



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EL DESARROLLO
DE SERVICIO AUTOMOTRIZ PLAZA**

SEMINARIO DE NEGOCIOS EMPRESARIALES PARA OPTAR
AL TITULO DE INGENIERIA (E) EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**AUTORES: LOPEZ KOLLER, PAULO
SALGADO DIAZ, HECTOR**

PROFESOR GUIA: SALDIA BARAHONA, HECTOR

CONCEPCION 2017

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo de seminario de negocios a presentar, contiene una investigación profunda de contenidos, que tiene como propósito elaborar una propuesta de plan estratégico en apoyo al proceso de crecimiento de una Pyme regional. Lo cual se llevará a cabo a través de una planificación estratégica de administración general, que permita dar el cumplimiento a los objetivos planteados.

Nuestra investigación se dividirá en tres capítulos, en los cuales se detallaran los pasos a seguir hacia a una toma de decisión estratégica.

Primer capítulo: Marco teórico, el cual explica la teoría mediante conceptos fundamentales y definidos, realizados por connotados autores en los procesos de dirección estratégica. Esta es la partida y la guía para los siguientes capítulos que abarcan en profundidad los objetivos de la investigación.

Segundo capítulo: En él se darán a conocer los antecedentes de la empresa, la razón social, giro, ubicación, también el recurso humano con que cuenta, los productos y servicios que presta a sus clientes. Además se analizara su entorno interno y externo, en conjunto con sus actividades.

Tercer capítulo: Aquí se presenta la propuesta para dar solución a los objetivos planteados, mediante una planificación estratégica enfocada en la empresa Servicio Automotriz Plaza.

Para dar termino a esta propuesta estratégica, se presentan las conclusiones, anexos y bibliografías utilizadas dentro de la investigación.

INDICE GENERAL

Resumen Ejecutivo.....	2
Introducción.....	10
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
Situación actual.....	12
Problemática.....	13
Justificación del plan.....	14
Capítulo 1: Marco teórico.....	16
1.1. Dirección Estratégica.....	16
1.1.1. Análisis estratégico.....	18
1.1.2. Formulación de estrategia.....	18
Estrategia corporativa o de empresa.....	19
Estrategia competitiva o de negocio.....	19
Estrategias funcionales.....	19
1.1.3. Implementación de las estrategias.....	20
1.2. Misión, Visión y Objetivos de la empresa.....	21
1. 2.1. Misión:.....	22
1. 2.2 Visión:.....	23
1. 2.3 Objetivos estratégicos de la empresa.....	24
1.3. Análisis del Macroentorno.....	28
1.3.1. Análisis Pestel.....	28
Factores políticos.....	28
Factores económicos.....	29
Factores sociales.....	29
Factores tecnológicos.....	30
Factores ecológicos.....	30

Factores legales.....	31
1.4. Análisis del microentorno.....	31
1.4.1. Modelo de las cinco fuerzas de PORTER.....	31
Poder de negociación de los consumidores.....	33
Rivalidad entre las empresas.....	33
Amenaza de los nuevos entrantes.....	34
Poder de negociación de los proveedores.....	34
Amenaza de productos sustitutos.....	35
1.5. Cadena de valor.....	36
1.5.1. Actividades primarias.....	37
1.5.2. Actividades de apoyo.....	38
1.6. Teoría de los recursos y capacidades.....	40
1.7 Análisis FODA:.....	42
1.8. Estrategia.....	44
1.8.1 Formulación de estrategias.....	44
Estrategias genéricas.....	45
Estrategias corporativas.....	47
Estrategia de crecimiento.....	47
Estrategia de integración.....	49
Capítulo 2: Descripción de la empresa.....	51
2. Presentación de la empresa.....	51
2.1. Organigrama.....	52
2.2. Cartera de productos y servicios.....	52
2.3. Principales proveedores.....	53
2.4. Principales clientes.....	54
2.5. Análisis de los competidores.....	54
2.6. Identidad de la empresa.....	57
2.7. Modelo ABELL.....	58

Capítulo 3: Propuesta de Planificación Estratégica.....	61
3. Análisis estratégico.....	61
3.1. Definiciones estratégicas.....	61
Misión.....	61
Visión.....	62
Valores.....	62
3.1.2. Análisis Pestel.....	63
3.1.3. Análisis de la industria Modelo Cinco Fuerzas de Porter.....	68
Nuevos entrantes.....	69
Poder negociador de los clientes.....	70
Poder negociador de los proveedores.....	70
Rivalidad competitiva.....	71
Productos sustitutos.....	71
3.1.4. Cadena de valor Servicio Automotriz Plaza.....	71
3.1.4.1. Actividades primarias.....	72
3.1.4.2. Actividades de apoyo.....	74
3.1.4.3. Ventaja competitiva Servicio Automotriz Plaza.....	75
3.1.5. Análisis de recursos y capacidades.....	76
3.1.5.1. Recursos tangibles.....	76
3.1.5.2. Recursos no tangibles.....	77
3.1.6. Análisis FODA Servicio Automotriz Plaza.....	78
3.2. Formulación de la estrategia.....	79
3.2.1. Definición estrategia competitiva de negocios.....	79
3.3. Implantación estratégica.....	81
3.3.1. Reestructuración en los procesos operacionales y funcionales.....	81

Propuesta orden de trabajo.....	81
Propuesta de control de inventario.....	81
3.3.2. Propuesta de descentralización de funciones a nivel gerencial.....	83
Conclusión.....	85
Bibliografía.....	87
Anexo.....	88

INDICE DE TABLA

Tabla N 1: Ejemplo matriz FODA	43
Tabla N 2: Principales proveedores.....	53
Tabla N 3: Cuadro comparativo competencia directa.....	56
Tabla N 4: Análisis PESTEL para la industria de Lubricentros.....	64
Tabla N 5: Matriz FODA de Servicio Automotriz Plaza	75

INDICE DE FIGURAS

Figura N 1: Modelo de Dirección Estratégica.....	17
Figura N 2: Modelo de las Cinco Fuerzas de PORTER.....	32
Figura N 3: Cadena de valor	37
Figura N 4. Modelo de análisis de Recursos y Capacidades.....	41
Figura N 5: Matriz de ANSOFF.....	48
Figura N 6: Organigrama Servicio Automotriz Plaza.....	52
Figura N 7: Diagrama de Abell Servicio Automotriz Plaza.....	60
Figura N 8: Modelo Cinco Fuerzas de PORTER Servicio Automotriz Plaza.....	69
Figura N 9: Ventaja Competitiva Servicio Automotriz Plaza.....	75
Figura N 10: Orden de trabajo Servicio Automotriz Plaza competitiva.....	83

Introducción

En la actualidad nos vemos enfrentados a escenarios complejos, de alto nivel de exigencia, y de competitividad entre las empresas. Tener éxito hoy en día ya no es cuestión de ser un hábil emprendedor, o de contar con una amplia visión empresarial, es necesario implementar un proceso de dirección estratégica, el cual otorgue las herramientas necesarias para la correcta administración de las empresas. La supervivencia y el crecimiento de estas, dependerá en sí, de la capacidad que tenga la misma para convertir sus recursos en fortalezas y no en debilidades.

El concepto de estrategia empresarial surge allá por los años 60 y ha ido evolucionando con el tiempo a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección, muchos han sido las definiciones dadas por distintos autores sin que ellos hayan llegado a un consenso sobre este término.

En pequeñas empresas, como lo es Servicio Automotriz Plaza, en donde centraremos nuestro trabajo de seminario, es necesario tomar acciones, que permitan una mejor adaptación a este dinámico entorno. Esta toma de decisiones por lo general suele estar concentrada en una persona, por lo que dicha elaboración de un plan estratégico se torna más difícil y complejo de realizar.

El objetivo que nos hemos planteado para apoyar a esta empresa, es la propuesta de un plan de dirección estratégico, que facilite su crecimiento y desarrollo competitivo por sobre sus competidores. Lo que buscamos proponer, son herramientas sencillas pero de gran utilidad, que faciliten el desarrollo y crecimiento de la empresa, además de realizar los alineamientos organizacionales y potenciar los procesos internos de esta empresa, con el propósito de contribuir a la implantación de la estrategia de negocios.

Para llevar a cabo el desarrollo de nuestra investigación se definieron los siguientes objetivos:

Objetivo General

Propuesta de un sistema de Planificación Estratégica para el desarrollo de Servicio Automotriz Plaza.

Objetivos Específicos

- Crear definiciones de valor para la empresa (Misión, Visión y valores)
- Realizar análisis de la cadena de valor de la empresa
- Realizar un Análisis FODA para Servicio Automotriz Plaza
- Proponer la estrategia competitiva de negocios
- Proponer desarrollo para sus procesos operacional y funcional
- Proponer descentralización de funciones a nivel gerencial

Situación actual de la Empresa

Servicio Automotriz Plaza es una PYME ubicada en el sector de Carampangue, dedicada a prestar servicios de mantención, reparación de vehículos livianos y camiones 3/4. Esta se encuentra inserta en un polo industrial de alta demanda, dado principalmente por su actividad económica, donde el área forestal predomina, por lo cual existe un importante número de empresas, que movilizan gran cantidad de vehículos y camiones en el sector.

En la actualidad, la empresa carece de planificación y dirección estratégica, motivo por el cual, nuestra misión consistirá en plantear a su dueño una propuesta en esta materia. Lo cual se justifica básicamente, que hoy en día es una herramienta crucial para la organización de las empresas, y así lograr ser eficaz y eficiente al dar cumplimiento a los objetivos que se han planteado como empresa, que para la organización en cuestión es alcanzar un crecimiento significativo y sostenido.

El alcance de esta propuesta será para toda la estructura organizacional, abarcando cada nivel organizativo. Se buscará definir la estrategia competitiva de negocios a seguir, como también la creación de declaraciones de valores corporativos. Además se realizará un análisis interno de esta, mediante el análisis de la cadena de valor, y el análisis Foda, para determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades frente a sus competidores.

Por otra parte se analizará el nivel de la competitividad en el mercado, mediante la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, y análisis Pestel, dos herramientas que nos permitirán obtener un diagnóstico más preciso del entorno. Lo anteriormente señalado se pondrá en práctica, a través de un análisis en terreno, en conjunto a su dueño y trabajadores, así de esta forma esta forma permitir contar con una visión más amplia de la industria, el entorno, y los actores vinculados a él.

Problemática

El problema más grave presente en esta empresa, es la evidente falta de planificación estratégica al interior de ella, lo cual se ve reflejado en diferentes problemas de carácter funcional, a los cuales se ven enfrentados a diario sus trabajadores. Esto conlleva afectar tanto los procesos administrativos, como los productivos, lo que a su vez genera dificultades en la correcta prestación del servicio.

Esta empresa además, no cuenta con procedimientos de trabajo estandarizado, y sistematizado para los servicios que presta. A su vez tampoco posee un registro de clientes, no existe control sobre el stock de insumos, ni materiales que se utilizan en cada servicio.

Otro factor que incide de forma negativa pasa por la toma de decisiones, la cual recae completamente en su dueño, impidiéndole atender otros asuntos y que desvían el foco de acciones que generen más valor e importancia para la empresa.

Justificación del plan

Para poder desenvolverse de buena forma en los actuales mercados, se requiere contar con herramientas y conocimientos, que permitan adaptarse mejor al entorno. Servicio automotriz Plaza cuenta con un dueño conocedor del rubro, lo que le ha valido por ejemplo, conseguir convenios con algunas empresas e instituciones del sector, a pesar de que este carece de herramientas que le permitan administrar de forma óptima su negocio.

Si el entorno no fuese dinámico, o el mercado tan exigente y competitivo, esta empresa no debiera pasar por sobresaltos, ya que en la actualidad cuenta con un taller bien equipado, de modernas maquinarias, y posee recurso humano calificado. Sin embargo la realidad dice lo contrario, cada vez existen más competidores, los cuales esperan posicionarse rápidamente en el mercado. Por otra parte las tendencias provocan variaciones en los gustos y preferencias del consumidor.

