



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

**“Manual de Planificación Estratégica para la Pequeña y  
Mediana Empresa (PYME) pertenencias a la Cámara de  
Comercio de Chillán”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Alumno:

Venegas Canales, Luis Arnaldo

Profesores Guía:

Sr. Omar Acuña Moraga

Sra. Rosana Vallejos

Chillán 27 de Diciembre, 2013.



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

Chillán, Enero 09 de 2014.

### Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) PERTENENCIAS A LA CÁMARA DE COMERCIO CHILLÁN" del alumno Luis Venegas Canales.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6.0 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

  
Omar Acuña M.  
Profesor Guía

  
Elizabeth Jiménez J.  
Profesor Informante

  
Omar Acuña M.  
Director de Escuela

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial  
- Alumnos(as)  
- Archivo

## AGRADECIMIENTOS

*Quisiera agradecer a quien ha sido un pilar fundamental en la obtención de este gran logro, a mi madre Rosy, quien con su apoyo, comprensión y preocupación incondicional hicieron posible que nunca renunciará al ideal de convertirme en un Profesional.*

*También este logro está dedicado a mi novia, Camila Fernanda Salas, por su paciencia, amor y compañía en todo este proceso de memoria de título, a ti mi amor, muchas gracias y a toda mi familia: Hermano, abuelos, tíos, tías y primos. Y también a mis profesores guías quienes han sido de gran ayuda para la realización de este proyecto, a Uds. Profesor Omar Acuña y Rosana Vallejos... Muchas gracias!*

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo principal el desarrollo de un Manual de Planificación estratégica para la pequeña y mediana empresa (PYME) perteneciente a la Cámara de Comercio de Chillán.

En forma paralela se busca apoyar a la pequeña y mediana empresa mediante la implementación de este manual como un Autodiagnóstico lo que permite ayudar a adquirir un diagnóstico y un concepto muy claro de la empresa, por lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia el cumplimiento de la misión, metas, estrategias, etc. Además permite a la empresa prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la compañía.

En el primer capítulo del estudio se busca entregar una fundamentación teórica que sirva de marco conceptual para entender el proceso administrativo, su relación con la administración de empresas, pero sobre todo dar a conocer cada concepto de manera que vaya relacionando la planificación en la organización.

En seguida, en el segundo capítulo se entrega un marco referencial enfocado en antecedentes de la Planificación estratégica en la Pyme, se busca conocer los beneficios que trae la utilización de esta herramienta. Por otro lado, se describen tres modelos de Planificación estratégica, de los cuales se ajustó un modelo, el cual fue adaptado del original, para así representar de mejor manera la realidad de la Pyme, por ende este modelo obedece a la estructura básica para así desarrollar el producto, que es un manual de planificación estratégica.

El tercer capítulo, está enfocado principalmente al estudio de las Pymes, en este capítulo se analiza la clasificación según el número de ventas anual y según el número de trabajadores de la pequeña y mediana empresa. Posteriormente, se realiza la distribución de la Pyme a nivel regional y a nivel Provincial de la VIII Región del Bío-Bío. También se describe la importancia que tiene dentro de cada sector económico tanto en la Provincia de Ñuble como en las Comunas pertenecientes a ella. Luego, se dan a conocer tanto las características de la Pyme a nivel nacional como a nivel regional, entregando además

antecedentes a considerar en la gestión de este tipo de empresas como los terminantes internos se su competitividad.

En el cuarto capítulo, se describe todo el proceso de elaboración y desarrollo del Manual de Planificación estratégica. Este manual consta de tres etapas o pasos que hacen de un manual eficiente y eficaz a la hora de su implementación en cualquier empresa Pyme.

Por último, en el quinto capítulo está dedicado a la validación del Manual de Planificación estratégica propuesto en el capítulo cuatro aplicado a una Pyme de la Cámara de Comercio de Chillán. De esta manera se presenta una herramienta de autodiagnóstico, el cual es un ejercicio que debe ser completado por un miembro estratégico de la empresa PYME, lo que permite ayudar a adquirir un diagnóstico y un concepto muy claro de la organización, por lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia el cumplimiento de la misión, metas, estrategias, etc. Además permite a la empresa prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la compañía.

## ÍNDICE

<b>Antecedentes Generales de la Investigación</b>	<b>Pág. 12</b>
Objetivos de la Investigación	pág.12
Justificación	pág.13
Metodología de Estudio	pág.14
<b>Capítulo 1: Marco Teórico. “Administración y Planificación Estratégica”</b>	<b>pág.16</b>
1.1. Introducción	pág. 16
1.2. Administración y su Concepto	pág. 17
1.3. Proceso Administrativo	pág. 19
1.4. Planificación en las Organizaciones	pág. 22
1.4.1. ¿Qué es Planificación?	pág. 24
1.4.2. Tipos de Planificación	pág.24
1.4.3. ¿Para qué es útil planificar?	pág. 27
1.5. Planificación en el ámbito público	pág. 29
1.6. Concepto de Estrategia	pág. 31
1.7. Planificación Estratégica	pág. 35
1.7.1. Concepto de planificación estratégica.	pág.35
1.7.2. Características de la Planificación Estratégica	pág. 36
1.7.3. Ventajas de la Planificación Estratégica	pág. 38

<b>Capítulo 2: Antecedentes teóricos de la Planificación Estratégica en la Pyme</b>	<b>pág. 40</b>
2.1. Planificación estratégica en las Pymes	pág. 40
2.2. ¿Por qué Planificación Estratégica en la PYME?	pág. 42
2.3. Beneficios de la aplicación de la P.E. a las Pymes	pág. 43
2.4. Niveles Jerárquicos de Planificación	pág. 44
2.5. Nivel de Planificación adecuado a las Pymes	pág. 46
2.5.1. Estrategia a Nivel de Negocio	pág.47
2.5.2. Tipología de Empresa	pág. 49
2.6. Modelos de Planificación Estratégica	pág. 52
2.6.1. Modelo de Gerencia Estratégica	pág. 53
2.6.2. Modelo de Cuadro de Mando Integral	pág. 72
2.7. Modelo de Planificación Estratégica ajustado a la Pyme	pág. 75
<b>Capítulo 3: La Pequeña y Mediana Empresa (PYME)</b>	<b>pág. 76</b>
3.1. Introducción	pág. 76
3.2. Definición y Ley de la Pyme	pág. 77
3.2.1. Criterio Cualitativo	pág. 77
3.2.2. Criterio Cuantitativo	pág. 77
3.2.3. Normas Chilenas que regulan la Pyme	pág. 81
3.3. Actual situación de las Pymes en Chile	pág. 83
3.3.1. Características de la Pyme.	pág. 83
3.3.2. Importancia de la Pyme	pág. 84

3.3.3. Problemas de la Pyme	pág. 85
3.3.4. Ventajas de la Pyme	pág. 86
3.3.5. Gestión de la Pyme	pág. 87
3.3.6. Determinantes Internos de la competitividad de la Pyme	pág. 88
3.4. Financiamiento de la Pyme	pág. 90
3.4.1. Instrumentos de Financiamiento Público	pág. 91
3.4.2. Instrumentos de Financiamiento Privado	pág. 91
3.5. Número de Pymes en Chile	pág. 92
3.5.1. Distribución de las Pymes en Chile	pág. 96
3.6. Pymes en Regiones	pág. 98
3.6.1. Presencia porcentual de Pymes en regiones	pág. 98
3.7. Distribución de la Pyme en la Octava Región del Bío-Bío	pág. 100
3.7.1. Características de la Pymes de la VIII Región del Bío-Bío	pág. 101
3.7.2. Presencia de la Pyme en las Provincias de la Octava Región del Bío-Bío	pág. 102
3.8. Distribución de la Pyme en la Provincia de Ñuble	pág. 103
3.8.1. Fortalezas Comparativas de Ñuble	pág. 104
3.8.2. Presencia de la Pyme en las Comunas de la Provincia de Ñuble	pág. 105
3.9. La Pyme de la Cámara de Comercio de Chillán	pág. 106
3.9.1. La Cámara de Comercio de Chillán	pág. 106
3.9.2. Características de la Pyme en Chillán	pág. 108

