consumidores	Alto		x				Bajo
Poder Negociador de los Proveedores	Alta				x		Baja
Conclusión atractivo del Sector Industrial	Bajo	1	2	0	2	0	Alto

4.5. Análisis de la Cadena de Valor

Con el fin de hacerse más conocida, es que la empresa cuenta con publicidad mediante las redes sociales de Facebook.

Definición de Cadena de Valor

Una cadena de valor es una serie de actividades que la empresa realiza en sus procesos productivos que le entregan una ventaja competitiva en el mercado. Dicha cadena de valor se divide en dos actividades:

Primarias: Contempla las actividades implicadas en la producción del producto o servicio y su venta o entrega al comprador.

Actividades de apoyo: Éstas le dan soporte a las actividades primarias, se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnologías y recursos.

4.5.1 Actividades Primarias de Samura Sushi:

A continuación se detalla las actividades que realiza la empresa.

i.- Logística Interna

Captación de potenciales clientes mediante Facebook y por recomendaciones de clientes que ya han probado el producto y han sido atendidos por el personal del local.

ii.- Operaciones

El servicio consta de atención personalizada en el recinto y vía telefónica para aquellos clientes que solicitan despacho a domicilio.

iii.- Logística Externa

La empresa no cuenta con logística externa.

iv.- Marketing y Ventas

La principal herramienta de publicidad que se ocupa es la red social Facebook y entrega de flyer.

v.- Servicios

No existen.

4.5.2. Actividades de Apoyo de Samura Sushi.

A continuación se detallan las actividades de apoyo que realiza la empresa.

i.- Adquisiciones

La empresa se compone por Don Mauricio Calderón Escalona dueño del negocio, quién es el que toma las decisiones dentro del negocio, ya que no existe una estructura clara sobre los cargos, por lo tanto es receptor directo de todo tipo de información que circula en el negocio, acepta y/o rechaza propuestas y decide finalmente.

ii.- Investigaciones y Desarrollo

Samura Sushi no destina recursos a la investigación ni para el desarrollo de sus actividades.

iii.- Recursos Humanos

La empresa no cuenta con un descriptor de cargos y funciones, la contratación se realiza mediante las necesidades que surjan en la empresa, el único filtro es una entrevista personal con el dueño.

No contiene un modelo de promoción y de incentivo para el personal que se encuentra trabajando.

La empresa recluta a su personal en cuanto nace la necesidad, la elección de éstos es mediante una entrevista con el dueño es él quien toma las decisión.

iv.- Infraestructura

Samura Sushi resuelve inconvenientes a medida que van surgiendo, no existe un plan de contingencia.

v.- Desarrollo de Tecnología

El negocio no invierte en desarrollo tecnológico.

4.6. Análisis FODA

Según lo expuesto por el denominado padre de la administración, Michael Porter, el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, el que ayuda a ésta a obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones.

Este proceso de estudio realizado a la empresa y a su entorno ayuda a identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que se tienen, lo que se debe mantener y que es lo que se debe potenciar para aumentar el prestigio y reconocimiento dentro de la industria y de esta forma ser mas competitivos.

Gracias a las visitas realizadas al local, se realizó un profundo análisis de las falencias y puntos destacables con las que cuenta la empresa en donde se pueden identificar los siguientes resultados:

Fortalezas:

- La empresa cuenta con personas especialistas en este tipo de comida, lo que hace que tenga un valor adicional y permita crear un diferenciación tanto en el producto como en el servicio.
- Buenos precios para el consumidor ya que cuenta con una buena relación entre precio-calidad.
- Excelente ubicación lo que permite el fácil acceso de los clientes.
- Buenas recomendaciones de clientes por la calidad entregada lo que genera un mayor prestigio en la sociedad.

Oportunidades:

- Aumento en la población lo que genera un mayor número de clientes potenciales.
- La existencia de pocos competidores en las cercanías permite.
- Alimento con demanda en crecimiento.
- Fácil acceso a materia primas frescas.

Debilidades:

- Espacio limitado para el desarrollo de la actividad.
- Escasa publicidad, producto de la poca inversión en este ítem.
- Menú reducido lo que hace que su oferta sea reducida.
- Limitada capacidad de reparto durante la semana por contar con poco personal disponible.