Es por ello que resulta vital, para el desarrollo y el crecimiento de la empresa, la propuesta de un plan, el cual vaya en apoyo a la toma de decisiones. Por lo tanto es necesario, en

primer lugar, poder dotar a esta empresa de una propuesta de declaración de valores corporativos, que le permita dar a conocer a toda la organización, tanto los sueños que tiene como empresa, como los objetivos a largo plazo que esta se ha propuesto. También permitirá concentrar los esfuerzos a través de objetivos específicos, que permitan mantener un comportamiento en el futuro, que oriente a dónde, cómo, y de qué forma llegar al target group.

Creemos que Servicio automotriz Plaza cuenta con un gran potencial, que si se logra direccionar bajo un plan estratégico, le permitiría conseguir importantes beneficios a esta organización.

Capítulo 1: Marco Teórico

El análisis estará enfocado en la situación actual de la empresa, la cual como mencionamos anteriormente, carece de un plan de dirección estratégica a nivel organizacional. Para ello nos basaremos, en la propuesta de planificación estratégica de administración, lo cual cabe señalar que se encuentra enmarcada dentro del proceso de dirección estratégica.

1.1. Dirección estratégica

La dirección estratégica es un proceso que involucra la toma de decisiones, lo cual resulta de gran valor e importancia para el buen desempeño de las actividades que llevan a cabo las organizaciones. Esta pretende insertar a la empresa en su entorno, de tal manera que sea capaz de responder con eficacia a las oportunidades y contrarrestar las amenazas que se le presenten.

Señalado lo anterior, podemos indicar que la dirección Estratégica es concebida como el procedimiento que identifica, evalúa, diseña, selecciona y propone aquel conjunto de decisiones y acciones más convenientes, para la consolidación de un objetivo.

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.
 (Fred R. David “conceptos de administración estratégica” 2003, pág. 5).

Dentro de los distintos modelos de dirección estratégica existentes, consideraremos el siguiente, el cual resulta fácil de interpretar, además que permite establecer e incorporar elementos novedosos con un carácter integral y práctico en su estructura propuesta.

Figura nº 1: Modelo de dirección estratégica.



Fuente: (Guerras & Navas 2007)

Podemos considerar que este proceso global de la dirección estratégica está integrado por tres grandes partes: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias.

1. 1.1. Análisis estratégico: Es el proceso mediante el cual, es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de tal forma que permita a la dirección obtener un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.

Con esta finalidad, el análisis estratégico se compondrá esencialmente del estudio de tres elementos, que conjuntamente determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa, y que serán los ejes sobre los que se construirá la estrategia: la definición de los fines y misiones generales de la empresa, el análisis externo y el análisis interno.

1.1.2. Formulación de estrategias: A partir del análisis estratégico, y según la metodología propuesta, la empresa trataría de formular o diseñar, tanto al nivel de negocio como corporativo y funcional, las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en los análisis externo e interno.

El pensamiento estratégico considera tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización, estos tres niveles son:

- **Estrategia corporativa o de empresa:** en este nivel se trata de fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto. Implica abarcar una visión global de la empresa, la definición de la misión y los objetivos, el ajuste entre la empresa y su entorno, la relación básica con los agentes externos, la búsqueda de oportunidades para la creación de valor, la definición de los negocios en los que se quiere participar o la forma en que se quiere crecer y desarrollar en el futuro, son algunas de las cuestiones de las que se ocupa la estrategia corporativa.
- **Estrategia competitiva o de negocio:** intenta determinar cómo competir mejor en un conjunto de actividades, negocios o unidades estratégicas de negocio. La cuestión principal en este nivel resulta ser, como construir una posición competitiva mejor, para lo cual hay que desarrollar los recursos y capacidades organizativas que la sustenten.

Decisiones tales como mejorar la calidad de los productos, establecer un plan de reducción de costos o invertir en tecnología, para conseguir lanzar al mercado productos más innovadores que los de la competencia son ejemplos relacionados con este nivel de la estrategia.

- **Estrategias funcionales:** se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional del negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales para las que se suele definir una estrategia específica son: producción, comercialización, financiación, recursos

humanos y tecnología. En este nivel es en el que los recursos y capacidades se generan y desarrollan para conseguir los objetivos definidos en el nivel anterior.

Las políticas comerciales (promoción, publicidad, etc.), de producción (renovación de bienes de equipos, mejora de procesos productivos, etc.) o de recursos humanos (planes de incentivos, de promoción, etc.) constituyen ejemplos claros de decisiones en el nivel funcional. Las estrategias funcionales, coordinadas y apoyadas mutuamente entre sí, deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa y son esenciales para que las estrategias de los niveles superiores tengan el máximo impacto.

La necesidad de cohesión y una estrecha interacción entre los distintos niveles contribuirá al éxito de la estrategia empresarial. Esto supone que las decisiones que se tomen en un nivel superior, condicionan las decisiones que se pueden adoptar en los niveles estratégicos inferiores, al definir el contexto en el que dichas decisiones deben adoptarse.

1.1.3. Implantación de estrategias: Una vez que se han diseñado las diversas alternativas, es preciso evaluar las mismas, mediante la utilización de diferentes criterios, de modo que pueda ser elegida una de ellas para su implantación posterior. Los criterios que se utilicen para la evaluación de estrategias deben ser capaces de identificar aquella que parece ser la mejor estrategia o alternativa.

Una vez elegida una estrategia, es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Para conseguir el éxito de esta estrategia dependerá también de otros factores, como la capacidad de liderar del equipo directivo y estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirvan de soporte a la implantación de la estrategia.

Esta etapa de Implantación finaliza con la etapa de planificación y control estratégico, la que se ocupa de primero de la formalización y posteriormente de la revisión del proceso de implantación de la estrategia, así como de la adecuación de la misma conforme van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, las cuales pueden encontrarse tanto en la fase de implantación como en las de análisis estratégico, formulación o evaluación.

1.2. La Misión, Visión y Objetivos de la Empresa

Desde el punto de vista de la Dirección Estratégica, es muy importante definir estos conceptos básicos, que deben servir de guía de la actuación de la empresa en el futuro. Nos referimos a la Misión, Visión y los objetivos estratégicos, conceptos que se encuentran estrechamente vinculados entre sí.

1.2.1 La Misión de la Empresa

Representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a la pregunta: ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cual queremos que sea? (Guerras y Navas “La Dirección Estratégica de la Empresa” pág. 115).

Esta pregunta constituye una de las cuestiones más importantes que una empresa puede plantearse para orientar su futura actividad.

En este sentido, su formulación debe recoger la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia, constituyendo así, una declaración de principios mediante la cual la empresa se presenta ante la sociedad. Proporciona a la empresa y a sus miembros una referencia válida en cuanto a su propia identidad, por lo que es importante que sea conocida por todos los miembros de la organización, ya que sirve como elemento de identificación con la filosofía de la empresa y de cohesión entre todos los participantes. En otras palabras desde una mirada personal, es el equivalente a la vocación y proyecto de vida.

La Misión tiende a ser estable en el tiempo, pero debiera entenderse como un concepto dinámico, que cambia y evoluciona conforme al resto de los componentes de la organización. Podría ser replanteada como consecuencia de los cambios del entorno, de las dificultades que se presentan, y de cambios en la alta dirección de empresa.

Algunas variables que debemos tomar en cuenta para definir la Misión son las siguientes:

- **La definición del campo de actividad de la empresa**, en los cuales la empresa opera o podría operar en el futuro. Esta definición debe relacionarse con los productos o servicios ofrecidos, los mercados atendidos o el ámbito geográfico cubierto.
- **La identificación de las capacidades esenciales**, que la empresa desarrolla o podría desarrollarse en el futuro, que ponen de manifiesto la forma de competir en los mercados. Con base en ellas, la empresa consigue su ventaja competitiva sostenible.
- **Los valores, creencias, filosofía y elementos de la cultura organizacional**, recoge el sistema de valores y creencias imperantes en la organización, es decir su cultura.

Las variables que se utilicen y la forma definir estas, determinarán Misiones muy amplias o más bien estrechas. Misiones muy amplias permiten a las empresas una mayor libertad en su desarrollo empresarial, pero pueden generar una desorientación con respecto a la identificación de lo esencial en la empresa. Por el contrario una misión más bien estrecha puede limitar las posibilidades de desarrollo pero ayuda a centrar los esfuerzos de la organización para conseguir los objetivos.

1.2.2 La visión y el propósito estratégico

Se hace necesario acompañar la Misión de planteamientos hacia el futuro, en los que se incorpore la percepción de lo que la empresa podría o debería llegar a ser, para esto se formulan las preguntas ¿Cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser en el futuro?

La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro, y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir.

Su definición debe ser uno de los papeles centrales del líder, la visión debe ser una referencia para todas las actuaciones de los individuos de forma que, ante las diversas alternativas que se les pudieran plantear sobre cómo realizar las tareas, todos los integrantes debieran optar por aquellas que más se le ajusten.

Sin embargo, aunque la visión sea una proyección de la situación deseada en el futuro, debe ser una interpretación realista de cómo será la empresa en aquel momento. Ello implica una consideración adecuada tanto de las condiciones de mercado, tecnológicas, económicas y sociales a las cuales habrá de enfrentarse en el futuro, como de los recursos y capacidades disponibles o a los que debiera acceder. Con ello se conseguiría preparar a la organización para afrontar las distintas amenazas y oportunidades externas que se le presenten, así como saber manejar adecuadamente las potencialidades o debilidades internas que la empresa posea.

1.2.3 Los objetivos estratégicos

A través de ellos la organización busca definir el sentido correcto hacia donde avanzar, lograr situarse entre el escenario del futuro deseado, contextualizado a la realidad actual de la empresa y poder avanzar en sentido correcto, la organización debe desagregar la visión en

objetivos estratégicos, estos responden a la pregunta ¿Cómo llegaremos a ser lo que queremos ser?. Para que el sistema de objetivos sea adecuado, deberían cumplir los siguientes criterios:

- **Medibles**, que exista algún indicador que permita comprobar su grado de cumplimiento.
- **Específicos**, que se manifieste de forma clara que es lo que se necesita llevar a cabo.
- **Adecuados**, conforme a la misión y visión.
- **Sucesivos**, deben dar el tiempo a la organización para digerir un objetivo antes de lanzar otro, ya que la sobrecarga de objetivos simultáneos puede dificultar su logro.
- **Realistas**, que sean alcanzables dadas las capacidades de la organización y las condiciones del entorno.
- **Desafiantes**, deben suponer un desafío importante para la empresa y crear una sensación de urgencia que movilice la organización.
- **Fijados en el tiempo**, que tengan un plazo temporal para su consecución.

El sistema de objetivos así diseñado fuerza a la organización a mejorar y a dar los pasos necesarios para ir avanzando en la dirección correcta hacia la consecución de la visión. En la medida en que se vayan consiguiendo sirven de estímulo y motivación para que la organización se plantee nuevos retos progresivamente más ambiciosos.

La identificación de estos objetivos estratégicos se puede hacer a partir de varios criterios, los más relevantes son los siguientes:

- **Según la naturaleza de los objetivos:** hace referencia a la disyuntiva entre la fijación de objetivos financieros y objetivos estratégicos, es decir, a la consecución de objetivos directamente relacionados con la rentabilidad, frente a objetivos relacionados con la forma de competir en el mercado. Se busca conseguir el equilibrio necesario entre lo que son los objetivos básicos de la empresa, referidos a la rentabilidad y la creación de valor para el accionista, y los objetivos relacionados con el proceso estratégico, referidos al éxito competitivo.
- **Según el horizonte temporal:** se refiere a la preferencia entre objetivos a corto plazo y objetivos a largo plazo. Las empresas suelen ser sometidas a la presentación de resultados a corto plazo que satisfagan los intereses de los accionistas, pero ello no debería interferir en el diseño de objetivos a más largo plazo que aseguraran una buena posición de la empresa en el futuro, que además permitan obtener nuevas rentas.
- **Según el grado de concreción:** se pueden plantear objetivos abiertos (por ejemplo: mejorar día a día) u objetivos cerrados (por ejemplo crecer un 20% anualmente). Aunque son manifiestas las ventajas de la segunda formulación, no debe menospreciarse la utilidad de un planteamiento abierto que, si bien nunca llegará a cumplirse, supone un continuo esfuerzo de superación.
- **Según su alcance:** se distingue entre objetivos ambiciosos y objetivos imposibles. Los objetivos deben suponer un esfuerzo para la empresa, aunque parezcan inalcanzables. El

solo hecho de intentar conseguirlos liberaría una creatividad y una energía adicional en la organización que no aparecería si los objetivos fueran simplemente alcanzables.