<b>Capítulo 4: Desarrollo del Manual de Planificación Estratégica</b>	<b>pág. 109</b>
4.1. Presentación del Manual	pág. 109
4.2. Introducción	pág. 110
4.3. Desarrollo del Manual de Planificación Estratégica	pág.113
<b>Capítulo 5: Validación del Manual de Planificación Estratégica para Empresas de la Cámara de Comercio de Chillán</b>	<b>pág. 142</b>
5.1. Determinación de las Empresas para implementar el Manual de Planificación estratégica	pág. 142
5.2. Aspectos considerados por la propuesta del Manual	pág. 143
5.3. Análisis de los resultados	pág.144
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>pág. 145</b>
<b>RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS</b>	<b>pág. 148</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>pág. 150</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>pág. 153</b>
<b>ANEXO N°1: APLICACIÓN DEL MANUAL</b>	<b>pág. 154</b>
<b>ANEXO N°2: GLOSARIO</b>	<b>pág. 170</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1	Número total de empresas en Chile, según criterio de ventas anuales	pág. 92
Gráfico N°2	Número de Pyme en Chile	pág. 92
Gráfico N°3	Clasificación Pyme, según ventas anuales	pág. 93
Gráfico N°4	Distribución de las Pymes en Chile	pág. 96
Gráfico N°5	Porcentaje de Pyme en Regiones	pág. 99
Gráfico N°6	Número de Pymes en la Octava Región del Bío-Bío	pág. 100
Gráfico N°7	Distribución Provincial de Pymes de la Octava Región del Bío-Bío	pág. 102
Gráfico N°8	Número de Pymes en las Comunas de la Provincia de Ñuble	pág. 105

## ÍNDICE DE TABLA

Tabla N°1	Análisis Posicionamiento Estratégico	pág. 66
Tabla N°2	Definición Cualitativa de las Pymes	pág. 79
Tabla N°3	Clasificación Pyme según Criterio de Ventas Anuales	pág. 94
Tabla N°4	Regiones que poseen mayor cantidad de Pymes en Chile	pág. 96
Tabla N°5	Número de Pymes por tamaño y región, Año 2012	pág. 97
Tabla N°6	Distribución porcentual de las Pymes en regiones	pág. 98-99
Tabla N° 7	Tamaño de la pequeña y mediana empresa.	pág. 143

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1	Proceso Administrativo	pág. 21
Figura N°2	Concepto de Planificación	pág. 26
Figura N°3	Tipos de Planificación	pág. 28
Figura N°4	Concepto de Estrategia	pág. 34
Figura N°5	Concepto y Características de la Planificación Estratégica	pág. 37
Figura N°6	Niveles Jerárquicos	pág. 46
Figura N°7	Modelo de Gerencia Estratégica de Fred David	pág. 53
Figura N°8	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	pág. 59
Figura N°9	Cadena de Valor Empresarial	pág. 63
Figura N°10	Matriz atractivo del Sector y Matriz BCG	pág. 66
Figura N°11	Modelo de Cuadro de Mando Integral	pág. 73
Figura N°12	Modelo de Planificación Estratégica ajustado a la Pyme	pág. 75
Figura N°13	Determinantes Internos de la Competitivo de la Pyme	pág. 89
Figura N°14	Provincia de Ñuble	pág. 103

## **ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo General:**

Desarrollar una propuesta de apoyo a las pequeñas y medianas empresas de la cámara de comercio de Chillán basada en instrumentos de la Planificación Estratégica.

### **Objetivos Específicos:**

Para el logro del objetivo general, propuesto anteriormente, se necesita el cumplimiento de los objetivos específicos mencionados a continuación:

- 1) Analizar antecedentes de planificación estratégica utilizadas en empresas a nivel local y nacional.
- 2) Desarrollar un Marco Teórico sobre “Planificación Estratégica”; sus conceptos y herramientas útiles para el desarrollo de las Empresas de la Cámara de Comercio de Chillán.
- 3) Desarrollar una estrategia de fortalecimiento en las Pymes a través de la elaboración de un Manual de Planificación Estratégica.
- 4) Validar la aplicabilidad del Manual de Planificación Estratégica en Empresas de la Cámara de Comercio de Chillán.

## Justificación del Proyecto propuesto

Desarrollar un “Manual de Planificación Estratégica para las pequeñas y medianas empresas de la Cámara de Comercio de Chillán”, radica en que, estas empresas ayudan al crecimiento de la región y del país, contribuyendo al aumento de empleo que estas generan, a que exista cada vez mayor cantidad de gente activa trabajando, generando así nuevas pequeñas y medianas empresas (Pymes), desarrollando el emprendimiento e innovación del país. Y aunque, éstas no generen gran cantidad de ventas a nivel nacional, es una gran fuente laboral, ya que entregan el 80% del empleo al país (según Chile Emprende, 2013). También aportan un 70% de los ingresos a los hogares chilenos. Además contribuyen un 18% de las ventas totales del país (PIB). Otro argumento importante para llevar a cabo la investigación, es que, las Pymes se han transformado es un medio para la superación de la pobreza del país.

Es por esto, que la elaboración de un manual de Planificación Estratégica es un proyecto de gran interés y/o de ayuda para el desarrollo sustentable de las empresas en la ciudad de Chillán, contribuyendo así, a mejorar la actividad de los pequeños y medianos productores de la zona de Ñuble.

Es importante mencionar que siempre es necesario planificar, ya que es una herramienta útil en varios campos como: superar la improvisación, reducir la incertidumbre y organizarse con los recursos que se poseen para lograr los objetivos deseados, permite además alcanzar mejores resultados, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo. Por lo tanto, planificar es prever y decidir hoy las acciones que pueden llevar a la empresa, desde el presente hasta un futuro deseable.

Según Hill, (2009). *“La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia a los resultados. El proceso de planificación, así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de la organización”*.

Este estudio beneficia tanto a las pequeñas y medianas empresas como también al gobierno provincial para crear una efectiva política de fomento y desarrollo sustentable a través del tiempo, en conjunto a otras medidas, que vayan en ayuda directa a la protección de las empresas y su consolidación en la actividad económica a la cual pertenecen.

Por lo tanto, se torna imprescindible para una empresa contar con una planificación estratégica, ya que es una herramienta de ayuda para la toma de decisiones, y además equipa y prepara para conseguir el éxito deseado y que éste a su vez, pueda prolongarse a través del tiempo y así cumplir el objetivo esperado.

### **Metodología a utilizar**

Para estudiar la Planificación Estratégica y para ser aplicada a las empresas, se ha utilizado el enfoque de los siguientes Autores:

- Fred (2003)
- Thompson y Strickland (2008)
- Robbins y Coulter (2005)
- Hill (2009)
- Wheelen (2007)

En base a estos autores se determina la información bibliográfica relevante, quienes plantean el concepto de administración y planificación estratégica, permitiendo así construir el marco teórico. También se utilizan otras fuentes de información como, artículos, páginas web, etc.

Como primer paso, se realizó una recopilación de los antecedentes de la planificación estratégica en las Pymes (Pequeñas y medianas empresas) que han utilizado la planificación como una herramienta teórica de apoyo para desarrollar una estrategia de fortalecimiento y lograr así, un desarrollo óptimo y sustentable a través del tiempo.

Realizado esto, se procederá a desarrollar una propuesta de apoyo a las Pymes basada en instrumentos de la planificación estratégica y como producto de ello un Manual. Para ello, será necesario realizar las siguientes actividades:

- Analizar e identificar la situación actual de las empresas asociadas a la Cámara de Comercio de Chillán.
- Establecer un conjunto de programas estratégicos de acción coordinados con la Cámara de Comercio de Chillán.
- Realizar reuniones, o algún tipo de actividad, en donde se pueda obtener información acerca de las empresas.
- Realizar visitas a las empresas, para conocer la realidad, a nivel general, que ésta presenta.
- Implementar el Manual de planificación estratégica en empresas.