Amenazas:

- Posibles competidores en el sector.
- Alza en los precios de los mariscos.
- Situación económica de la población.
- Regulaciones sanitarias.

Una vez desarrollado el análisis FODA, es importante tener en cuenta los puntos que son positivos con la idea clara de mantenerlos y potenciar los puntos bajos o debilidades que le permitan a la organización aumentar su nivel competitivo que le ayude a ser un actor importante de la industria. El análisis practicado a esta empresa permite al dueño del local y a sus trabajadores identificar lo que están haciendo bien y que cosas deben mejorar.

Como producto de esto mismo cabe señalar que parte de las debilidades con las que cuenta SAMURA SUSHI es la escaza publicidad y la poca capacidad de abastecimiento que posee.

CAPITULO 5

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS 2015-2019

En la actualidad el negocio carece de una misión y una visión declarada, por lo que es necesario plantearlas desde cero.

Como conclusión a partir del análisis FODA y los propios intereses de la empresa, se determina potenciar la entrega del servicio llevando a cabo prudentemente operaciones con el fin de mantener la rentabilidad de la empresa.

5.1. Propuesta de declaración de visión.

“Consolidarnos como el mejor local de la ciudad, en cuanto a la elaboración y venta de Sushi, apoyándonos en instalaciones con la más alta tecnología para el manejo de nuestros productos y contar con personal calificado manteniendo nuestro riguroso y estricto control de calidad.”

5.2. Propuesta de declaración de misión.

“contar con los más altos estándares de control sanitario en nuestro local para poder proporcionar los mejores productos a nuestra clientela garantizándoles la mejor calidad y variedad, cuidando además brindar la mejor relación Precio-Calidad para una satisfacción plena.”

5.3. Propuesta de declaración de los valores compartidos

- ❖ Puntualidad y cumplimiento: Para Samura es importante cumplir con la oportuna y adecuada entrega, por ello respetamos los compromisos adquiridos.
- ❖ Satisfacción a usuarios: Damos lo mejor a cada cliente.
- ❖ Confianza: Relación cultivada con integridad.
- ❖ Calidad: Ofrecemos a diario servicios y productos de buena calidad.
- ❖ Compromiso: En todo lo que nos proponemos ejecutar
- ❖ Trabajo en Equipo: Por un eficaz desempeño laboral.
- ❖ Servicio al cliente: Siempre atentos a escuchar a nuestros usuarios.

5.4. Políticas de la Empresa

La siguiente es la propuesta de la política de la empresa.

“Samura Sushi, es un negocio que busca ser líder en la elaboración, distribución y servicio con innovación tecnológica, entregando un asesoramiento total a la venta cumpliendo con los requerimientos de sus clientes. Manteniendo un pequeño staff de trabajadores con un amplio conocimiento y capacitados en forma permanente para dar un servicio oportuno y eficaz.

Es compromiso de todo el personal de Samura Sushi, mantener una mejora continua en el tiempo, en pos del beneficio de sus clientes”.

La propuesta de Política, surge de la necesidad por alcanzar algunos objetivos específicos como reducir los tiempos de elaboración y de entrega, utilizando nuevas tecnologías en la optimización de los recursos.

Cuando se menciona que: “la empresa buscar ser líder en la elaboración y distribución del sushi”, ésta debe responder a la interrogante de ¿cómo la empresa podría alcanzar ese objetivo?, generando un compromiso por parte de la administración de crear mecanismos de control, como por ejemplo el plantearse que durante el lapso de un año, se deben realizar una cantidad determinada de visitas al negocio, a fin de conocer nuevas herramientas que contribuyan a un desarrollo óptimo en la cadena de producción.

Por otra parte se propone establecer un indicador que disminuya estos costos y gastos en un porcentaje dado del valor total de la inversión, controlando de esta manera las salidas de dinero y obligándolos a realizar el trabajo de forma correcta.