- **Según el nivel de implantación:** los objetivos son necesarios a todo nivel organizacional. Así, es necesario definir los “objetivos corporativos o de la empresa” referidos a la organización en su conjunto, los “objetivos competitivos o de las unidades de negocio”, referidos al negocio o conjunto de negocios que la integren, y los “objetivos funcionales”, referidos a las distintas áreas funcionales. Ello debe representar un sistema integrado capaz de dar coherencia a los objetivos y las estrategias de las distintas partes de la empresa y de unificar los esfuerzos internos para conseguir el propósito estratégico elegido.

El proyecto de empresa que se deriva de la misión, la visión y el propósito estratégico definidos, requiere además de la participación de los grupos de interés. Es más, no involucrar o marginar algunos de estos grupos, dependiendo de su mayor o menos importancia, puede poner en peligro el proyecto empresarial deseado.

Según lo anterior se hace indispensable para la empresa tomar una actitud cooperadora ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de sus actividades, a la evaluación y compensación de los costos sociales que la misma genera y de acuerdo a los objetivos definidos en cuanto al rol social que debe desarrollar.

1.3. Análisis del macro entorno

1.3.1 Análisis PESTEL

Al momento de definir el camino a seguir por la empresa, deben desarrollarse estrategias concretas, razonables y alcanzables. Para ello es necesario conocer a cabalidad la situación actual de la empresa, y el entorno en el que está inmersa. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, se presentan como oportunidades o amenazas, además algunos de estos son específicos de un país, región, ciudad.

Al estudiar los distintos factores, es importante tener en cuenta cuáles de ellos pueden afectar en mayor o menor grado a la organización, debido a que los cambios que ocurren en las fuerzas externas influyen en la demanda de los consumidores por los productos y servicios.

El análisis PESTEL, es un instrumento de planificación estratégica que se utiliza para definir los factores externos de una empresa. Analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en esta.

- **Factores políticos:** hacen referencia al grado de intervención del gobierno en la economía. En áreas como la política de impuestos, leyes laborales, ambientales, restricciones comerciales, tarifas y estabilidad política.

Los gobiernos son los principales reguladores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas, por lo tanto los factores políticos, representan oportunidades o amenazas claves para las empresas, ya sean grandes o pequeñas.

- **Factores económicos:** estos factores tienen gran impacto sobre las operaciones de las organizaciones y su toma de decisiones. Podemos ver como las tasas de interés afectan al costo de capital de las empresas y por lo tanto, este afecta en medida que esta crece y se expande. Aquí podemos encontrar las tasas de interés, tipos de cambio y las tasas de inflación.

Estos factores ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de una estrategia, ya que por ejemplo, cuando una tasa de interés aumenta, los fondos requeridos para la expansión del capital se vuelven más costosos, también el ingreso disponible de una empresa disminuye.

Otro punto relevante en este factor, es el efecto significativo que ejerce el dólar en las diferentes industrias, mientras que algunas se benefician con su caída, otras se ven afectadas.

- **Factores sociales:** estos incluyen aspectos culturales, religión, creencias y clase social. Las tendencias en los factores sociales afectan la demanda de productos de una empresa y como esta opera en su entorno. Entre mejor sea segmentado el público objetivo al cual buscará llegar, mayor posibilidad de éxito tendrá.

Las tendencias sociales definen la tendencia de vida, de trabajo, de consumo de las personas. Una nueva tendencia crea un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia la necesidad de diferentes productos, servicios, y estrategias por parte de las empresas.

- **Factores tecnológicos:** los cambios y descubrimientos que se originan a diario en cuanto a tecnología, producen un fuerte impacto en las empresas. La disponibilidad y capacidad de acceso a estas nuevas tecnologías que puedan obtener estas, determinara en gran medida el alcance de un negocio, y sus posibilidades de integración en el entorno.

Los adelantos tecnológicos afectan de manera drástica los procesos productivos, los productos, servicios, mercados, proveedores, etc. También con ello mejora la posición competitiva de una empresa frente a sus competidores.

- **Factores ecológicos:** tienen relación con la preservación del entorno y el medio ambiente, por ejemplo los efectos del cambio del climático, el nivel de contaminación, la posibilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, entre otros.

En la actualidad ha aumentado la preocupación de las personas por el cambio climático, esto no solo afecta a las empresas, por las políticas que pueden adoptar los determinados organismos gubernamentales. Sino que los clientes valoran más si estas generan su actividad económica, a través de prácticas que no dañen el medio ambiente, afectando incluso su decisión de compra, por ejemplo inclinándose por una empresa que incorpore

buenas prácticas ambientales, ante una que no denote preocupación alguna frente a este tema.

- **Factores legales:** dentro del marco legal existen leyes establecidas que son necesarias respetar, es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco establecido. En este marco de análisis legal, se valoran las leyes que existen por ejemplo para las barreras de entrada en el mercado, las anti monopolio, discriminación, entre otras. Las cuales afectan no solo a la actividad económica de la empresa, sino también a su organización.

1.4. Análisis del micro entorno

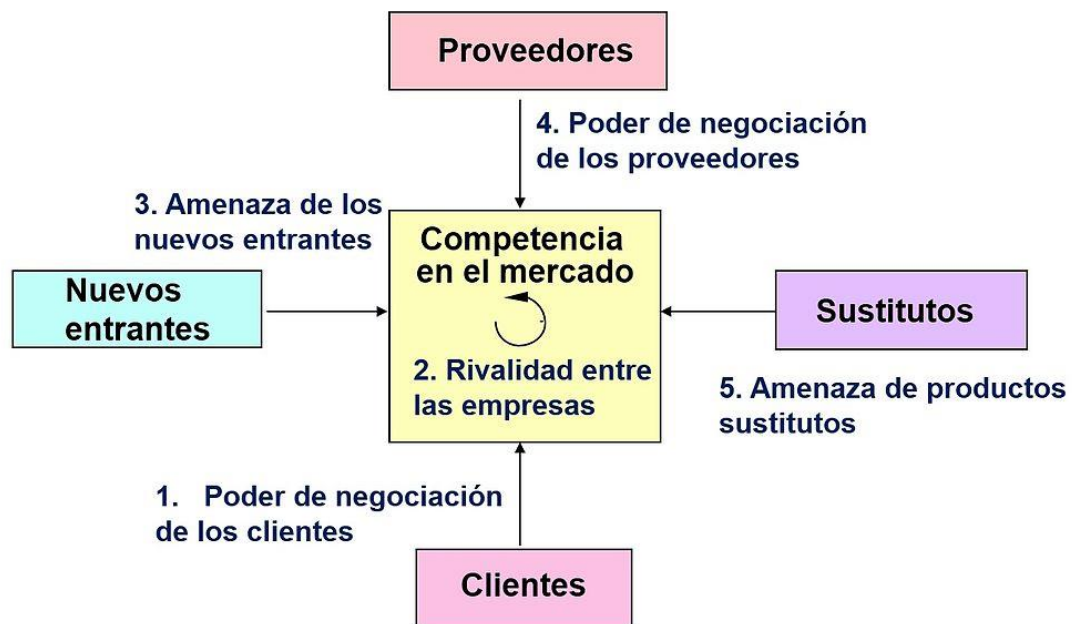
1.4.1 Modelo de las cinco fuerzas de Porter

La intensidad en una industria depende de las “cinco fuerzas”, este modelo creado por Michael Porter, establece un marco para analizar el nivel de competencia de una industria, el cual nos determinara que tan atractiva es esta en relación a oportunidades de inversión, y rentabilidad para las empresas.

Hacer este análisis les permite a las empresas, desarrollar una estrategia de negocio, para así aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas existentes.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la coincidencia ni a la mala suerte. Por el contrario, se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales (Michael Porter, “Estrategia competitiva” 2000, pág. 19).

Figura n 2: Modelo de las cinco fuerzas de PORTER



Fuente:

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas#/media/File:Las_5_fuerzas_de_porter.jpg.

Estas cinco fuerzas que señala Porter son las siguientes:

- **Poder de negociación de los consumidores:** hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores frente a las empresas, por ejemplo mientras menos consumidores existan, habrá una mayor capacidad de negociación, otro factor relevante es el volumen de compra.

El análisis del poder negociador de estos, permite diseñar a las empresas estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes, u obtener una mayor lealtad de estos, como por ejemplo aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

- **Rivalidad entre las empresas:** esta fuerza resulta ser la más determinante del modelo de Porter, con ella las empresas emprenden sus acciones y tácticas, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger su posición competitiva a costa de sus rivales.

Los esfuerzos que pueda realizar una empresa en el mercado, provocará la reacción de sus competidores, por el hecho de ser mutuamente dependientes. La situación actual del mercado viene marcada por la fuerte competencia entre los oferentes, y la influencia de esta en la generación de beneficios, si las empresas compiten en precios generan menores beneficios y el sector se ve perjudicado, desestibando el ingreso de nuevos competidores.

El sector que no compite en precio, compite en publicidad, innovación y calidad de producto-servicio. Esta rivalidad existente define la rentabilidad de un sector, cuanto menos competido se encuentre un sector será más rentable y viceversa.

Algunos de estos factores, que determinan la intensidad de la competencia son concentración de competidores, condiciones de los costos, diferenciación de productos, grupos empresariales, barreras de salida.

- **Amenaza de los nuevos entrantes:** cuando en un sector de la industria existe una alta ganancia o numerosos beneficios, atraerá la atención de nuevas empresas, las cuales buscarán aprovechar las oportunidades que ofrece este mercado, y como es obvio lanzará sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

Existen las denominadas barreras de entrada, que son elementos de protección para estas empresas que pertenecen a la industria, tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, poca información, etc.

Otros factores que influyen son las economías de escala, diferenciación de producto, necesidades de capital, acceso a canales de distribución, ventaja en cuanto a costos, políticas gubernamentales.

- **Poder de negociación de los proveedores:** los proveedores son fundamentales para el proceso de posicionamiento de las empresas en el mercado, debido a que son ellos

quienes suministran los insumos y las materias primas para la producción de bienes.

Mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación, ya que habrá mayor oferta, por lo tanto tienden a ceder los precios de sus insumos, lo cual favorece a las empresas.

Un grupo de proveedores es poderoso si cumple las siguientes condiciones:

- ✓ Los proveedores no están obligados a competir con otros productos sustitutos
 - ✓ La industria no es importante para el grupo de proveedores
 - ✓ El grupo está dominado por pocas compañías
 - ✓ El producto de los proveedores es importante para el negocio del comprador
 - ✓ Los productos son diferenciados o han acumulado costos cambiantes
-
- **Amenaza de productos sustitutos:** los productos sustitutos son aquellos, que satisfacen la misma necesidad del otro. Estos constituyen una fuerte amenaza para el mercado, ya que podrían alterar la oferta y la demanda, debido a que muchos de estos productos cuentan con buen rendimiento y gran calidad.

La presencia de los productos sustitutos, influye de manera importante en el precio máximo que se puede cobrar por un producto. Ya que si es mucho más elevado que el sustituto, los clientes podrían optar por cambiar de marca.

Existen dos tipos de productos sustitutos en los que hay que poner especial atención:

- ✓ Los que están sujetos a tendencia que mejoran su relación de precio-desempeño, que el producto de la industria.
- ✓ Los que generan industrias que obtienen altas utilidades.

1.5. Cadena de valor

Esta constituye uno de los instrumentos más populares, desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa. Consta de actividades relacionadas con valores y de margen, Su propuesta se dio a conocer por Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” en (1985).

El objetivo de analizar la cadena de valor, es identificar cual será mediante la desagregación de sus principales actividades generadoras de valor, las que permitan desarrollar la ventaja competitiva de la empresa frente a sus competidores en el mercado.

“Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa que permita competir en un sector industrial. Comenzando con la cadena genérica, se identifican sus actividades individuales” (Michael Porter, “ventaja competitiva” 1996, pág. 44).

Figura n 3: Cadena de valor



Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor#/media/File:La Cadena de Valor.jpg](https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor#/media/File:La_Cadena_de_Valor.jpg)

La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo en función a su vinculación directa o no con el proceso productivo, Estas se dividen en dos grandes grupos.

1.5.1. Actividades primas: son las que están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa. Son las que crean valor para el cliente, y se dividen en cinco categorías.