## MARCO TEÓRICO

### CAPITULO 1: “ADMINISTRACIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA”

#### 1.1. Introducción

*“La Administración es universal, como necesidad, disciplina, proceso, y como conjunto de técnicas y herramientas necesarias para determinar el adecuado uso de los recursos que existen en la empresa”. (Chiavenato, 2001; pág.23).*

Hoy en día, son las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales las que determinan las modalidades de la administración, pero son los problemas empresariales lo que exigen soluciones prácticas, ante los diferentes acontecimientos del entorno a la nueva era de la globalización como por ejemplo, los Tratados de Libre Comercio, las tendencias tecnológicas, el acceso a las comunicaciones, cambios en la cosmovisión del mundo, entre otras, y desde esa dimensión surge la necesidad de administrar y cómo hacerlo, de adquirir habilidades, capacidades, técnicas y herramientas que faciliten el proceso administrativo.

Las empresas y las Pymes actualmente están sometidas a generar una eficiente administración, a producir, maximizar ganancias y minimizar costos, de tal manera que logren alcanzar el éxito en sus compañías y a la vez un buen funcionamiento, pues de ellas depende qué tan eficiente es el uso de los recursos con que cuenta la compañía, en donde se debe considerar sus operaciones que se desarrollan en un entorno que se encuentra en un constante cambio y dinamismo, por ende tienen que adaptarse y sobrellevar de manera sostenible en el tiempo.

## 1.2. Administración y su concepto.

La Administración es un proceso muy particular consistente en actividades de planeación, organización, ejecución y control, que desempeñan un rol determinante para alcanzar los objetivos señalados con el uso de los recursos y habilidades de los trabajadores. A continuación se plantean diversas definiciones de administración por varios autores, entre ellos:

Según las consideraciones de Fayol (1916), mediante su enfoque clásico en la administración y en los principios de esta. Fayol dice que, "*administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar*". A través de esta cita se describe las funciones de la administración que es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. También, a través de los principios de la administración como la división del trabajo, donde Fayol induce a la especialización del cargo a desempeñar para así obtener un mayor desempeño en el cargo o área establecido, por lo tanto de esta manera promueve y máxima la eficiencia en la organización; como también propone la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando donde cada empleado tiene que responder a un solo jefe por la funciones delegadas. Además, Fayol logra un objetivo predeterminado que es administrar, definiendo así la teoría clásica de la administración como un conjunto de fuerzas que interactúan entre sí, y que son necesarias unas de las otras y en definitiva estos principios hacen que conforme un conjunto sistemático.

*Ahora bien, para Morstein (1947). "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva... es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".* Entonces, la Administración es el proceso que permite que todas las acciones se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual se pueda desempeñar de manera armónica y sinérgica. Hoy en día, un empresario no sólo tiene que comprender el funcionamiento del mercado, sino además las sutilezas de los negocios que forman parte de los mercados extranjeros en contra de competidores que no le son familiares. Es por ello, que la tendencia creciente hacia la globalización se origina las fuerzas invasoras de la tecnología, las que están dando una nueva forma de liderazgo.

Según Follet (1956), define la administración como *"el arte de hacer que las cosas se hagan a través de las personas"*. De esta afirmación se concluye que cada una de las actividades que se desarrollan en la compañía se realizan a través de las personas, y no sólo de los trabajadores, sino también de los altos ejecutivos, asimismo al líder del equipo de seguridad, al supervisor de un departamento de contabilidad o a un director, etc., en definitiva es aplicable a todas las personas que pertenezcan a la compañía.

Por su parte, los autores Petersen y Plowman (1992), definen la administración como *"una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular"*. De lo anterior, se infiere que, a través de la clarificación de los objetivos se logra trabajar de mejor manera, ya que las personas si tienen claro su propósito puede cumplir de manera eficiente su labor en cualquier área desempeñada, de esta forma se estructura una empresa dando paso a una máxima eficiencia, y que existan reglas y/o técnicas específicas para lograr la eficiencia y eficacia deseada en la planificación.

Para Drocker (2006), afirma que: *"El trabajo de la Administración es dar dirección y organización a sus trabajadores, proporcionar liderazgo y decidir cómo usar los recursos organizacionales para lograr las metas"*. Es decir, a través del logro de las metas de una organización y en conjunto con una apropiada y asertiva dirección y organización se logra también una eficiencia y eficacia tanto en la coordinación como en el uso de recursos organizacionales, por lo tanto, las personas que administran, usan los recursos como de capital, producción, capacidad de mercado, entre otros; todo para lograr las metas organizacionales.

Es por ello, que ante estos nuevos cambios es preferible recordar funciones que son propias de la administración, es decir, procesos gerenciales que favorecen en forma certera en la eficiencia y eficacia de la organización, sin importar su tipo y tamaño.

### 1.3. Proceso Administrativo.

El proceso administrativo está integrado por los siguientes elementos: planificación, organización, dirección y control.

*“Todo proceso administrativo por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyos simultáneamente. (Reyes, 1987).*

#### 1) Planificación:

*Para Chiavenato (1999): “La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por lo tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planeación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden”. Es decir, la empresa debe decidir a dónde ir y cómo debe llegar. Esto requiere la evaluación de los cambios y restricciones internas y externas, pronóstico y fijación de objetivos, desarrollo de estrategias y políticas y preparación de los planes de acción.*

#### 2) Organización:

*Según Chiavenato (1999; pág. 344), “La organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados. Esta estructura deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. En este sentido, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización, en ese sentido, la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinadas metas y objetivos”.*

*Para Reyes (2003; pág.28) organización es: “la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia”.*

Entonces, la organización es donde se decide quién hace qué. Esto requiere la definición y agrupación de actividades, la definición de responsabilidades y el establecimiento de medidas de comunicación, coordinación y control.

### 3) Dirección:

*Al incluir a Reyes (2003; pág. 29), agrega que, “dirección es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados”.* Por lo tanto, en esta etapa la persona encargada es quién se cerciora que las demás personas sepan qué debe hacer y cuándo lo debe hacer y ejercer liderazgo para hacer que todos trabajen con sus máximas capacidades como parte de un equipo.

Las etapas de la dirección, según el autor Reyes (2003), son las siguientes:

- ✓ **Autoridad y mando:** Principio del que se deriva toda la administración y por lo mismo, su elemento principal, considerado como la dirección. Este comprende la toma de decisiones.
- ✓ **Comunicación:** Es como el sistema nervioso de un organismo social, puesto que lleva al centro todos los elementos que deben conocerse, y de éste las órdenes de acción necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas.
- ✓ **Delegación:** Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.
- ✓ **Supervisión:** La función última de la administración es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

4) Control:

*“El control es un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en los objetivos y norma de la planificación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el qué se previó al momento de la planeación.” (Hampton, 1997; pág. 24).*

*Según las consideraciones de Reyes (2003), comenta que el control “consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido los que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes”.*

Para ello, Reyes (2003) comprende tres etapas en el proceso de control, estas son:

- 1) Establecimiento de estándares y controles: Sin estos es imposible hacer la comparación, base de todo control. Este paso es propiamente del administrador.
- 2) Operación de los controles: Suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- 3) Evaluación de resultados: Esta función es propiamente administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

En resumen, en esta etapa se controla y supervisa los resultados, y a su vez compararlos con los planes y tomar medidas cuando sea necesario, tal como muestra la figura 1.

Figura1. Proceso Administrativo



Fuente: Koantz y Wehrich, 1994; pág. 21

## 1.4. Planificación en las Organizaciones.

### 1.4.1. ¿Qué es Planificación?

La planificación es fundamental, ya que constituye el primer paso para asegurar una gestión empresarial eficiente, pues a través de esta se define con racionalidad el uso y destino de los recursos en función de los principales objetivos de las organizaciones. La correcta planificación constituye la base insustituible para asignar y gestionar los distintos recursos materiales, financieros y humanos a cada uno de los procesos a desarrollar. (Santín Cáceres, 2009).