Otro objetivo inserto en la política es “mantener una mejora continua”, la administración podrá ir con el tiempo cumpliendo con este indicador en la medida que cumpla con el resto de los objetivos. Para el año 2017, la administración propone metas ambiciosas, de aumentar su producción, reducir los costos (post venta), y que obtenga tiempos de respuesta para los clientes, considerando la variación entre un año y otro. Como se puede observar, el planteamiento de la Política, se basa en hechos que pueden ser medibles, utilizando registros de seguimientos, realizando control de las actividades, permitiendo de esta manera direccionar las actividades a fin de alcanzar los objetivos planteados por la Administración.

5.5. Determinar los objetivos

5.5.1. Objetivos de Mediano Plazo

Desafío	Fecha Control	Responsable
---------	---------------	-------------

Comprar en un plazo de 6 meses una moto para reparto	En 6 meses	Administrador
---	------------	---------------

5.5.2. Objetivos de Largo Plazo

Desafío	Fecha Control	Responsable
Incrementar la cartera de clientes en un 15% en un plazo de 1 año	Anualmente	Administrador
Incrementar ingresos por ventas en un 15% en un plazo de 2 años	Anualmente	Administrador
Incrementar la Cartera de clientes en un 25% en un plazo de 3 años	Anualmente	Administrador
Incrementar ingresos por ventas en un 30% en un plazo de 4 años	Anualmente	Administrador

5.6. Determinar las estrategias

Las estrategias de Samura Sushi se basan en su administración interna, cuando una empresa posee una administración eficiente sobre sus rivales, es capaz de atraer a los clientes, satisfacer sus expectativas, resistir las presiones competitivas, y reforzar su posición de mercado.

Existen tres enfoques importantes Estrategia de Abastecimiento, Estrategia de Gestión y Estrategia de Cuadratura; para ello será necesario contar con un

sistema de ingreso computacional diario que ordenará su administración las cuales se explican a continuación:

5.6.1. Estrategia de Abastecimiento

Samura sushi debe comenzar con un control inventario diario que además de determinar el total de sus materias primas existentes y carentes, a su vez señale los gastos que ello conlleva.

Planilla control de Proveedores

	A	B	C	D	E	F	G	H
1								
2		Nombre Proveedor	Rut	Producto	Nº Factura	Fecha	Monto	
3	1							
4	2							
5	3							
6	4							
7	5							
8	6							
9	7							
10	8							
11	9							
12	10							
13	11							
14	12							
15	13							
16	14							
17	15							
18								
19						TOTAL	0	
20								

Planilla Control de Stock

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									
2		Materia Pima	Medicion	Stock Inicial	Ingreso	Utilizado	Merma	Stock Final	
3	1	ARROZ						0	
4	2	VINAGRE						0	
5	3	AZUCAR						0	
6	4	SAL						0	
7	5	ACEITE						0	
8	6	ACEITE SESAMO						0	
9	7	SESAMO						0	
10	8	AMAPOLA						0	
11	9	MASAGO						0	

5.6.2. Estrategia de Gestión

Deberá llevar una gestión a base de cálculos diarios, semanales, mensuales y anuales de las ventas obtenidas y así enfocarse a las metas y obtener mayores ingresos.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Fecha	Total Venta		Día	Vta Año Ant.		Presupuesto		Efectividad	
2				1						
3				2						
4				3						
5				4						
6				5						
7				6						
8				7						
9				8						
10				9						
11				10						
12				11						
13				12						
14				13						
15				14						
16				15						
17				16						
18				17						
19				18						
20				19						
21				20						
22				21						
23				22						
24				23						
25				24						
26				25						
27				26						
28				27						
29				28						
30				29						
31				30						
32				31						
33										

5.5.3. Estrategia de Cuadratura

Después de realizar el libro de caja que realiza el negocio a diario, ingresará datos a la cuadratura computacional para sacar estadísticas no solo de diferencias monetarias, además se puede calcular la gestión según el corte de boletas realizadas y compararlas.