- **Logística de entrada:** incluye todas las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento, y distribución de los insumos necesarios para la fabricación del producto.

- **Operaciones:** son todas las actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final (maquinado, empaquetado, etiquetado, etc).
- **Logística de salida:** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de este al consumidor.
- **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con el acto, de dar a conocer, promocionar, y vender el producto o servicio.
- **Servicios:** actividades realizadas con la prestación de un servicio complementario, que mejora o conserva el valor de producto, tales como instalación, reparación, capacitación, etc.

1.5.2. Actividades de apoyo a los valores: acá se contemplan las actividades que agregan valor al producto o servicio, pero que no están directamente relacionadas con el proceso de operación, producción y comercialización. Sino que como su nombre lo dice, sirven de apoyo.

- **Adquisición:** son todas las actividades que están relacionadas, con el proceso de compras de insumos y maquinarias, que luego serán empleadas en la elaboración del producto.
- **Desarrollo tecnológico:** se considera a aquellas actividades relacionadas, con la investigación y desarrollo, de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.

- **Administración de recurso humano:** son las actividades relacionadas, con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo de todo tipo de personal. Respaldan las actividades primarias, de soporte, y toda la cadena de valor.
- **Infraestructura de la empresa:** consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, legal, etc. Estas prestan apoyo a toda la cadena y no solo a actividades individuales.

Dentro de cada categoría de actividades primarias, y de apoyo, hay tres tipos que afectan a la ventaja competitiva de manera distinta:

- **Actividades directas:** son aquellas directamente comprometidas, en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo; la fuerza de ventas, maquinado de partes, ensamblaje, publicidad, diseño del producto, reclutamiento.
- **Actividades indirectas:** son aquellas que permiten funcionar, de manera continua a las actividades directas ejemplo; mantenimiento, programación, operación de las instalaciones.
- **Aseguramiento de la calidad:** son aquellas que garantizan la calidad, de todas las actividades de la empresa.

1.6. Teoría de los recursos y capacidades

Esta plantea que las organizaciones son diferentes entre sí, en función de sus recursos y capacidades, que poseen en un determinado momento. Así como también por sus diferentes características, es que dichos recursos y capacidades, no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones.

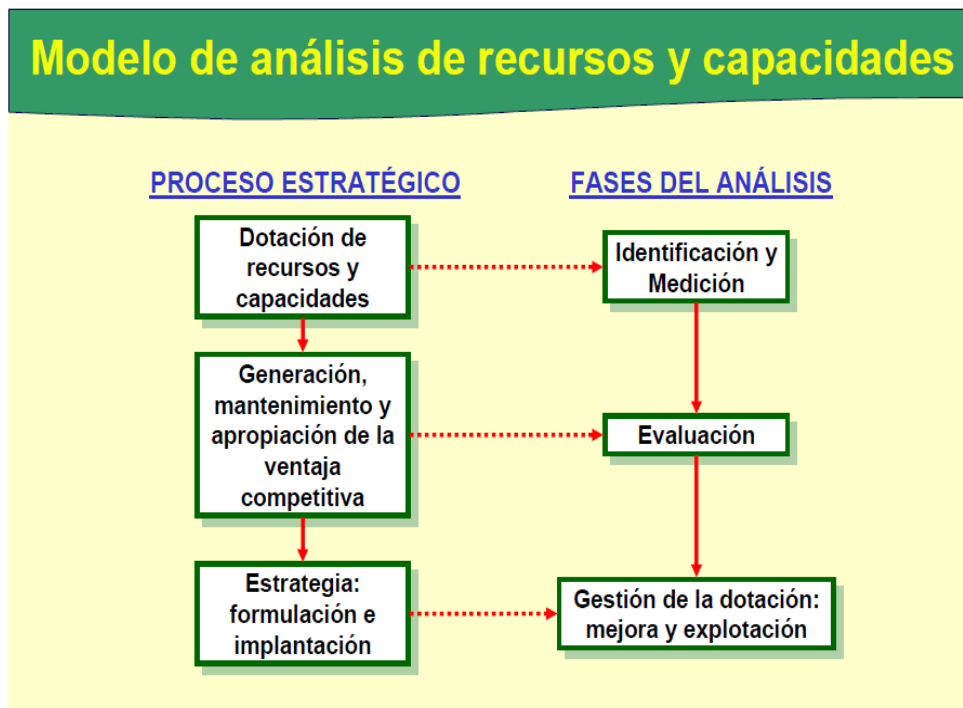
El análisis de los recursos y capacidades de la empresa, se convierte en un instrumento fundamental para identificar el potencial de esta, y así establecer las ventajas competitivas. Esto se hace mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos, y habilidades que posee la empresa y a los que puede acceder.

La mejor forma de hacer este análisis es seguir los siguientes pasos:

- **Primero:** identificar los recursos que posee la empresa, de modo que se conozca su potencial. Estos pueden ser tangibles, maquinaria, recursos financieros, entre algunos y los intangibles, valor de la marca, patente, experiencia, etc.
- **Segundo:** identificar las capacidades de la empresa, estas son bienes intangibles que están relacionadas con el capital humano, y como la organización se articula para desarrollar adecuadamente una actividad. En síntesis se puede decir que las capacidades son de carácter colectivo.

- **Tercero:** evaluación estratégica de recursos y capacidades, estratégicamente no todos constituyen una ventaja competitiva, para que sea así, deben ser relativamente mejores que los de la competencia, y además difíciles de copiar u obtener en el mercado.

Figura n 4: Modelo de análisis de recursos y capacidades



(Guerras y navas 2007)

1.7. Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización. Se representan los puntos fuertes y débiles con que cuenta, además de las oportunidades y amenazas con las que se puede encontrar en su entorno.

Esta matriz permite a la empresa obtener un diagnóstico preciso, que la ayudara en función de ello, a tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Mediante esta matriz se consigue resumir los análisis interno y externo, proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa para diseñar la estrategia. Sin embargo, adolece da falta de integración entre ambos tipos de análisis, al no establecer relaciones entre las variables claves que componen ambos sistemas. (Guerras y Navas, La Dirección Estratégica de la Empresa, 2007, pág. 219).

Tabla n° 1. Ejemplo matriz FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad directiva • Personal formado • Tecnología propia patentada • Buenas relaciones con clientes y proveedores 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mala reputación • Dificultad de acceso a los canales de distribución • Escaso esfuerzo publicitario • Cuota de mercado reducida • Costos de producción elevados • Rentabilidad inferior a la media del sector
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto ritmo de crecimiento del mercado • Abundantes posibilidades de segmentación de la industria • Facilidad de acceso a los mercados exteriores • Ubicación dentro de un distrito industrial con amplios servicios comunes • Sector de proveedores con un alta capacidad de innovación 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de múltiples productos sustitutos • Facilidad de entrada de nuevos competidores • Cambios rápidos en las necesidades y gustos de los consumidores • Mala coyuntura económica • Carestía del precio del dinero • Infraestructuras de carácter general deficientes • Enorme burocracia para el desarrollo de nuevos negocios

Fuente: Elaboración propia, (Guerras y Navas 2007)

1.8. Estrategia

“La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia” (Michael Porter, “ventaja competitiva” 1996, pág. 1)

La estrategia cabe concebirla como un mero medio para conseguir el logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, sería un simple exponente de la forma en la que se espera lograr los objetivos de la empresa u organización, tal y como propugnaba A. Chandler. Esta idea implica sincronización e integración de los objetivos y los planes, todo ello en el marco de los recursos disponibles y en un entorno cambiante. (Santiago Garrido, “Dirección estratégica” 2006, Pág. 10).

1.8.1. Formulación de las estrategias

La formulación de esta no termina con el establecimiento de objetivos y metas, sino que debe determinar cómo alcanzarlos a partir de la posición actual de la empresa, con base en las fortalezas y debilidades corporativas (foda).

1.8.1.1. Estrategias genéricas

“El concepto de estrategia genérica se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión”.

(Michael Porter, “ventaja competitiva” 1996, pág. 11).

Porter distingue tres tipos de estrategias genéricas

- **Liderazgo en costos:** es la estrategia genérica más clara y consiste en que la empresa, se propone convertirse en el fabricante con los costos más bajos de la industria. Está ligada a factores de economía de escala, experiencia, tecnología productiva.

Esto implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, inversiones en la productividad, reducción en gastos de ventas y publicidad. Para así obtener un producto con el costo más bajo que el de sus competidores.

“Si una compañía logra el liderazgo global en costes y lo mantiene, será un participante por arriba del promedio en su sector industrial a condición de que pueda controlar los precios en el promedio de la industria o cerca de él”. (Michael Porter, “ventaja competitiva” 1996, pág. 12)

- **Diferenciación:** esta estrategia permite a la empresa distinguirse de las demás ofreciendo un producto o servicio, el cual será percibido por parte de los clientes como exclusivo.

Hay que escoger uno o más atributos del producto, que sean importantes y altamente valorados por los clientes y enfocarse ahí en la diferenciación, la cual se ve premiada con un valor más alto.

Este tipo de estrategia requiere de personal altamente especializado, además de fuertes campañas de marketing, cuyo objetivo es dar a conocer las cualidades distintivas del producto. Esto debido a que los clientes no están dispuestos a pagar un valor más alto aun sabiendo las cualidades superiores de este.

“La empresa que logre obtener y sustentar la diferenciación tendría un desempeño por arriba del promedio en su industria, si su precio alto supera los costos adicionales en que incurre por su singularidad”. (Michael Porter, “ventaja competitiva” 1996, pág. 14)

- **Estrategia de concentración:** esta estrategia se basa en la elección de un sector del mercado, es decir concentrar todos los esfuerzos en producir y vender los productos que satisfagan sus necesidades, sin pretender dirigirse al mercado entero como lo hacen sus competidores. Posee dos variantes, la basada en costos que busca una ventaja de este tipo en el segmento de mercado elegido, y la basada en la diferenciación, que busca distinguirse en él.

“se supone que los segmentos no están bien atendidos por los competidores que tienen además otros clientes. Así pues, la compañía puede lograr una ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a los segmentos” (Michael Porter, “ventaja competitiva” 1996, pág. 14)

1.8.1.2. Estrategias corporativas

Estas son las que definen el negocio en que estamos, los recursos, negocios, y organización son la base de esta estrategia, cuyo objetivo es construir ventajas corporativas para conseguir ganancias mayores a lo normal.

Aquí se ve que negocios desarrollaremos, cobertura geográfica que alcanzaremos, y a qué sector de la industria perteneceremos. La forma en que se quiere crecer y desarrollar en el futuro son algunos de los principales puntos que se ocupa esta estrategia.

1.8.1.3. Estrategia de crecimiento

La matriz de Ansoff de 1957, también conocida como matriz producto/mercado, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras muestra las posibles combinaciones de estas dos variantes en que una empresa puede basar su desarrollo en el futuro.

Figura n 5: Matriz de Ansoff



Fuente: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>

- **Las estrategias de penetración de mercado:** esta consiste en tratar de obtener una mayor cuota de mercado, trabajando con los productos actuales que disponemos y en el mercado que estamos actualmente. Para ello se deben realizar acciones como; aumentar el consumo de nuestros clientes, atraer clientes potenciales y atraer clientes de nuestra competencia.
- **Las estrategias de desarrollo de nuevos productos:** esta opción de estrategia permite a la empresa, desarrollar nuevos productos para el mercado en cual opera. Debido a que este es muy cambiante y está siempre en movimiento, es totalmente razonable que las

empresas en ocasiones hagan lanzamientos de nuevos productos, o modificación en los actuales, para así satisfacer estas necesidades y con ello aumentar sus ventas y ganancias.

- **Las estrategias de desarrollo de mercado:** con esta estrategia la empresa pretende desarrollar nuevos mercados, introduciendo la gama de productos actuales que posee. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario identificar esos mercados, segmentos de ellos y/o canales de distribución existentes. Ejemplos de esta estrategia son: la expansión regional, nacional, la venta online, etc.
- **Las estrategias de diversificación:** con esta estrategia la empresa pretende llegar a nuevos mercados, desarrollando nuevos productos o servicios, y así repartir los riesgos entre distintos negocios. La empresa puede así incrementar, su oferta de productos hacia los clientes, ya sean relacionados con el giro del negocio o no.