Son diversas las definiciones encontradas del término “planificación”, pero en todas ellas de una manera u otra, la identifican como una función administrativa. Su contenido y alcance varía fundamentalmente dependiendo de la época, las condiciones socioeconómicas y el lugar de origen. A continuación, se muestra algunas aproximaciones conceptuales de diferentes autores, lo que permite profundizar en su descripción.

*“Planear es trazar o formar el plan de una obra. Es un proceso que busca y propicia la organización”.* (Fayol; 1916). Esto quiere decir que la planificación es un proceso de organización, ya que se prevé con anticipación las consecuencias de las acciones actuales, a cambio de mayores beneficios tanto al corto y largo plazo y además controlar lo que en su mediada se pueda, es por ello que la planificación también se preocupa por el futuro, es decir, proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

*Según Steiner, infiere que, “La planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos; define estrategias, políticas y planes detallados para lograrlos, es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones, e incluye una revisión del desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planeación”.* (1969; pág. 123).

*Al seguir a Chiavenato (1999; pág. 344) “La planeación es la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”.*

*Para Stoner (1996; pág. 287). “Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos”.*

*De acuerdo a Thompson y Strickland (2001): “Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, y quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse”.*

*Reyes Ponce, (2001; pág. 53), “La planificación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”.*

*Considerando a Drucker, asegura que “pocas compañías tienen ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas”. (2001; pág. 151).*

En todas las definiciones anteriores es posible encontrar algunos elementos en común importantes en materia de planificación, como el establecimiento de objetivos o metas y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes, estrategias, políticas, programas y procedimientos). Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de predecir el futuro).

Si se analizan por parte cada uno de estos elementos identificados en el proceso de planificación, algunos autores coinciden en que es un proceso para establecer metas o objetivos y determinar los medios para alcanzarlos (Steiner, 1969 y Stoner, 1996). En cambio otros plantean que es un proceso de toma de decisiones para la actuación futura de la organización y definir las acciones que han de seguirse para lograr los objetivos trazados (Thompson, 2001).

Entonces, de las definiciones anteriores se concluye que la planificación es un proceso que se utiliza en función de un grupo de personas o instituciones, que evalúa y

estima su situación actual y, posteriormente, analiza las condiciones futuras de su medio ambiente, sociedad o institución a la que sirven, para desarrollar estrategias organizacionales, políticas, procedimientos, programas, presupuestos que le serán útiles para solucionar los problemas de situaciones que llegasen a presentarse en una situación próxima.

#### 1.4.2. ¿Para qué es útil planificar?

Para llevar a cabo una adecuada planeación es necesario conocer la importancia de la misma, por lo que se deben tener en cuenta, según Reyes (2004): “*La eficiencia no puede venir de la improvisación, ya que debe tener orden para lograr la eficiencia que se espera*”. Por lo tanto, la planificación sirve para:

- ✓ Es la primera función administrativa que rige a los demás.
- ✓ Para diseñar un ambiente adecuado.
- ✓ Para un desempeño más eficaz de las personas.
- ✓ Para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales.
- ✓ Para solucionar problemas en caso de incertidumbre en la toma de decisiones Gerenciales.
- ✓ Para la consecución de los objetivos y metas organizacionales.
- ✓ Para afrontar adecuadamente los cambios.

Hay algunos autores que afirman que la planificación sirve como una toma de acción anticipada y como una visión futurista (Chiavenato, 1991), ya que el planear es anticipar con la mayor aproximación posible a situaciones futuras, analizando las posibles oportunidades y amenazas inherentes a estas situaciones, en conjunto con las fortalezas, debilidades y la misma filosofía institucional. Es por ello, que la planeación se entiende como un proceso que se sigue para determinar como la organización puede llegar a ejecutarse a través de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante los procesos de analizar, evaluar y seleccionar entre oportunidades que hayan sido previstas.

Por lo tanto, la planeación o planificación es algo que interesa en la vida diaria, con mayor razón a los que tiene que orientar el destino de otros a través de las organizaciones como es el caso de los administradores, ya que con base en la planeación se dan todas las demás funciones de la administración, por lo que sin estas actividades determinadas por la planeación no habrá nada que organizar, dirigir y ninguna necesidad de controlar lo que haría de la planificación un proceso complejo e innecesario.

De esta manera la administración conforma una estructura, es decir, es como un edificio en que la organización, la ejecución y el control son las columnas y la planeación los cimientos, y la administración que pretende hacerse sin planeación siempre tendrá los riesgos de la ineficiencia y el fracaso.

Entonces, la planificación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

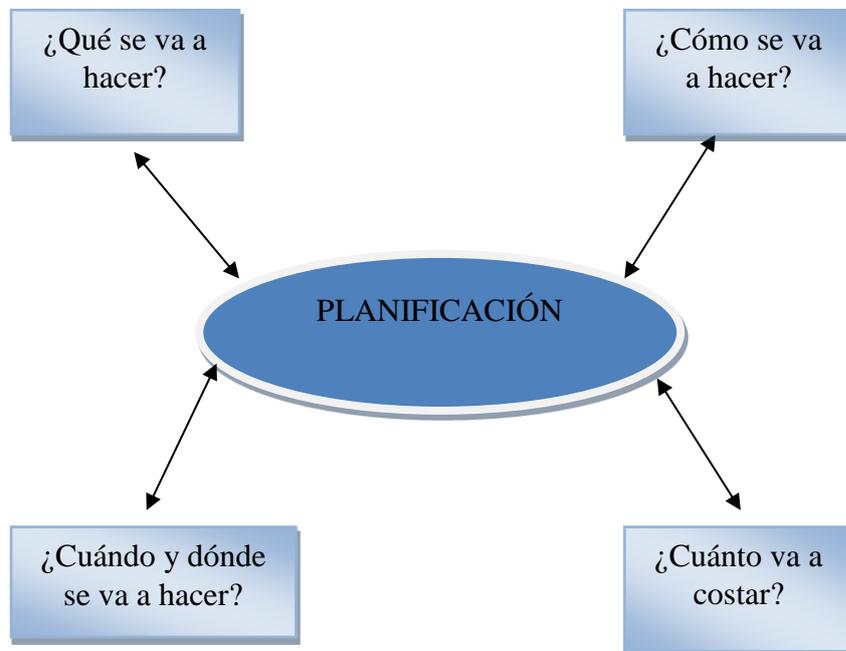
*Caldera (2002; pág. 215). "Proceso sistemático de acción para alcanzar los objetivos a través del análisis, selección y evaluación entre las oportunidades que hayan sido previstas"*. Por lo tanto, la planificación es un proceso integral, pues implica prever las acciones necesarias para lograr un objetivo, optimizar el uso de los recursos que se dispone, busca nuevas y mejores maneras de hacer las cosas apoyándose en indagaciones, y por último, se hace una profunda reflexión sobre los fines que se persiguen para que sus esfuerzos tengan sentido.

Resulta también importante resaltar que la planificación es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no lo es. La esencia de la planeación es la preocupación por el futuro, es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo, por lo que de esta manera se justifica la necesidad de planear en las organizaciones, ya que la planificación es necesaria y tan grande que es difícil encontrar alguien que no esté de acuerdo con ella.

En la actualidad así como en futuro próximo, la planeación tendrá que adaptarse a las características de la empresa, de la situación en que se realiza y en general adaptarse al entorno de hoy en día, que es tan cambiante y dinámico.

En resumen, la importancia de la planificación es que permite que los recursos utilizamos rindan eficientemente, contribuyendo a la optimización de los costos y al logro de resultado, por ende planificar se entiende como un proceso que determina con anticipación las acciones que se deben desarrollar y ejecutar antes de actuar, para alcanzar los objetivos deseados.

Figura 2. Concepto de Planificación.



*Fuente: Elaboración propia, 2013 a partir de Thompson. 2006.*

### 1.4.3. Tipos de Planificación

➤ Según su Amplitud:

La planificación se utiliza en distintos niveles de la organización, ya sea manera operativa, táctica o estratégica en base al horizonte de tiempo en que se utiliza. Se distinguen tres categorías según Gómez (2005).