Planilla de Cuadratura

	A	B	C	D	E	F	G
1							
2	VALORES	EFFECTIVO			FECHA:		
3	\$ 20.000						
4	\$ 10.000			OBSERVACIÓN			
5	\$ 5.000						
6	\$ 2.000						
7	\$ 1000						
8	\$ 500						
9	\$ 100						
10	\$ 50						
11	\$ 10						
12	TOTAL 1						
13							
14	CHEQUES						
15			MONTO BOL	EFFECTIVO	OTROS	DIFERENCIA	
16	TOTAL 2						
17							
18	FONDO FIJO						
19			BOL. INICIAL	BOL. FINAL	TOTAL BOL.	MONTO	
20	TOTAL FINAL	0					
21							

CAPITULO 6

ESTRUCTURA Y SISTEMA DE CONTROL

“La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.”

6.1. Organigrama

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una organización por niveles jerárquicos.”

6.2. Propuesta de Organigrama

Luego de una entrevista con el dueño a quién se le dio a conocer la importancia de contar con un organigrama y un descriptor de cargos dentro del negocio Samura Sushi es que se comienza a establecer las funciones de cada uno de los miembros que la componen, para este fin se consultó a los trabajadores sobre las tareas que desarrollan diariamente y con dicha información se elaboró el siguiente organigrama y un descriptor de cargos acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa.

Esquema 1: Propuesta de Organigrama.



ELABORACION PROPIA

6.3. Descriptor de Cargos

El descriptor de cargos es una herramienta que permite reunir en un solo documento las atribuciones, funciones y tareas de un puesto de trabajo.

6.4. Propuesta de Descriptor de Cargos

En relación a la información recopilada de los trabajadores y las actividades que se realizan diariamente en la empresa se elaboró el siguiente descriptor de cargos.

Nombre del cargo	Dueño del Local
Ubicación	Ver organigrama
Supervisión	todas las áreas funcionales del local
Subordinados	Todos
Educación	Profesional
Formación	Conocimientos en administración
Habilidades	Capacidad de planificar, dirigir, organizar y controlar el negocio.

Nombre del cargo	Administrador
Ubicación	Ver organigrama
Supervisión	Dueño del local
Subordinados	Chef y motorista
Educación	Técnico nivel superior en administración de empresas
Formación	Conocimientos en administración y recursos humanos
Habilidades	Proactivo, liderazgo, organizado
Experiencia	1 año en puesto similar
Descripción General	Controlar y supervisar los procesos contables, administrativos y financieros del negocio.

Nombre del cargo	Chef
Ubicación	Ver organigrama
Supervisión	Administrador
Subordinados	No tiene
Educación	técnico nivel superior en gastronomía

Formación	conocimientos gastronómicos
Habilidades	Creativo responsable
Experiencia	1 año en puesto similar
Descripción general	Controlar y supervisar los procesos que se realizan para la elaboración de un buen Sushi.

Nombre del cargo	Motorista
Ubicación	ver organigrama
supervision	Administrador
subordinados	No tiene
Educación	Enseñanza Media
Formación	Licencia para conducir motos.
Habilidades	Responsable
Experiencia	1 año en puesto similar
Descripción general	Encargado de repartir los pedidos a domicilio.

6.5. Definición de Control Interno

Control es definido como un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas. El control busca asegurar la consecución de los objetivos.

Busca un desempeño óptimo es decir que no necesite correcciones y asegura el cumplimiento de los objetivos.

El control interno tiene como propósito esencial preservar la existencia de empresa y apoyar su desarrollo, el objetivo final es contribuir al logro de los objetivos esperados de la organización.

Como una alternativa de control interno, Samura sushi implementa el plan estratégico planteado en este informe para obtener una mayor eficacia y eficiencia en su desempeño como negocio.

6.5.1. Tipos de Control Interno

Preventivos: su propósito es diseñar para prevenir resultados indeseables, estos controles reducen la posibilidad de que se detecten errores, sus características son:

- Están incorporados en los procesos de forma imperceptible.
- Guías que evitan que existan las causas.
- Impedimento a que algo suceda mal.
- Más barato, evita costos de correcciones.

Samura sushi como métodos preventivos utiliza:

- ✓ Chequea combustible de la moto para el reparto
- ✓ Sencillo en efectivo para cambio
- ✓ Cuentas de gastos fijos al día para evitar cortes
- ✓ Envases, palitos y salsas en buen estado
- ✓ Materias primas de alta calidad
- ✓ Botiquín de primeros auxilios

Detectivos: su propósito es diseñar para detectar hechos indeseables, detectan la manifestación y ocurrencia de un hecho, sus características son:

- Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o la registran.
- Ejerce una función de vigilancia.
- Actúan cuando se evaden los preventivos.
- No evitan las causas.
- Conscientes y obvios miden efectividad de controles preventivos
- Más costosos, pueden implicar correcciones.