Este tipo de estrategia no es de crecimiento intensivo como las anteriores, y es adecuada cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía.

1.8.1.4. Estrategia de integración

Este tipo de estrategia permite a una empresa controlar o adquirir poder negociador sobre los distribuidores, proveedores y la competencia, con lo que pueden disminuir así las amenazas que hay en el ambiente. Existen tres tipos de esta estrategia.

- **Integración hacia adelante:** el objetivo de esta estrategia es alcanzar un mayor grado de control, adquirir más canales de distribución y con ello asegurar la salida de sus productos.
- **Integración hacia atrás:** esta estrategia consiste en aumentar el control sobre los proveedores y en algunos casos la directa adquisición del dominio sobre los mismos.
- **Integración horizontal:** esta estrategia permite controlar o adquirir algunos competidores con el objeto de mejorar la posición competitiva en que se encuentra en el mercado.

Los conceptos que se han descrito anteriormente dan lugar al sustento teórico, que será la base de nuestro fundamento en la aplicación de los distintos temas tratados, y lo que nos permitirá llevar a cabo nuestro seminario de negocios.

El conocimiento y comprensión de aquello nos facilitará nuestra misión, que es dar cumplimiento al objetivo planteado, el cual es una “Propuesta de un plan de apoyo para el proceso de crecimiento de Servicio Automotriz Plaza” enmarcado en un proceso de dirección estratégica.

Capítulo 2: Descripción de la Empresa

2. Presentación de la empresa

Servicio Automotriz Plaza es una empresa que cuenta con tres años de antigüedad en el mercado de los servicios para automóviles. A pocos años de la creación de esta, a pesar de diferentes dificultades, ha logrado tener avances en su desarrollo, que le han permitido ampliarse y posicionarse dentro del sector industrial que ocupa.

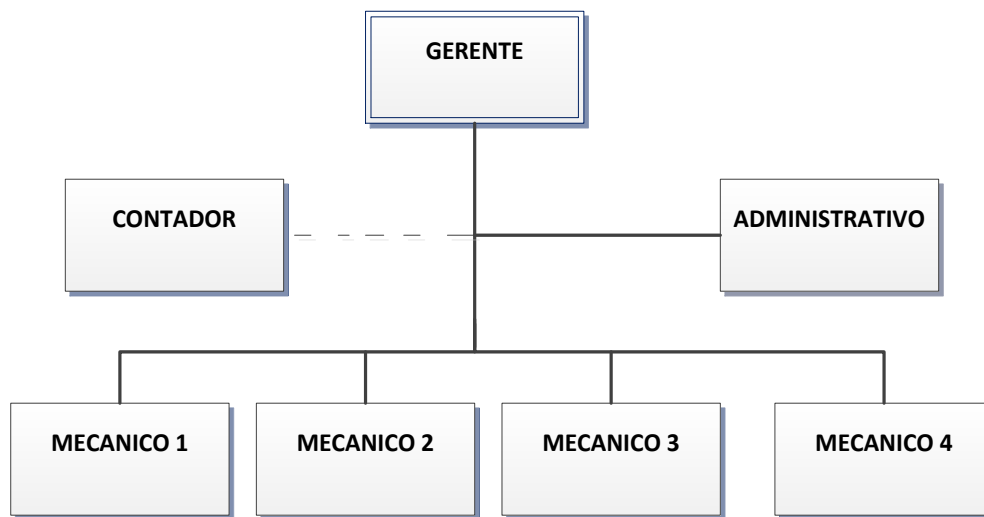
Esta empresa nace como una idea de negocio creada por su dueño Sandro Pezo Ramírez, quien vio en el rubro una oportunidad, ante la baja oferta existente, y el cada vez mayor aumento de demanda que existe en este mercado. Específicamente surge en la zona de Arauco, dado el asentamiento de grandes empresas del transporte forestal en la zona.

Datos generales básicos:

- Razón social: Servicio Automotriz Plaza
- Rut comercial: 10.965.150-8
- Representante legal: Sandro Pezo Ramírez
- Dirección: Arturo Prat N° 11, Carampangue

2.1. Organigrama Servicio Automotriz Plaza

Figura N 6: Organigrama Servicio Automotriz Plaza



Fuente: Elaboración propia

2.2. Cartera de productos y servicios

Esta se dedica a prestar servicios de mantención a vehículos livianos y camiones $\frac{3}{4}$, tales como:

- Cambio de aceite
- Reparación de frenos
- Rectificación de discos de freno
- Alineación y balanceo de neumáticos
- Reparación de ejes delanteros y traseros
- Embalado patines de frenos a camiones y remolques

También se comercializan dentro del local algunos productos como: neumáticos, repuestos para vehículos y camiones.

2.3. Principales Proveedores

En el mercado de servicios automotrices, podemos encontrar una gran cantidad de proveedores, lo cual facilita la adquisición de repuestos.

Los principales proveedores de Servicio Automotriz Plaza son:

- Riosan
- Balatas Cabal
- Italfrenos
- J. Riveros
- Octavio Ríos
- Servicios Lucas Blandford

Tabla N 2: Principales Proveedores



Fuente: Elaboración propia

2.4. Principales clientes

Servicio Automotriz Plaza cuenta con una importante cantidad de clientes, con algunos de los cuales posee convenios en la mantención de sus vehículos. Algunos de estos son:

- Transportes Transvia
- Transportes Cotal
- Transportes Cabrera
- Transportes Los Hualles
- Abice
- Municipalidad de Arauco
- Forestal Kupal

2.5. Análisis de los competidores

El análisis de la competencia resulta ser un factor clave que se debe realizar, es necesario e importante al momento de crear una empresa, como para el caso de Servicio Automotriz Plaza, donde se enfrenta a un proceso de crecimiento.

Existen factores que se deben conocer, como lo son por ejemplo:

- Saber dónde y con quien compites realmente
- Identificar oportunidades de negocio
- Detectar elementos en los que diferenciarte

- Prever la reacción de tu competencia

Dentro del mercado que opera Servicio Automotriz Plaza, se puede identificar un pequeño número de competidores, dentro de los cuales podemos mencionar:

- Lubricentro Lub
- Lubricentro Felipe's
- Lubricentro La Yunta
- Lubricentro Zambrano
- Lubricentro Moraga

Según el análisis de los competidores realizado en el sector, además de rescatar la opinión de su dueño, podemos concluir que la competencia directa de Servicio Automotriz Plaza es “Lubricentro Moraga”. Esta empresa se encuentra ubicado en calle Monsalve N° 156, Carampangue, cuenta con una importante trayectoria en el sector, siendo una de Las primeras empresas en abrir en el lugar.

Se puede detectar fácilmente que esta, es la empresa que compite directamente con servicio Automotriz Plaza, ya que abarca el mismo segmento de clientes, brinda un servicio similar, están ubicados en un sector aledaño, y además la rivalidad existente es reconocida por sus dueños.

En el siguiente cuadro se comparan algunos factores que para el dueño resultan fundamentales en la prestación de un adecuado servicio. Para esto realizaremos una tabla de

ponderación la cual es validada por este, donde se otorgará puntaje según el grado de importancia de cada índice a medir. (Escala de 1 a 7).

Tabla N 3: Cuadro comparativo de competencia directa.

Empresa		Servicio Automotriz Plaza		Lubricentro Moraga	
Factor clave	Ponderación	Nota	Final	Nota	Final
Calidad de servicio	0,2	7	1,4	7	1,4
Tecnología	0,2	6	1,2	5	1,0
Competitividad Precio	0,2	6	1,2	6	1,2
Experiencia	0,1	4	0,4	7	0,7
Posición en el mercado	0,1	5	0,5	6	0,6
Personal especializado	0,1	7	0,7	7	0,7
Publicidad	0,1	3	0,3	3	0,3
Total	1		5,7		5,9

Fuente: Elaboración propia

- Referente a la calidad del servicio, ambas empresas entregan una buena atención a sus clientes, brindando eficacia y rapidez en la prestación de estos.
- En cuanto a la tecnología utilizada, destaca Servicio Automotriz Plaza sobre su competidor, debido a que esta cuenta con maquinaria más moderna, con tecnología superior.
- Con respecto al rango de precios cobrado por las prestaciones de servicios, las dos empresas se encuentran equiparadas en sus precios.

- La experiencia es un factor relevante, y en esta oportunidad favorece ampliamente a Lubricentro Moraga, ya que esta fue una de las primeras empresas en establecerse en el sector.
- La posición en el mercado favorece a Lubricentro Moraga, avalado por su experiencia en el mercado, y la ubicación física de sus instalaciones que le otorgan una mayor fluidez de público.
- Ambas empresas se caracterizan por su personal, ya que cuentan con mecánicos de buena calidad, quienes poseen gran expertiz en la materia.
- La publicidad en este tipo de servicios es bastante débil por ambas empresas, básicamente se desarrolla a través de una radio local. Por lo tanto se estima que esta es una excelente oportunidad para potenciar su negocio, que se oriente a las necesidades del mercado objetivo.

2.6. Identidad de la empresa

La empresa posee la confianza de sus clientes, ya que responde las solicitudes de estos en forma óptima, gracias principalmente a su comprobada capacidad técnica.

Esta es de propiedad privada, de carácter comercial, y cuenta con personalidad jurídica. En cuanto a su tamaño, bajo la clasificación impuesta por el Servicio de Impuestos Internos, califica como Pequeña 1 (2.400,01 UF a 5.000 UF), reflejo de sus ventas que para el año 2016 fue equivalente a 3.300 UF.

2.7. Modelo de ABELL

Este modelo plantea tres dimensiones para definir el negocio: el grupo de clientes, la función del cliente y la dimensión tecnológica, que responde a las preguntas ¿a quién se atiende? Y ¿Qué necesidad se satisface? Y ¿cómo se satisfacen las funciones de los clientes?, respectivamente.

Se utilizará la metodología del “Modelo Abell” (1980), ya que es la que mejor se adecua a la identidad o al tamaño de la empresa. Este análisis permite identificar las empresas que compiten por las mismas ventas, también resulta importante poder establecer que grupo de clientes abordar, y con qué productos o tecnología la queremos desarrollar. Enfocados en el campo de actividad de esta empresa, este modelo consiste en plantear tres dimensiones para la definición del entorno competitivo de la empresa.

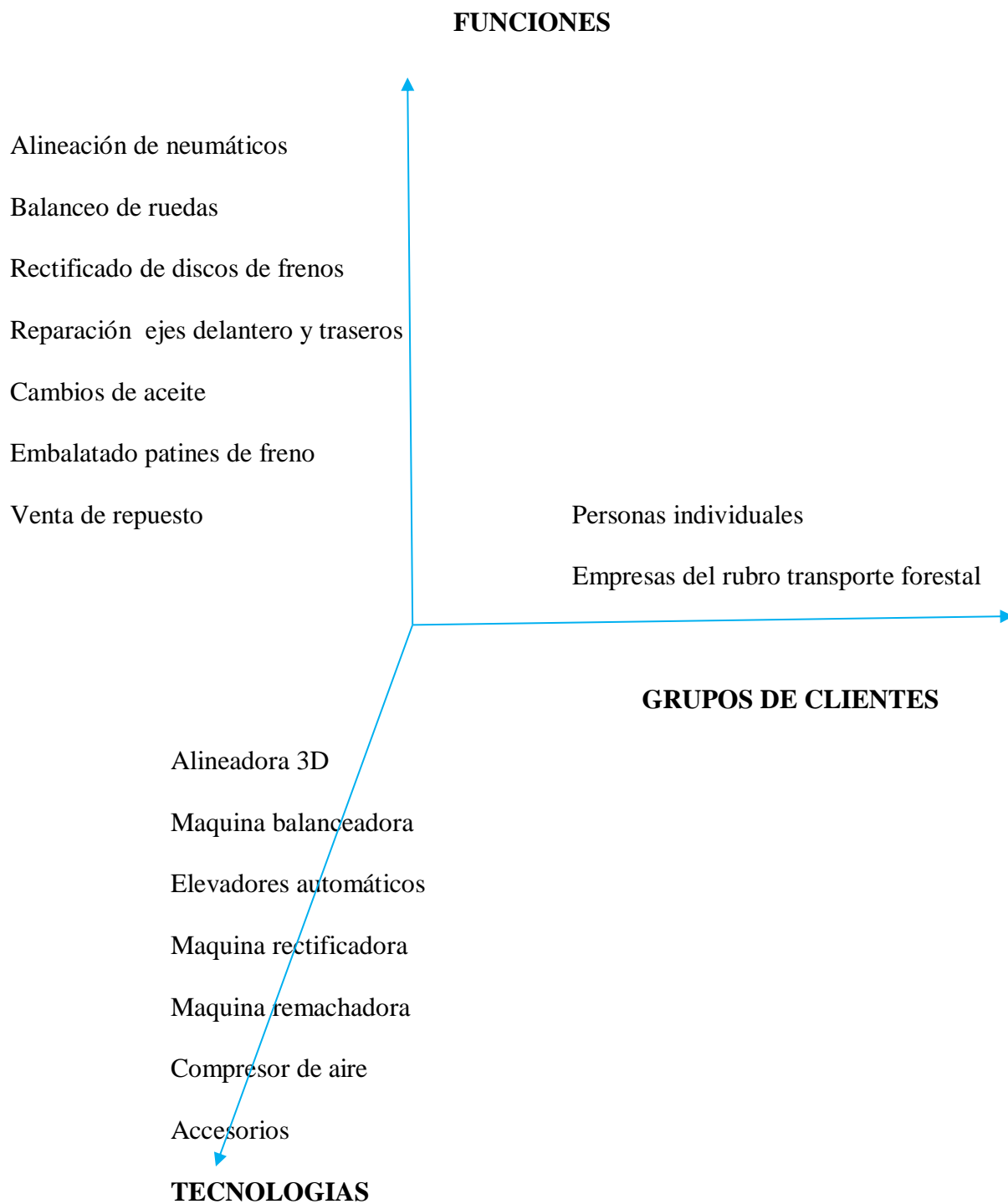
- **Cientes:** Detalla para quienes están diseñados los productos o servicios:
 - ✓ Personas individuales