- **Planificación Operativa (Corto plazo):** paralelamente, la empresa requiere también precisar en el corto plazo la conducción de sus actividades, ello constituye la planificación operativa y está compuesta por los diversos programas anuales computacionales de la empresa (ventas finanzas, personal, etc.) que sirven de base para la preparación de los estados pro forma de pérdidas y ganancias, análisis de los flujos de caja, etc.
- **Planificación Táctica (Mediano plazo):** la implementación de la planificación en las áreas funcionales toma la forma de planes de acción que describen las acciones que se llevarán a cabo para conseguir las metas.
- **Planificación Estratégica (Largo plazo):** es el proceso sistemático de desarrollar estrategias a largo plazo para lograr los objetivos de la compañía.

La idea principal de la planificación es resolver problemas de orientación y dirección a largo plazo de la empresa, planear un plan de acción y no necesariamente requiere de documentos voluminosos y especulativos llenos de historia o proyecciones de ganancias, lo que realmente importa son los requisitos prácticos y operativos de la organización, y, principalmente estimar donde se encuentra la empresa, que necesidades tiene, en qué dirección quiere llevarse, y como propone llegar hasta allá.

Por lo tanto, establecer una planificación eficaz dentro de la empresa es tomar decisiones conscientes y coordinadas sobre dónde y cómo aplicar los limitados recursos de la empresa, concentrarse en los factores claves para el éxito y en sus prioridades más importantes para obtener mejores resultados. Esta responsabilidad, en una pequeña y mediana empresa, recae principalmente en el gerente o dueño, pero muchos de ellos piensan que el futuro es demasiado incierto y cambiante como para poder dirigirse o controlarse. Sin embargo, esta no es una buena razón para dejar de lado la planificación,

ya que está útil herramienta ayuda a enfrentar los fenómenos que amenazan el entorno, de tal forma de convertirlos en oportunidades ante de transformarse en amenazas.

A continuación, se presenta la figura 3 como resumen a los tipos de planificación.

Figura 3. Tipos de Planificación

Alcance	Niveles	Tipo de Planificación	Objetivo
<b>Largo plazo</b>	Institucional	Estratégica	Elaboración del mapa ambiental para evaluación. Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Incertidumbre.
<b>Mediano plazo</b>	Intermedio	Táctica	Conversión e interpretación de estrategias en planes concretos en el nivel departamental.
<b>Corto plazo</b>	Operacional	Operacional	Subdivisión de planes tácticos de cada departamento en planes operacionales para cada tarea.

*Fuente: Elaboración propia, 2007*

Hasta el momento se ha fundamentado el por qué la importancia de la planificación dentro del proceso administrativo, lo que queda ahora es aclarar por qué es estratégica como una herramienta básica y fundamental para enfrentar la alta complejidad, la magnitud y el inmenso efecto en el tiempo que caracterizan a las decisiones superiores de la empresa, fuertemente afectadas por el dinamismo del entorno circulante, pero antes es necesario analizar la planificación en el ámbito público para así tener una concepción integral del pensamiento planificador.

## 1.5. Planificación en el ámbito público

Para entender más aun el concepto de planificación es necesario analizar la planificación en el ámbito público, ya que desde esta perspectiva nos permite trazar una historia del pensamiento planificador y, a la vez, sugerir donde debe radicar el énfasis en el futuro, pues desde esta perspectiva se pueden formar una base sólida de lo qué es la planificación.

Según Friedman (1991). El propósito de Planificación en el ámbito público es examinar las vinculaciones entre la planificación estratégica y los indicadores de desempeño de los organismos públicos en el marco del proceso presupuestario orientado a los resultados. Y es este autor, quien plantea conceptos y distintas alternativas metodológicas empleadas por países en sus procesos de planificación, y resalta los aspectos más importantes en la construcción de indicadores de desempeño. De lo anterior, Friedman nos dice: *“La planificación estratégica y los indicadores de desempeño son herramientas metodológicas claves para la evaluación que retroalimenta el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión pública”*. (Friedman, 1991; pág.56).

En referencia, por lo tanto, a la planificación en el ámbito público, y en contraste con la planificación corporativa en el interés privado, encontramos las siguientes características. (Friedman, 1991; pág. 65).

- 1) *La planificación se ocupa de tomar decisiones y de informar las acciones, y lo hace de manera socialmente racional.*
- 2) *La planificación científica y técnica como se practica actualmente contrasta agudamente con la planificación “ortogonal” (norma para la planificación de la ciudad).*
- 3) *La planificación en una sociedad de mercado se encuentra en todas las áreas de intervención estatal.*

- 4) *Donde se utiliza la planificación, se pretende que sirva a un propósito público o general, como por ejemplo, asegurar la estabilidad y crecimiento de la economía.*
- 5) *Pueden identificarse tres formas principales de planificación, éstas son: asignativa, innovadora y radical.*
- 6) *La planificación puede definirse de varias maneras, pero desde cualquier perspectiva teórica, la planificación se ha considerado como un intento de relacionar el conocimiento científico y técnico como las acciones en el ámbito público.*

Entonces, se infiere que en el ámbito de las organizaciones públicas la medición del desempeño es parte de un proceso amplio de planificación, que implica preguntarse cuál es la misión (quiénes somos, qué hacemos y para quiénes), establecer los objetivos estratégicos (dónde queremos ir, que resultados queremos lograr), definir las estrategias (cómo podemos llegar hacia allá), y finalmente, preguntarse si ha logrado el desempeño esperado (a través de indicadores).

Por lo tanto, la planificación en el ámbito público es un organismo de vasta experiencia, ya que muestra que es un factor clave para el éxito en la administración y en la generación de un ambiente propicio a las reformas, que hagan posible la construcción de una institucionalidad en torno a la planificación del desarrollo y, a la evaluación de las políticas y los programas públicos.

## 1.6. Concepto de Estrategia

El concepto de estrategia es antiguo, desde que los griegos dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa de las ciudades. Cada tipo de objetivo requería de despliegue de distintos recursos, así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como en la toma de decisiones o acciones en conjunto, formando así estos dos últimos conceptos la base para la estrategia. (Mintzberg y Quinn, 1995).

Por lo tanto, no hay una definición concisa y precisa que sea universalmente aceptada y definida dentro del concepto de estrategia. El término puede ser manejado de diferentes maneras de acuerdo a diversas interpretaciones por distintos autores como se indica y explica a continuación.

*Según Johnson y Scholes (2001; pág. 10), “estrategia es la dirección y el enlace de una organización a largo plazo, y permite conseguir ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders”.* Se define los “stakeholders” como cualquier persona o entidad que es afectada o concernida por las actividades o la marcha de una organización; por ejemplo, los trabajadores de la organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos afectadas o ligadas, los sindicatos, las organizaciones civiles y gubernamentales que se encuentren vinculadas, etc.

*De acuerdo a Ansoff (1965; pág. 43) establece que “Las estrategias, son las expresiones operacionales de política en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de cuáles de los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados”.* De lo anterior se entiende el concepto de estrategia como un patrón a seguir para el logro de cada una de las metas. Este patrón contiene un conjunto de acciones a seguir en forma de planes específicos y con metas bien definidas de manera que contribuyan a un esfuerzo colectivo para el cumplimiento de los objetivos.

*Considerando a Porter (1980): “Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.”*

*“La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y qué pretenda para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización. Esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización”.* (Thompson y Strickland, 1999; pág. 10). Esta definición coincide con el principal componente de la estrategia que son las metas organizacionales, las cuales le dan un sentido de dirección, incluyendo el propósito, la misión y los objetivos de la organización, así lo dice Reyes (2004); y añade que las estrategias tienen las características de ser de horizonte temporal, de impactar en los resultados de la organización. Se requiere de concentración y esfuerzo para alcanzarlas, debe existir un patrón de decisiones para concluirla con éxito y lograr que se obtenga capacidad de penetración al ejecutarla en la compañía.

Para Thompson y Strickland (2001), la estrategia es: *“un plan de acción que tiene la administración para posicionara a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes, y lograr un buen desempeño en el negocio”*. Por lo tanto, se entiende que las estrategias indican un programa de acción y recursos para alcanzar objetivos, donde su propósito principal es definir y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas una descripción de los que se desea que ejecute la empresa.