Después de cada reparto, desde el negocio se toma tiempo de la distancia que utiliza el motorista para saber si usa la ruta correcta y corregirlo si es necesario.

Correctivos: su propósito es diseñar para corregir efectos de un hecho indeseable, su finalidad es corregir las causas del riesgo que se detectan, sus características son:

- Es el complemento del detectivo al originar una acción luego de la alarma.
- Corrigen la evasión o falta de los preventivos.
- Ayuda a la investigación y corrección de causas.
- Permiten que la alarma se escuche y se remedie el problema.

- Mucho más costoso.
- Implican correcciones y reprocesos.

La constante comunicación entre el equipo de trabajo en Samura sushi es crucial para una buena atención hacia sus clientes, a su vez se le llama vía telefónica a los clientes después de cada reparto para obtener conocimiento si su compra fue satisfactoria o no. En caso de haber error se busca la solución a beneficio del cliente.

6.5.2. Control Administrativo

Las empresas deben implementar sistemas de control administrativos en todas y en cada una de sus operaciones diarias, dichos controles se deben establecer con el objetivo de reducir el riesgo de pérdidas y en su defecto prever las mismas, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y de adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración, además con la eficiencia de operaciones.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el negocio contará con un sistema de control administrativo creado en conjunto con su dueño para una mayor eficacia y eficiencia en sus labores diarias.

La gestión les dará una claridad administrativa que les fijara metas no solamente diarias, sino que semanales y mensuales.

6.5.3. Diseño de controles de operación.

Compras:

Los procedimientos que se describirán a continuación están dirigidos a salvaguardar todas las compras de materia prima y otros que realiza la empresa; labor que será realizada por el encargado de compras quien al mismo tiempo será el encargado de la bodega.

Procedimientos de Control Interno:

- ✓ Los pedidos de mercadería deben ser efectuados mediante requisición y órdenes de compra.
- ✓ Deben solicitarse cotizaciones a diferentes proveedores antes de realizar cada compra.
- ✓ Verificar que los insumos adquiridos no estén vencidos ni en malas condiciones y que sean las cantidades solicitadas.
- ✓ Debe mantenerse un control para las cuentas por pagar a proveedores.
- ✓ El espacio físico asignado para bodega debe cumplir con las condiciones mínimas necesarias para que los insumos permanezcan en buen estado.
- ✓ Registrar en hojas de inventario el ingreso de mercadería.
- ✓ Ordenar los productos de manera que puedan ser localizados fácilmente.
- ✓ Anotar en las tarjetas de inventario la salida de materia prima, entregando original a contabilidad para su respectiva valorización

Ventas:

El diseño de procedimientos en esta área está orientado a establecer controles para la salida del producto a la venta en consignación, en el local y del producto no vendido durante el día.

Procedimientos de Control Interno:

- ✓ Elaborar un reporte diario de ventas, el cual deberá ser entregado al propietario, o a una persona designada por este.
- ✓ El efectivo proveniente de las ventas debe ser controlado diariamente y mensualmente de tal manera que pueda contarse con información detallada del estado actual de las mismas.

Diseño de controles de información financiera y administrativa.

Caja:

El efectivo es el activo más líquido de un negocio y comprende el conjunto de valores con que cuenta la empresa para satisfacer sus necesidades de operación en forma inmediata, por lo cual se necesita contar con procedimientos de control interno que garanticen el buen uso de los fondos que dispone la empresa.

Procedimientos de Control Interno:

- ✓ Separación de funciones de autorización, ejecución, custodia y registro de caja.
- ✓ Ninguna persona que interviene en caja, debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- ✓ Clasificar comprobantes de ingresos y egresos para establecer el saldo de efectivo al final del día.
- ✓ Todos los gastos deben ser aprobados y autorizados por el propietario.