- ✓ Empresas del rubro transporte forestal

- **Funciones:** Esta dimensión está relacionada con las necesidades que los clientes tienen, y cuales servicios quedan cubiertos. Para este mercado en particular son los siguientes:
 - ✓ Alineación de neumáticos
 - ✓ Balanceo de ruedas
 - ✓ Rectificado de discos de frenos
 - ✓ Reparación ejes delantero y traseros
 - ✓ Cambios de aceite
 - ✓ Embalado patines de freno
 - ✓ Venta de repuestos

- **Tecnologías:** Es la forma en que la necesidad de los clientes queda cubierta, esta empresa cuenta con maquinaria avanzada, tales como:
 - ✓ Alineadora 3D
 - ✓ Maquina balanceadora
 - ✓ Elevadores automáticos
 - ✓ Maquina rectificadora
 - ✓ Maquina remachadora
 - ✓ Compresor de aire
 - ✓ Accesorios

Figura N 7: Diagrama de Abell Servicio Automotriz Plaza



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3: Propuesta de Planificación Estratégica

3. Análisis Estratégico

En razón de los diferentes análisis realizados, hemos podido determinar el impacto de ellos sobre la organización. A continuación se presenta el desarrollo de la propuesta de plan estratégico que se elaboró para esta empresa.

3.1. Definiciones estratégicas

Mediante conversaciones sostenidas con el grupo de trabajo que compone esta empresa, se han podido establecer ciertos parámetros y valores que identifican la cultura organizacional de esta, en los cuales radica la esencia del negocio.

Como resultado del feedback obtenido, se ha podido plasmar una misión, visión y valores para esta empresa, propuestas que han sido transmitidas y valoradas por todo el personal.

- **Misión:** Brindar un servicio de alta calidad en mantenimiento, reparación vehicular a particulares y/o empresas, apoyados en tecnología, capital humano, que permita una total satisfacción de nuestros usuarios.

- **Visión:** Ser el servicio automotriz número uno de la provincia de Arauco, ofreciendo una propuesta de valor hacia nuestros clientes, generando una fidelización de estos a través de la calidad del servicio prestado.

- **Valores:** Los valores por los cuales se rige esta empresa son los siguientes:
 - ✓ **Profesionalismo**, por parte de cada una de las personas que integran este grupo de trabajo, entregando su máxima disposición en favor de la empresa y clientes.

 - ✓ **Honradez**, en el desempeño de sus funciones, en primer lugar en el trato hacia los clientes, y en segundo lugar para con la empresa.

 - ✓ **Innovación**, el compromiso por parte de su dueño en estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, permitiendo a sus clientes el acceso a nuevas tecnologías, que propicien un trabajo en forma eficaz y eficiente.

 - ✓ **Confianza**, en que puedan depositar nuestros clientes hacia la empresa, en la prestación de un servicio de calidad. Por otra parte, desde la empresa hacia sus proveedores, ya que cuenta con el compromiso de cumplir en forma oportuna con el pago de sus obligaciones.

3.1.2. Análisis PESTEL

Toda empresa se desarrolla dentro de un entorno que está en un constante cambio, que escapa al control de esta. Su correcto análisis será una herramienta fundamental para elaborar una buena estrategia de negocio. Al estudiar los distintos factores, es importante tener en cuenta cuáles de ellos pueden afectar en mayor o menor grado a la organización.

A continuación realizaremos un análisis PESTEL del macro entorno estratégico externo, en el que se desarrolla Servicio Automotriz Plaza. Para esto nos basaremos en el instrumento de Guerras y Navas 2007.

Tabla N 4: Análisis PESTEL para la industria de los lubricentos

DIMENSIONES	MN	N	E	P	MP
POLITICOS					
Estabilidad de gobierno				X	
Política fiscal (gastos, impuestos)		X			
Comercio exterior			X		
Políticas de bienestar social				X	
ECONOMICOS					
Ciclos económicos			X		
Tendencia del PIB				X	
Tipos de interés		X			
Tasas de inflación		X			
Desempleo	X				
Renta disponible			X		
SOCIO-CULTURAL					
Factores demográficos				X	
Conflictividad social			X		
Cambios en el estilo de vida				X	
Valores y actitudes sociales			X		
Nivel de educación				X	
TECNOLOGIA					
Política de I+D				X	
Infraestructura tecnológica				X	
Nuevas tecnologías					X
Transferencia tecnológica				X	
Protección del conocimiento			X		
ECOLOGIA					
Política medio ambiental		X			
Tratamiento de residuos	X				
Consumo de energía			X		
LEGAL					
Defensa de la competencia			X		
Legislación laboral		X			
Seguridad del trabajo			X		
Seguridad de los productos				X	

MN: Muy negativo, N: Negativo, E: Equilibrado, P: Positivo, MP: Muy positivo

Fuente: Elaboración propia

En relación al análisis de la estructura de esta herramienta, podemos realizar las siguientes apreciaciones:

- **Entorno Político:** podemos señalar que nuestro país cuenta con una estabilidad democrática que garantiza un ambiente seguro para realizar negocios, lo que le ha permitido convertirse en un líder regional.

Es una nación abierta al comercio internacional, que mantiene una postura de incentivo para con las pequeñas y medianas empresas, permitiéndoles acceder a fondos, con los cuales poder invertir tanto en desarrollo, como en tecnología.

La importancia de las Pymes en la generación de empleos para el país es crucial, ya que estas concentran cerca de un 60% de la fuerza laboral, por lo tanto debiesen contar con el apoyo incondicional del gobierno, en materia de proponer mejoras en el bienestar de los trabajadores, y permitir facilidades en el desarrollo de estas empresas.

- **Entorno económico:** Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década, manteniendo ciclos económicos estables, con una tendencia positiva en cuanto al PIB, pero negativa con respecto a tasas de interés. El alza de impuestos que afecta a todas a las empresas, impacta con mayor fuerza a las Pymes.

La dependencia de las exportaciones del cobre sobre la economía seguirá afectando la inversión y el gasto público, e incluso tener efectos negativos en el consumo privado.

En paralelo la tasa de desocupación alcanzó a un 8,1% en la región del Bío Bío durante el trimestre julio-septiembre de este año, lo cual se convierte en una amenaza para el desempeño de las empresas en el mercado

- **Entorno Sociocultural:** nuestra sociedad es básicamente consumista, ya sea por las tendencias a seguir, o simplemente alcanzar un determinado estatus. La industria automotriz crece cada vez más, lo que permite a los fabricantes seguir diseñando automóviles.

El ser humano por naturaleza necesita abarcar distancias, desplazarse, ya sea para ir al trabajo, o visitar algún familiar. Esto no sería posible sin un automóvil, el cual debe ser mantenido regularmente, para que su funcionamiento sea el óptimo y permita a su conductor circular tranquilamente.

En cuanto a las empresas en la actualidad, se reconoce la necesidad de un nexo entre ellas y sus Stakeholders, que logre que la mirada de la comunidad, así como la de los otros grupos de interés, sea considerada en la toma de decisiones de proyectos y de su operación. EL impacto en el desarrollo de la empresa es menor, ya que no existen conflictos sociales que afecten la continuidad de esta.

- **Entorno Tecnológico:** según un ranking elaborado por el Foro Económico Mundial que mide la economía de 148 países y su capacidad de aprovechar el uso de TIC, ubica a Chile en el puesto 35°, donde han contribuido de gran manera diferentes iniciativas, como ha sido la implementación de políticas públicas, es el caso de la denominada “Empresas en un Día”, la cual comprende bajar el tiempo en la creación de una empresa y los costos asociados. Además, también se observan importantes avances en el pilar en cuanto a la accesibilidad y la notable mejora en cuanto a velocidad (banda ancha, fibra óptica).

Esto es relevante y muy positivo para la empresa, ya que para ésta el uso, y desarrollo de tecnologías es un pilar fundamental para el servicio que presta, lo que hace que este sea más fácil de realizar, brinde mayor seguridad y confianza al cliente, condiciones necesarias para avanzar en mejores usos que incidan en la productividad, y calidad de vida de sus habitantes.

- **Entorno Ecológico:** El Ministerio del Medio Ambiente de Chile, es el órgano del Estado encargado de la aplicación de políticas, planes y programas en materia ambiental, así como en la protección y conservación de la diversidad biológica y de los recursos naturales renovables e hídricos, promoviendo el desarrollo sustentable.

La participación ciudadana en la gestión ambiental del país permite que las personas se informen, opinen, presenten observaciones o sugerencias sobre proyectos de inversión, o

sobre la generación y/o revisión de normas ambientales o planes de prevención y descontaminación.