*“Es el patrón que integra las principales metas de una organización y establece la secuencia coherente de las acciones a realizar y si ésta se formula adecuadamente, ayuda a poner orden y asignar los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas”* (Jame B. Quinn, 1997; pág. 4).

*“La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoque que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados” (Arthur Thompson y A. J. Strickland, 2001; pág. 10).*

*“Un patrón de decisiones coherentes unificado e integrativo que determina y revela el propósito de una organización en objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades al asignar recursos; que selecciona los recursos que tiene la organización y en los que va a estar; además intenta lograr una ventaja que sea sostenible en el tiempo en cada uno de los negocios respondiendo bien ante amenazas y oportunidades del entorno, y las fortalezas y debilidades de la organización; abarca también todos los niveles jerárquicos de la empresa, tanto a nivel corporativo, de negocios y funcional que define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que se propone hacer a sus grupos asociados”. (Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, 1993; pág. 25).*

Según Reyes (2004) para crear una estrategia es necesario considerar los siguiente: un carácter indicativo y de sentido concreto, ya que deben señalar de forma clara, global y orientada, en sentido particular, de cómo se deben combinar los recursos, considerando las dificultades o imprevistos negativos presentes en el momento de fijar los planes.; indicar los caminos concretos que conciernen adaptarse para lograr el cumplimiento de los planes; la aplicación de tácticas en caso de presentarse imprevistos negativos e ir indicando quienes serán los responsables de aplicarlas, lo que hace necesario formular por escrito las estrategias. Por otra parte, la estrategia, define los negocios en los cuales participa la organización o en los que tiene intención de actuar, convirtiéndola así en una fuerza básica para enfrentar problemas de crecimiento, diversificación y desinversión.

Entonces, se concluye que la estrategia trata de alcanzar cada uno de los negocios, capaz de mantener una ventaja permanente a largo plazo, respondiendo eficazmente a las amenazas y oportunidades que se presentan en el medio externo de la organización, como también en las fortalezas y debilidades que se reconocen al interior de la misma firma; de esta manera se puede apreciar la variedad de distintas definiciones dadas por diferentes autores, resultando así diversos elementos en común para la formulación e implementación de la estrategias a partir de un plan de acción en base a un patrón de decisiones unificado e integrado para así determinar el propósito de la organización en objetivos y metas organizacionales además intenta lograr una ventaja sostenida a través

del tiempo. Conclusión que coincide con el concepto básico de estrategia que plantea Thompson (2006; pág. 4): *“La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional”*.

Por último, la definición de Grant (1996) se ajusta de mejor manera a la planificación: *“Estrategia es el match que una organización hace con sus recursos internos y habilidades... y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo”*. Este autor centra su definición en el rol y la importancia del análisis estratégico, resalta la necesidad de tener claridad en el entorno y la dirección, estableciendo metas simples, consistentes y a largo plazo. Saber cuánto nos tomó llegar a alguna parte y mantenernos con éxito en el tiempo. Además, afirma que debemos tener un profundo entendimiento del ambiente competitivo tal como se indica a continuación en la figura 3.

Figura 4. Concepto de Estrategia



Fuente: Grant (1996; pág. 135).

## 1.7. Planificación Estratégica (P.E.)

Una vez entendido la significación e importancia de planificación y estrategia es posible profundizar en el concepto de planificación estratégica. Para ello, es necesario revisar diversos conceptos que de alguna u otra manera interrelacionan la planificación estratégica como un proceso integral, sistemático y continuo, ya que se transforma en una poderosa herramienta de análisis y diagnóstico, orientado a la toma de decisiones y al éxito de la empresa.

### 1.7.1. Concepto de Planificación Estratégica.

*“La planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que precedieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Éstos, en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa. (Steiner, 1991; pág.64).* De lo anterior se entiende que la planificación es donde se previene, se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea de una forma positiva o negativa, es por ello, buscar la forma de anticiparse a los cambios futuros, enfrentados y catalizados a favor de la compañía, por lo que la empresa debe tener conciencia de los cambios que presentan dentro del entorno diariamente, es por ello que deben establecer objetivos que pueden ser medibles y alcanzables, se proponen acciones para poder llevarlas a cabo y conociendo las necesidades de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarlos a cabo.

*Considerando a Robbins (1997). Afirma que la planificación estratégica brinda metas específicas y aporta una visión unificada para todo el personal de la organización. Además, en estudios de la eficacia de la planificación estratégica se ha logrado revelar que las Empresas u Organizaciones, en general, que aplican sistemas formales de planificación estratégica, obtienen rendimientos financieros más altos que las que no la aplican. Por lo tanto, se concluye que la planificación estratégica es un proceso que constituye un esfuerzo de toda la compañía, guiados por un líder que fija el rumbo principal en la especificación de la estrategia empresarial y en la correcta asignación de responsabilidades para su ejecución.*

### 1.7.2. Características de la Planificación Estratégica

Según el autor Thompson y Strickland (1995) se refiere a la planificación estratégica y sus características. La administración estratégica se caracteriza por cinco requisitos específicos que la diferencian de la planificación clásica. Estos son: la sistematización, el horizonte de planificación, la integración, flexibilidad y la continuidad.

- 1) **Sistematización:** significa que el proceso debe ser llevado a cabo de manera formal y de acuerdo a procedimientos, métodos y reglas.
- 2) **Horizonte de Planificación:** establece el requisito de que el plan resultante debe cubrir un significativo número de años en el futuro (la duración depende de diversos factores como función de la empresa, políticas, tipo de productos, entorno, etc.)
- 3) **Integración:** el proceso de planificación afecta y comprende a toda la empresa e involucra todas sus actividades, tomando en consideración los sistemas resultantes que componen el entorno de la organización.
- 4) **Flexibilidad:** este requerimiento toma en consideración el comportamiento dinámico y cambiante del entorno. Por ello, el proceso debe ser diseñado con suficiente elasticidad de adaptación a tales variaciones.
- 5) **Continuidad:** se explica como consecuencia del requerimiento de flexibilidad que involucra el concepto de mantener el proceso de planificación activo y actualizado en el tiempo.

Considerando las características y la importancia de la planificación estratégica como una valiosa herramienta administrativa, ya que este proceso enriquece de manera significativa a la compañía, ayuda en su estructura organizacional, pues ejecuta una correcta asignación de responsabilidades para llevarlas a su ejecución.

Al realizar este proceso se introduce disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa, es decir, se impone en la organización, un proceso ordenado de reflexión con una secuencia de tareas, claramente definida, vinculadas a un calendario. Esto es porque proporciona resultados más eficientes.

En efecto, el objetivo de planificación estratégica no es sólo planear, sino realizar en forma sistemática un conjunto de etapas que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales, resulta fundamental también tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen y de esta manera nos lleve a lograr el propósito deseado (ver figura 4).

Figura 5. Concepto y Características de la Planificación Estratégica.



Fuente: Elaboración propia, 2013 a partir de Thompson, 1995.

### 1.7.3. Ventajas de la Planificación Estratégica

Al implementar la Planificación Estratégica en cualquier organización sin importar su tamaño y su tipo, se pueden mencionar e identificar diversas ventajas que ayudan y benefician directamente a la empresa.

Considerando a Robbins (1997), propone numerosas ventajas que a continuación se presentan:

- ✓ El proceso de planificación ayuda a unificar las directrices de la empresa, ya que la planificación estratégica moviliza a todos los ejecutivos claves hacia objetivos compartidos, en los que haya consenso.
- ✓ Introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa. Esto ya que al imponer sobre la organización forma un proceso ordenado de reflexión, con una sugerencia, con una secuencia claramente definida de tareas vinculadas con un calendario de tareas, la planificación levanta el horizonte de todos los ejecutivos, alentándolos a reflexionar creativamente sobre la dirección estratégica de los negocios.
- ✓ Permite suministrar un marco de referencia estratégico dentro de los cuales se pueden establecer planes de acción más detallados y que una vez obtenidos se puedan modificar fácilmente con base en los cambios del ambiente y la información de los resultados.
- ✓ La segmentación de la empresa mejora notoriamente. El proceso enriquece significativamente la segmentación de la empresa al abordar el reconocimiento de los diversos focos de atención estratégicos y su representación de la estructura organizacional.
- ✓ Posibilita la realización de un examen sistemático hacia el futuro. Esto permite decidir el mejor curso que se debe seguir con pleno conocimiento de lo incierto que es el futuro.