Caja Chica:

La creación de este fondo fijo dentro de la empresa, representa un elemento de control para la administración, ya que contribuye a facilitar la clarificación del uso adecuado del dinero de ésta.

Procedimientos de control interno:

- ✓ Crear un fondo de caja chica para efectuar pagos menores a \$ 20.000
- ✓ Que los desembolsos estén amparados por sus comprobantes.

Contabilidad:

Los procedimientos de control están enfocados a que las operaciones del negocio se registren mediante un sistema contable que permita mostrar la situación económica y financiera, sirviendo de base al propietario para la toma de decisiones.

Procedimientos de Control Interno:

- ✓ Establecer y mantener un sistema contable dentro del marco de las disposiciones legales aplicables.
- ✓ Las operaciones deben registrarse dentro del periodo en que ocurran, a efecto de que la información contable sea oportuna y útil para la toma de decisiones.
- ✓ Elaborar reporte mensual de ingresos y egresos.

CONCLUSIÓN

Después de haber analizado los procesos administrativos de la empresa durante tres meses y conocer en terreno cómo se trabaja en Samura Sushi, se concluyó que ésta no poseía métodos de control de sus actividades.

La dificultad evidente era que había mucho desorden administrativo muchas actividades sin registros y poco provecho de los recursos tecnológicos disponibles.

Fue de mucha importancia conocer la problemática del negocio pues sobre la base y según los resultados obtenidos de la asesoría técnica se diseñó un plan estratégico para saber cuánto es lo que se debe a los proveedores fechas de vencimientos con estos, además un plan para aumentar las ventas, mediante una cuadratura diaria rigurosa.

En cuanto al objetivo general que se propone en esta asesoría se concluye que se ha diseñado un sistema de fácil aceptación y muy útil para el negocio la cual asegura control y una planificación estratégica, se estudió cuidadosamente cada una de las mejores alternativas disponibles y reduciendo al máximo los costos de implementación, esto con la idea de entregar asistencia lo más especificada posible y aplicable, para así asegurar y lograr el desarrollo integral de Samura Sushi.

Se le entregan todos los antecedentes al dueño del negocio con el objetivo de que se ponga en práctica lo propuesto y en los plazos indicados.

Bibliografía

(traductor), S. A. (2008). *Auditoria financiera de pymes*, International Federation of Accountants. Ecoe Ediciones.

- BuscaChillan.cl*. (2014). Obtenido de <http://www.buscachillan.cl/sushi-domicilio-chillan/>
- Cehade, I. (25 de enero de 2014). LA CUARTA, el diario popular. *El boom del sushi en Chile: 9 claves para entender el fenómeno* , pág. 9.
- Chile, G. d. (abril de 2014). *Ministerio de economía fomento y turismo, Division de Politica comercial e Industrial*. Obtenido de <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/Boletin-Revision-Clasificacion-Estatuto-Pyme.pdf>
- Davis., W. B.-K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las empresas*. McGraw Hill (sexta edición).
- Definición.de. (2008-2014). *DEFINICION.DE*. Obtenido de <http://definicion.de/pyme/>
- Galleguillos, G. (6 de mayo de 2011). *Guioteca, que quieres saber*. Obtenido de <http://www.guioteca.com/cultura-japonesa/el-origen-del-sushi/>
- Gutierrez, J. C. (2000). *Conceptos de Administración Estratégica"*. Prentice.
- Jones, H. C. (edición 1996). *Administración Estratégica*. McGraw-hill.
- Jr., A. A., III, A. S., & Gamble, J. E. (2010). *Administración Estratégica teorías y casos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Samuel Alberto Mantilla, S. Y. (2005). *Auditoría de control interno*. Ecoe.
- Scholescholes, G. J. (Edición 2001). *Dirección Estratégica*. Prentice Hall.
- sushi, I. w. (s.f.). *sushi.com.es*. Obtenido de <http://www.sushi.com.es/historia.html>
- Woo, E. (2 de septiembre de 2014). *biobiochile.cl*. Obtenido de La forma en que consumes sushi es errada: : <http://www.biobiochile.cl/2014/09/02/la-forma-en-que-consumes-sushi-es-errada-chef-japones-explica-como-hacerlo-correctamente.shtml>