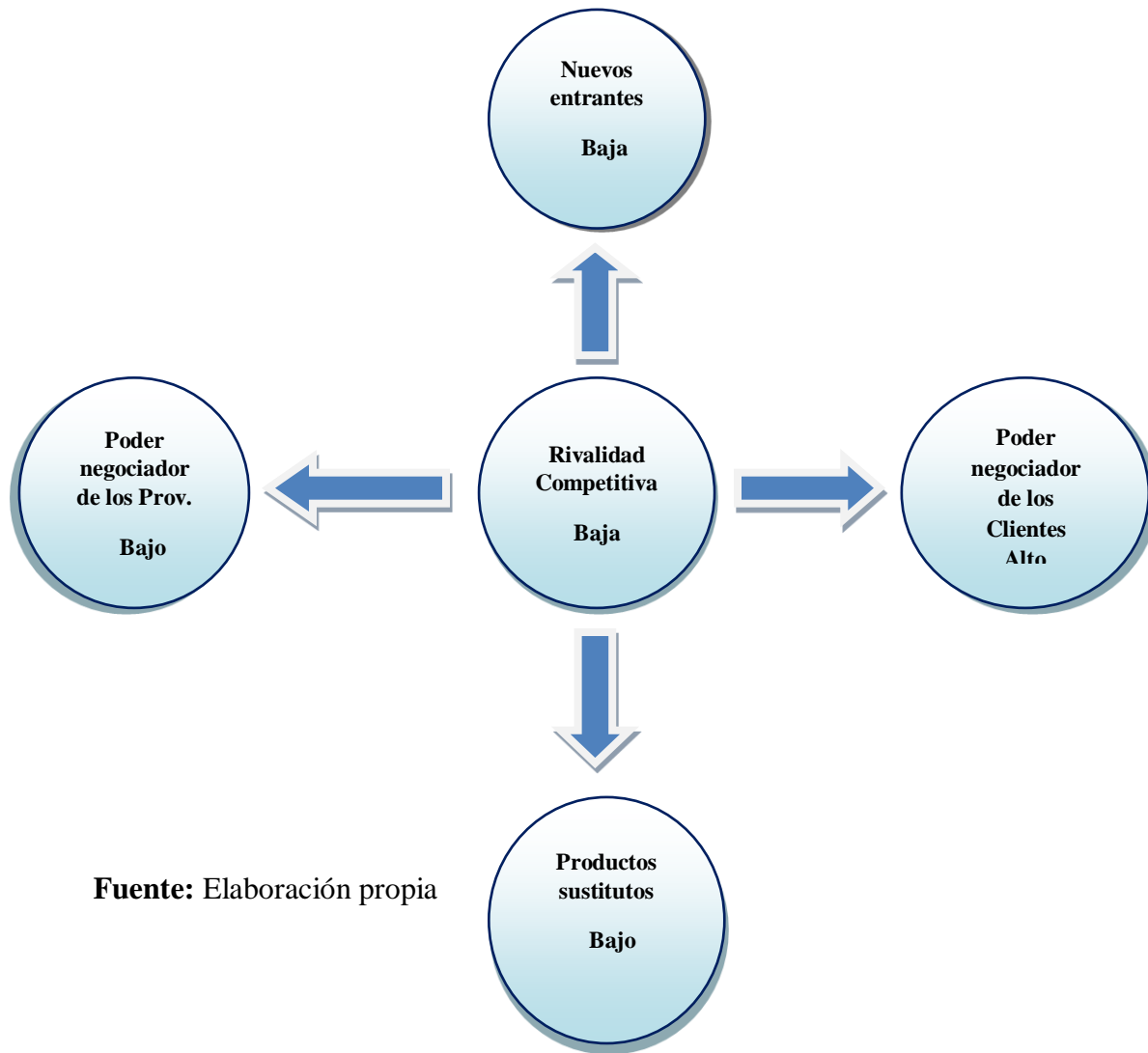
Para el caso de Lubricentros o talleres mecánicos, existe rigurosa normativa medioambiental, dado que estos manipulan insumos con componentes altamente tóxicos y dañinos para el medio ambiente, como lo es el aceite de motor. Por lo cual deben apegarse lo máximo posible a la norma vigente, ya que las inspecciones y multas pueden ser severas.

- **Entorno Legal:** la reforma laboral atenta contra las Pymes, en las modificaciones actuales se prohíbe el reemplazo en la huelga, lo que podría ser gravísimo, si consideramos que éstas tienen una estructura básica, donde generalmente el dueño realiza múltiples funciones.

3.1.3. Análisis de la industria Modelo Cinco Fuerzas de Porter

El análisis de Porter deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuanto atractiva es esta en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. A continuación analizaremos la industria en que opera Servicio Automotriz Plaza.

Figura N 8: modelo cinco fuerzas de Porter Servicio Automotriz Plaza



- **Nuevos Entrantes:** el ingreso a la industria en que se desenvuelve Servicio Automotriz Plaza cuenta con importantes barreras de entrada, lo que hace baja la posibilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado.

Algunas de estas barreras que se presentan en el mercado son:

- ✓ La necesidad de un alto capital de inversión, tanto para la implementación del taller, como para la adquisición de maquinarias, y equipos utilizados, ya que tienen un elevado costo. La habilitación de un espacio físico amplio, que permita operar cómodamente, y en el que se logre montar toda la maquinaria requerida.

- ✓ La alta exigencia por parte de la Seremi de Salud y Medio Ambiente, debido a que existen normas para el uso y tratamiento de residuos contaminantes (aceite de motor quemado), lo que dificulta agilizar la obtención de permisos, y posterior apertura del local.

- **Poder negociador de los clientes:** en la industria que opera esta empresa existen variados tipos de clientes, podemos encontrar desde grandes empresas hasta el público en general. Estos pueden acudir a los diferentes participantes que existen en el mercado, plantear su necesidad, y posteriormente recibir un presupuesto, procediendo a aceptar el que más le convenga. En resumen su poder de negociación resulta ser alto.

- **Poder negociador de los proveedores:** el poder negociador de proveedores es bajo, ya que existe una gran cantidad de estos, quienes brindan estos productos, e insumos necesarios para la realización del trabajo. Sin embargo esta empresa prioriza la compra de productos de calidad, aunque implique un mayor costo, ya que cuenta con clientes que

están dispuestos a pagar un mayor precio por este servicio, conscientes de la utilización de productos de mayor calidad.

- **Rivalidad Competitiva:** es concentrado o reducido el número de empresas de esta naturaleza en el sector, por lo tanto la rivalidad existente es baja. Cabe señalar que de estas empresas, la mayoría no cuenta con las instalaciones, ni tampoco con la maquinaria y tecnología que utiliza Servicio Automotriz Plaza, son más bien pequeños talleres, casi artesanales.
- **Productos sustitutos:** en esta industria podemos decir que hoy en día, es muy difícil encontrar un producto sustituto que supla este tipo de servicio, ya que todos los vehículos necesitan de sus cambios de lubricantes para el motor, mantención en los sistemas de frenos y contar con todos sus neumáticos alineados, para así de esta forma funcionar en perfecto estado, brindando la seguridad al conductor. Por estos motivos la probabilidad de suplir este servicio es casi nula.

3.1.4. Análisis Cadena de valor Servicio Automotriz Plaza

Una empresa está constituida por un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos o servicios. La cadena de valor de una empresa, y la forma en que desempeñan sus actividades individuales, son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

¿Por qué es importante la cadena de valor?, Porque ese estudio nos permitirá identificar los aspectos o partes fundamentales de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total y, con ello, sus fuentes de ventaja competitiva. (Alfonso Álvarez González “estrategia, planificación y control en la empresa” 2007, pág. 59).

Por lo mismo es que se deben definir las actividades primarias, y actividades de apoyo de Servicio Automotriz Plaza, la primera se relaciona con el servicio mismo y su venta a los clientes, la segunda principalmente tiene que ver con brindar la ayuda que se requiere para el desarrollo de las actividades primarias. Para realizar este análisis nos basaremos en la metodología descrita por Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” en (1985).

3.1.4.1. Actividades primarias

- **Logística Interna:** en esta actividad primaria, se deben definir todas las actividades internas y que están relacionadas con adquisiciones del activo fijo de la empresa. Es decir, la infraestructura, equipos, máquinas, repuestos e insumos básicos. Esta empresa cuenta con buen equipamiento en maquinarias, un stock mínimo de repuestos y amplias instalaciones en donde prestar adecuadamente los servicios.
- **Operaciones:** en esta actividad se utilizan todas las máquinas e insumos proporcionados por la logística interna, que permitan prestar el servicio solicitado por los clientes. La principal tarea de la empresa es la mantención a los vehículos, los cuales realiza con productos de excelente calidad, a través de maquinaria de última

tecnología, además del profesionalismo de parte de su personal. Lo que se puede deducir, es que aquí radica la ventaja competitiva que tiene la empresa sobre sus competidores.

- **Logística de salida:** todos los productos y repuestos que procesa la empresa al prestar sus servicios, se encuentran almacenados en su bodega, estos son suministrados por empresas ubicadas en Santiago, las cuales los hacen llegar por transporte externo, otras provienen de Concepción, las cuales le entregan la mercadería en sus dependencias, o en su defecto son retiradas por alguna persona de la empresa.
- **Marketing:** la empresa, en marketing solo dispone de publicidad en la radioemisora local, donde se publicitan los servicios que presta, además de las recomendaciones hechas por sus clientes. Esta cuenta con precios fijos de acuerdo a sus productos y servicios. En el área de ventas y convenios con empresas, no cuentan con vendedor, labor que realiza directamente su dueño.
- **Servicios:** por ser una empresa que trabaja con repuestos y materiales de marcas de primera calidad y prestigio en el mercado, es que brinda una garantía a sus clientes en todos sus servicios prestados. Además como se trata de una atención personalizada, se da la posibilidad que el cliente esté presente durante el proceso de mantención de su vehículo, realizando una inducción.

3.1.4.2. Actividades de apoyo

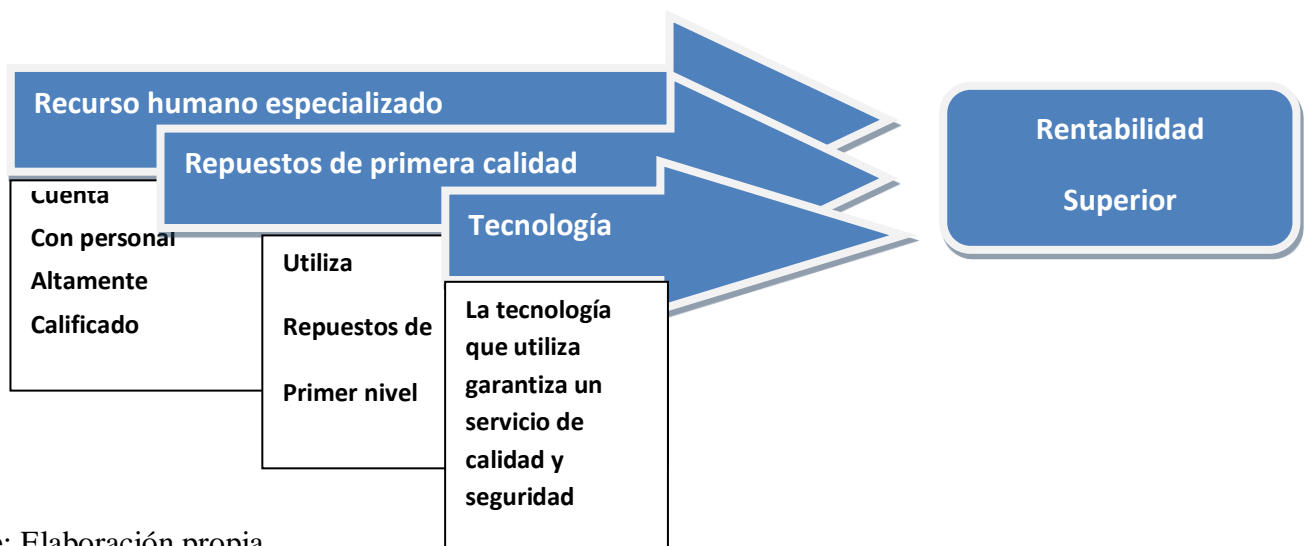
- **Infraestructura de la empresa:** la empresa cuenta con una gestión financiera y contable para el control tributario, a través del servicio de un contador externo, además posee una infraestructura administrativa para llevar la organización de esta. Existe una gran preocupación al momento de entregar los servicios prestados, realizando inspecciones visuales de los vehículos y verificando su buen funcionamiento. Dentro de la empresa no existe un organigrama de las funciones que desempeña cada personal, pero estas están claramente definidas por su dueño.
- **Administración de Recursos Humanos:** la gestión de RRHH tiene como objetivo fundamental proveer a la empresa del personal suficiente, tanto en cantidad y calidad requerida (competencias), en el momento adecuado y con la motivación suficiente. Esta empresa no cuenta con algún sistema de incentivo, selección y evaluación del personal.
- **Desarrollo tecnológico:** para la empresa es fundamental el desarrollo tecnológico con que cuenta, a través de este realiza gran parte de su trabajo, entregando un servicio superior. También le permite garantizar la entrega de un servicio de calidad a sus clientes, otorgando seguridad (para los operarios de estas), y el mejoramiento en los tiempos de entrega, y el de los procesos. (Cabe mencionar por ejemplo la adquisición de una maquina alineadora en 3D)

- **Adquisición:** al ser una empresa prestadora de servicios en mantención, reparación de vehículos y ventas de repuestos, esta tiene acceso a una amplia gama de productos. El proceso de compra en los repuestos es solicitado por los mecánicos a su dueño, el cual los solicita por teléfono o vía correo a sus proveedores.