- ✓ Permite clarificar y clasificar objetivos.
  
- ✓ En ella se aprecian los factores internos y externos que se deben tomar en cuenta al planear el futuro (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades).
  
- ✓ Entrega la posibilidad de priorizar las intervenciones con relación a su importancia, en términos de significación y oportunidad.
  
- ✓ Mayor racionalidad en la utilización de los recursos.
  
- ✓ Identifica y desarrolla las fortalezas, y trabaja en la superación de las debilidades.

## **CAPITULO 2: ANTECEDENTES TEÓRICOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PYME**

### **2.1. Planificación Estratégica en las PYMES.**

Toda empresa, con independencia de cuál sea su dimensión, deberá buscar una adecuada flexibilidad en su gestión para tratar de adaptarse a un entorno cada día más dinámico. Por lo mismo, los métodos de planeación tradicionales responden a necesidades de tipo estático y no son válidos para gestionar adecuadamente una empresa moderna que se desenvuelve en términos de riesgo, incertidumbre y turbulencia. (Maqueda, 1990).

Cuando un empresario ofrece una clase de bienes o servicios a un grupo reducido de clientes, las áreas funcionales de la empresa pueden planearse, organizarse y coordinarse de manera informal, pero cuando el bien o servicio se modifica o sustituye, o bien cuando los territorios de ventas se extienden, las ventas funcionales aumentan.

Cualquier empresa que compita en un determinado sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea de forma clara o poco evidente. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada muy claramente mediante un proceso de planificación o pudo originarse de forma poco clara, es decir, en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos que componen la empresa.

La planificación estratégica se asocia generalmente a grandes empresas con más de un negocio, pero es tan necesaria y posible tanto para una empresa pequeña o mediana, como para una grande. De hecho entre el plan de una pequeña y el de una gran empresa no hay diferencia de naturaleza, sino de nivel, volumen y complejidad. (Cabrera, 1994).

Luego, se consigue formular la estrategia. La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con medio ambiente. El aspecto clave del entorno de la empresa es el o los sectores industriales en los que compite y ésta a su vez tiene una fuerte influencia en determinar una ventaja

competitiva para la empresa. *“En general, para que una organización sea eficiente y competitiva es imprescindible que su dirección sea excelente y ésta a su vez debe mostrar una ejecución excelente de una estrategia excelente”*. Por lo tanto, la formulación y la puesta en práctica de una estrategia para el negocio constituyen una de las funciones directivas fundamentales. Y en cuanto, a las funciones directivas, Thompson afirma que *“Dicha función es de responsabilidad principal del directivo empresarial; pero no exclusiva, también deben participar (o, por lo menos proporcionar información) los trabajadores y los otros grupos de interés que comprometen la competitividad empresarial (accionistas, proveedores, clientes, competidores actuales y potenciales). Sin embargo, en el contexto de una pequeña empresa donde es frecuente que el directivo es el propietario, centraliza la toma de decisiones, y sus procesos productivos y administrativos son relativamente sencillos, es bastante probable que esa función sea de responsabilidad exclusiva del directivo-propietario”* (Thompson-Strickland III, 1998:2).

En efecto, el objetivo de la estrategia competitiva para las Pymes en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en el cual pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas y hacer de ellas una oportunidad.

*“La planificación estratégica deberá establecer cuáles son los objetivos que desea alcanzar y cuáles son las estrategias propuestas para su consecución. Esto mediante un análisis del entorno, se puede obtener una serie de oportunidades a potenciar y una serie de amenazas que debemos combatir y tratar de eliminar”*. (Maqueda; pág. 55). Esto quiere decir, que mediante el análisis interno de la empresa se descubre los puntos fuertes, en base a los cuales se debe desarrollar la estrategia, conociendo también los puntos débiles para trabajarlos y así de esta manera minimizarlos.

Entonces, de todo lo anterior la importancia de la planificación estratégica en las Pyme, refleja el hecho de que existen beneficios por obtener mediante un proceso claro y eficiente en cuanto a la formulación de una estrategia, para asegurar que por lo menos las políticas de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas a un objetivo en común. Otra variable importante de considerar radica en que la planificación formal estratégica a enfatizado en responder interrogantes que han sido de gran

preocupación de los empresarios, ¿Qué es lo que mueve a la competencia en el sector industrial en el cual se está inmerso?, ¿Qué acciones son probables que tomen los competidores, y cuál es la mejor forma de responderles?, ¿Cómo evolucionará el sector industrial y cómo puede colocarse mejor la empresa para competir a largo plazo? (Cabrera, 1994).

En base al estudio del entorno y al análisis interno de la empresa se consigue establecer un oportuno diagnóstico, el cual sirve de punto de referencia para fijar los objetivos y las correspondientes estrategias.

## **2.2. ¿Por qué Planificación Estratégica en la PYME?**

La respuesta a esta interrogante radica en que la planificación estratégica es de vital importancia para los gerentes y/o dueños de las organizaciones, pues esta planeación ha aumentado en los últimos años. Puesto que, los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos se les hace más fácil establecer la dirección y propósitos y como consecuencia, éstas funcionan mejor y permiten responden de mejor manera a los cambios y/o fluctuación del mercado, pues hoy en día el ambiente es muy cambiante y dinámico lo que dificulta a las empresas perpetuarse en el tiempo.

En consecuencia de lo anterior, la planeación estratégica en las PYME ayuda a adquirir un concepto muy claro de la empresa, por lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia las metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la firma. Es por ello, que hoy en día los hechos suceden con demasiada rapidez, por ende la empresa y gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro. En efecto, las Pymes pueden cumplir todo lo anterior a través de la planificación estratégica.

### **2.3. Beneficios de la aplicación de la Planificación Estratégica a las PYMES.**

Maqueda (1990) propone que la planificación estratégica dispone una serie de ventajas competitivas en términos de eficiencia y eficacia que fortalece e enriquece de manera significativa la segmentación de la Empresa, al abordar el reconocimiento de los diversos focos de atención estratégicos organizacionales, entre estas ventajas están:

- ✓ Permite clarificar y clasificar objetivos en las Pymes.
- ✓ Entrega la posibilidad de priorizar las intervenciones con relación a su importancia, en términos de significación y oportunidad.
- ✓ Mayor racionalidad en la utilización de los recursos, una ventaja muy importante de considerar, ya que los recursos suelen ser escasos en ella.
- ✓ Identifica y desarrolla las fortalezas, y trabaja en la superación de las debilidades en la empresa.
- ✓ Proporciona una capacidad de acción a corto plazo para un mayor desarrollo económico en las Pymes.
- ✓ Introduce disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa, ya que la planificación estratégica en las Pymes, levanta el horizonte de todos los ejecutivos, alentándolos a reflexionar creativamente sobre la dirección estratégica de los negocios.
- ✓ La planificación estratégica se adapta fácilmente a los cambios del ambiente y la información que sufre el mercado.
- ✓ Realiza un examen sistemático hacia el futuro, permitiendo decidir el mejor curso que se debe seguir con pleno conocimiento de lo incierto que es el futuro.

## 2.4. Niveles Jerárquicos de Planificación.

Johnson y Scholes (2001) describen las siguientes estrategias, y afirman que estas estrategias existen en los distintos niveles de una organización. Los niveles jerárquicos conceptuales básicos que han sido considerados desde siempre como los estratos primordiales de cualquier proceso de planificación formal son:

- 1) A Nivel Corporativa: Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o principales stakeholders y añadir calor a las distintas partes de la empresa. Es decir, en este nivel están establecidas las decisiones que deben ser enfrentadas considerando a la organización como un todo, éstas no pueden descentralizarse, ya que se corre el riesgo de cometer graves errores de sub optimización. Estas decisiones pueden ser tomadas no sólo por el gerente general, sino que también pueden ser acordadas por el grupo de ejecutivos superiores de la empresa.