3.1.4.3. Ventaja competitiva

Las fuentes de ventaja competitiva se basan en recursos claves y críticos que hacen único a Servicio Automotriz Plaza en su industria, que generan una rentabilidad superior al inversionista, los cuales son:

Figura N 9: Ventaja competitiva Servicio Automotriz Plaza



Fuente: Elaboración propia

3.1.5. Análisis de Recursos y capacidades

La empresa cuenta con recursos tangibles y no tangibles, los que hacen posible el desarrollo normal del trabajo, el objetivo es identificar el potencial de estos para establecer ventajas competitivas

A continuación se detallan algunos recursos:

3.1.5.1. Recursos tangibles

- Activos Fijos:
 - ✓ Maquinaria
 - ✓ Herramientas
 - ✓ Vehículos
 - ✓ Equipos computacionales
 - ✓ Mobiliario

- Activos Financieros:
 - ✓ Créditos y cuentas por cobrar
 - ✓ Créditos por pagar a bancos
 - ✓ Caja

3.1.5.2. Recursos intangibles:

- Activos humanos:
 - ✓ Capital humano

- Activos no Humanos:
 - ✓ Marca comercial
 - ✓ Patente
 - ✓ Cartera de clientes
 - ✓ Prestigio
 - ✓ Innovación

3.1.6. Matriz FODA Servicio Automotriz Plaza

En conjunto a su dueño, realizaremos el análisis FODA de Servicio Automotriz Plaza, el cual nos permitirá conocer, los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la empresa, así como las oportunidades y amenaza que esta pueda encontrar en su entorno, de tal modo que pueda utilizar estas fortalezas y oportunidades para poder diseñar una estrategia para hacer frente a sus competidores, y minimizar sus debilidades y amenazas.

Tabla N 5: Matriz FODA servicio automotriz plaza

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelente Implementación en Maquinaria • Planta con gran espacio • Personal Calificado • Utilización de repuestos de gran calidad • Garantía en sus servicios • Buen Posicionamiento dentro del sector 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de Recursos Humanos • Procedimientos de trabajo no establecidos • Sobreendeudamiento • Falta de marketing • Falta de un control interno, inventario de productos • Falta stock de repuestos en local
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenios Con distintas empresas de la zona • Distintos avances Tecnológicos • Alto ritmo de crecimiento del mercado automotriz • Necesidad creciente en la mantención y reparación de los vehículos 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio en leyes que regulan el tratamiento de residuos contaminantes • Expansión de la competencia en el sector • Prestadores de Servicio informal en este rubro • Aumento de los impuestos

Fuente: Elaboración propia

3.2. Formulación de estrategias

3.2.1 Definición de la Estrategia de Negocios

Según el análisis aplicado para la empresa Servicio Automotriz Plaza, y en el marco de la propuesta del plan estratégico para esta, se concluye como la estrategia de negocios más adecuada, la **Estrategia de Diferenciación** de producto o servicios. La cual es validada de igual manera por su dueño.

Por su naturaleza esta es una empresa prestadora de servicios, que se dedica a la mantención y reparación de vehículos. Para ello es que se propone aplicar una estrategia, que le permita lograr ventaja comparativa basada en el principio de diferenciación, llevando a cabo distintos métodos o procedimientos de apoyo en la implementación de la estrategia.

Las acciones que determinamos a continuación nos parecen clave en la implantación de La estrategia de diferenciación para esta empresa:

- Incorporar a los procesos de trabajo un sistema de agenda vía telefónica, para coordinar la atención previa al ingreso del cliente. Así poder contar con los productos requeridos en el servicio, y de esta forma cumplir de forma íntegra con los requerimientos del usuario. Esta acción permitirá brindar mayor satisfacción por el servicio entregado, lo cual posteriormente facilitará el aumento paulatino del precio por los servicios generados.

- El desarrollo de nuevas tecnologías como el acceso a ellas para sus clientes, permite generar valor agregado en el servicio prestado, por este motivo estar a la vanguardia en cuanto a estos aspectos, permitirá el interés de potenciales clientes en adquirir este servicio novedoso y con excelentes resultados. Lo que permitirá cobrar un mayor precio que la competencia por este servicio superior, diferenciándose de sus competidores.
- Propuesta de creación de una página web, esta es una herramienta tecnológica que puede generar importantes beneficios para la empresa. Hoy en día la conectividad que existe permite tener acceso a muchas plataformas, y la web es de las más visitadas. En ese sentido contar con su propia página, permitirá dar a conocer la empresa a un mayor número de personas y empresas del mercado.

La diferenciación en la calidad del servicio, propiciará a obtener ventaja competitiva dentro del mercado, además de generar lealtad y fidelidad de los clientes.

3.3. Implantación estratégica

3.3.1. Reestructuración en la implementación de procedimientos operacionales y funcionales

- Con el fin de prestar un mejor servicio a los clientes, se dejará establecido un protocolo sistemático de trabajo. Lo cual se implementará mediante una “orden de trabajo”, que es una herramienta ideada para facilitar la gestión al interior del taller, la cual será diseñada en una planilla Excel, de tal forma que sea sencilla de manejar y práctica.


Dentro de los aspectos más relevantes que incluirá, destacamos los siguientes:

- ✓ Identificación del cliente: información que posteriormente será traspasada a una base de datos, permitiendo llevar un registro detallado de cada cliente.
 - ✓ Identificación del trabajo a realizar: aquí se detalla el servicio prestado, lo que además servirá en caso de cobrar garantías por el servicio.
 - ✓ Repuestos e insumos utilizados: se identificarán los materiales y productos comprometidos en el servicio, de esta forma garantizar el stock de ellos.
 - ✓ Persona responsable: nombre del responsable que realice el trabajo.
- Se propondrá que realice la implementación de un control de inventario, para el registro de repuestos e insumos, lo que permitirá mantener un stock mínimo de recursos, evitando pasar por imprevistos, y demoras en los servicios por no contar con ellos.

Esta herramienta también será diseñada en una planilla Excel, dado que es una aplicación que todo computador posee, familiarizada por muchos, y así también se evita el costo en la adquisición de softwares.

Con estas dos mejoras en propuestas para el proceso de trabajo, se pretende llevar un control y un ordenamiento dentro de la empresa, agilizando procesos y maximizando el uso de recursos. Además le otorga seriedad ante el cliente respecto del trabajo a realizar, lo cual contribuye a un mejor servicio, sello que se busca implantar al interior de esta organización, de tal forma desmarcarse de los demás competidores.

Figura N 10: Orden de trabajo de Servicio Automotriz Plaza

		ORDEN DE TRABAJO SERVICIO AUTOMOTRIZ PLAZA	
			ORDEN Nº: 1
Nombre cliente	Hector Salgado		
Dirección	Melin 4455	Comuna	Coronel
Fono	983604161		
Operario			FECHA:
Juan martinez			29-11-2017

Unid.	CONCEPTO	TIEMPO EMPLEADO			COSTE	
		de	a	Total Horas	ESTIMADO	REAL
1	Mano de obra	15:00	18:00	3:00	15.000	20.000
1	Pastillas toyota tercel			0:00	25.000	25.000
1	Aceite movil 10w 40 bidon 3 lts			0:00	35.000	35.000
1	Filtro aceite toyota tercel			0:00	5.000	5.000
1	Filtro combustible toyota tercel			0:00	3.500	3.500
2	Rectificado de discos			0:00	6.000	6.000
				0:00		
				0:00		
				0:00		
				0:00		
				0:00		
				0:00		
				0:00		
				0:00		
				0:00		
				0:00		
TOTALES					89.500	94.500

Patente vehiculo	hwvh82	Modelo vehiculo	Automovil Toyota Yaris
Descripcion del trabajo			
Se realizo cambio de aceite y pastillas delantera con rectificado de discos.			

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Propuesta de descentralización de funciones a nivel gerencial

La razón fundamental para descentralizar una estructura es que toda la información necesaria para tomar decisiones no puede estar encerrada en una sola cabeza. (Mintzberg y la dirección pág. 125).

Dada la definición anterior es que resulta necesario desarrollar esta propuesta para Servicio Automotriz Plaza, ya que todas las decisiones recaen en su dueño.

- Como primer punto se debe nombrar un jefe de taller, quien será responsable de su funcionamiento, y quien supervise el trabajo de los mecánicos, reportando cualquier dificultad o problema a su dueño.
- El administrativo, adicional a sus labores cotidianas, se encargará de realizar pedidos a los proveedores, además será quien se encargue del control del inventario, también apoyará la entrega de repuestos e insumos a los mecánicos, y el ingreso de órdenes de trabajo al sistema.

Esta medida de descentralización de funciones busca permitir al dueño disponer de más tiempo, para así enfocarse en labores que generen más valor e ingresos a la empresa, como por ejemplo: realizar mayor cantidad de convenios con empresas, gestionar de mejor manera el proceso de cobranza, y también poder buscar nuevas oportunidades de negocios. Todo lo anterior es en virtud de un crecimiento sostenible y sustentable para la empresa.

Conclusión

Del estudio realizado se concluye que existen falencias en puntos claves de la organización, la falta de objetivos y metas claras, la inexistencia de una planificación estratégica y la mala gestión realizada en los procesos, representan una clara debilidad que impide a la organización lograr su anhelado deseo de ser la empresa líder en Lubricentos de la provincia de Arauco.

Para ello esta investigación ha generado una propuesta de Dirección Estratégica para la empresa en cuestión, lo cual le permitirá ser competitiva dentro del sector industrial en que se desenvuelve, facilitando su desarrollo y crecimiento.

Para las estrategias planteadas se tomaron en cuenta, y se analizaron las propuestas internas, los procesos, el entorno interno y externo, con tal de proponer estrategias que fueran coherentes a la cultura y estructura de esta empresa. La investigación se realizó con la ayuda de los conceptos de administración estratégica definidos en el marco teórico.

La empresa debiera tomar la decisión de implementar el plan estratégico, esto sería importante para que logre alcanzar el crecimiento esperado, le permita mantenerse en el tiempo, y además le brinde herramientas que la potencien competitivamente dentro de su sector industrial. Esta propuesta servirá para proyectar aquellos valores corporativos que determinen las

acciones y comportamiento futuro a través de los objetivos propuestos, necesarios para el éxito de la estrategia.

Recomendaciones:

- ✓ Se recomienda comunicar los objetivos y metas de la empresa a todo el personal, así como también indicar a cada uno de ellos cuál será su participación en la obtención de estos.
- ✓ Proponer la contratación de personal, se hace indispensable contar con un Jefe de taller, que planifique las operaciones y dirija el trabajo de mecánicos.
- ✓ Generar alianzas estratégicas con empresas de la zona, o con entidades como la Municipalidad de Arauco.
- ✓ Invertir en publicidad y marketing, así permitir llegar a potenciales clientes.

Bibliografía

Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2007). *La Dirección estratégica de la empresa*. Thomson Reuters

Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva*. CECSA. Mexico

Porter, M. (1996). *Ventaja competitiva*. CECSA. Mexico

Grant, R. (1996). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson Reuters

Fred R. D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson

Garrido, S. (2006). *Dirección estratégica*. Mc Graw Hill

Álvarez González, A. (2007). *Estrategia, planificación y control en la empresa*. RA-MA

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Días De Santos

Abell, D. F. (1980). *Definición del negocio*. Prentice-Hall

Referencias web: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm#2

Anexo: Entrevista a dueño de la empresa Servicio Automotriz Plaza

Se elabora la siguiente entrevista al dueño de la empresa con el objeto que sea respaldo y justificación de la propuesta realiza a la empresa de los objetivos específicos planteados.

1. ¿Para dar cumplimiento a la misión propuesta que le falta a la empresa?

Un ordenamiento y control interno en todas las áreas de la empresa.

2. ¿Qué fortalezas y debilidades considera usted que tiene la empresa actualmente?

Fortaleza: Excelente implementación en maquinaria, una planta con gran espacio y personal

Calificado

Debilidad: Falta de un control interno de inventario de productos, falta stock de repuestos en el local.

3. ¿Qué oportunidades y amenazas considera usted que tiene la empresa?

Oportunidad: nuevos convenios con empresas, alto ritmo de crecimiento del mercado automotriz.

Amenaza: Expansión de la competencia en el sector, prestadores de servicios informal en este rubro.

- 4. ¿Considera como una alternativa apertura de otra sucursal en un lugar geográfico distinto?**

Sí.

- 5. Referente a los servicios y productos ¿Cuál aspecto desea impulsar más? o ¿ambos?**

La venta de más repuestos dentro del local.

- 6. ¿Para captar mayor cuota de mercado que está dispuesto hacer?**

Invertir más en publicidad, en personal y tecnología.