A nivel corporativo, se intenta desarrollar alguna estrategia que responda a la pregunta: ¿en qué negocio o negocios debemos entrar? De esta manera la estrategia determina los roles que cada unidad de negocios de la organización deberá desempeñar.

- 2) A Nivel de Negocio: *“La estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado. Una unidad estratégica de negocio (UEN) es una parte de la organización para la que existe un mercado externo de bienes y servicios”*. Johnson y Scholes (2001). A nivel de negocio se encuentran todas las tareas necesarias para desarrollar una ventaja competitiva a largo plazo, pudiendo así aumentar la posición competitiva en cada uno de los negocios de la Empresa. Por lo tanto, los gerentes deben considerar cuidadosamente tanto la formulación de las directrices corporativas generales como la puesta en marcha de las acciones estratégicas, ateniéndose a los recursos totales asignados a su unidad particular de negocio. Además en este nivel se pretende formular una estrategia que dé respuesta a: ¿Cómo tendremos que competir en cada una de nuestros negocios?

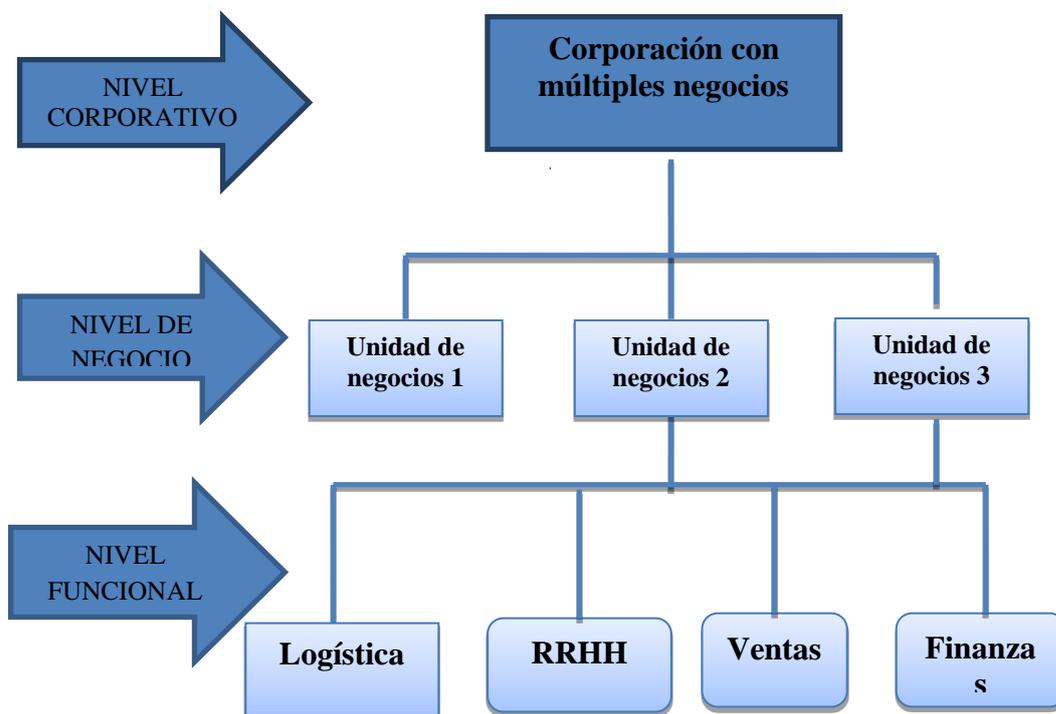
- 3) A Nivel Funcional: En este nivel está establecida la responsabilidad de desarrollar las competencias funcionales necesarias en finanzas, infraestructura administrativa, recursos humanos, tecnología, adquisiciones, logística, fabricación, distribución, mercadeo, ventas y los servicios necesarios para mantener una ventaja competitiva.

Dentro de este nivel se intenta responder, desarrollando una estrategia, a la siguiente pregunta ¿Cómo podemos respaldar a la estrategia propuesta a nivel de negocios? En este nivel también deben incluirse los argumentos competitivos para desarrollar competencias distintivas en los mercados que la empresa participa. Entonces, se infiere que estos tres niveles jerárquicos son adecuados para el diseño del proceso de planificación formal en la mayoría de las empresas; sin embargo, en algunas condiciones especiales sería necesario expandir o contraer estos niveles, según sea la magnitud del tamaño de la empresa. Además, existen empresas que participan en un solo negocio con estructura organizacional funcional, como también hay organizaciones multidimensionales descentralizadas en donde cada división se ocupa de su propio negocio con apoyo funcional independiente, pertenecen también al presente mercado de las empresas diversificadas, en donde es necesario agregar niveles jerárquicos. (Johnson y Scholes, 2001).

Por lo tanto, se puede observar que posiblemente los niveles jerárquicos no necesariamente están presentes en todas las organizaciones, ya que en algunas estarán sólo el nivel corporativo y funcional, en otras se reconocerá el nivel de negocio y corporativo, etc.

A continuación, se presenta la figura 6 de Niveles Jerárquicos, donde se observa cada uno de los niveles con sus respectivos departamentos y unidades de negocio.

Figura 6. Niveles Jerárquicos



Fuente: Robbins y Coulter, 2005; pág. 187)

## 2.5. Nivel de Planificación adecuado a las PYMES

Para saber qué nivel de planificación es el más adecuado para las Pymes, es necesario adaptar la metodología presentada por los diversos autores que se han referido a Planificación estratégica, dado que todos ellos abordan el tema de forma aplicable a grandes compañías con más de un negocio y otros autores enfocados a las pequeñas y medianas empresas.

Entre los autores destacados que explican cuál es el nivel de planificación adecuado a los diferentes tamaños de las empresas, son: Thompson y Strickland; Robbins y Coulter en su libro “Administración”.

Considerando a Thompson (2006) señalan: *“Para una compañía autónoma de un solo negocio, la estrategia corporativa y la de negocios son una y la misma, debido a que sólo hay un negocio para el cual desarrollar una estrategia. La distinción entre*

*estrategia corporativa y estrategia de negocios es pertinente sólo en el caso de las empresas diversificadas”.*

*“Para la organización pequeña con sólo una línea de negocios o la grande que no está diversificada en varios productos o servicios, esta estrategia (la de negocios o empresarial) se superpone con la estrategia de nivel corporativo”. (Robbins, Año 2005; pág. 185)*

Para la situación de las pequeñas y medianas empresas la realidad de estas, lleva a descartar la posibilidad de diseñar una estrategia a nivel corporativo, ya que se trata de pymes, con productos, clientes y competidores claramente definidos, es decir, una empresa que cuenta con sólo una línea de negocios. Por lo tanto, lo adecuado para este caso es diseñar una estrategia a nivel de negocios.

#### 2.5.1. Estrategia a Nivel de Negocios

Dentro de los niveles jerárquicos de la Empresa ésta es la que tiene mayor importancia para las acciones gerenciales, ya que resulta fundamental para los ejecutivos, al momento de comprender las tareas estratégicas de los negocios. Además presentan gran importancia al asimilar los problemas estratégicos funcionales y corporativos.

El proceso de planificación se simplifica cuando la organización participa en diversos negocios, ya que esto genera oportunidad para la empresa; la oportunidad de crear nuevas unidades estratégicas de negocios.

Según, Robbins (Año 2005) afirman que la *“Unidad estratégica de negocio (UEN) representa un solo negocio o un grupo de negocios relacionados entre sí. Cada UEN cuenta con su propia misión, sus competidores y su estrategia”.*

Little (1991) propone una serie de indicios, basados en las condiciones del mercado para definir una unidad estratégica de negocios.

- Competidores: la unidad de negocios deberá tener un sólo conjunto de competidores.
- Precios: Todos los productos incluidos en una unidad de negocios son afectados en forma similar por cambios de precio.
- Clientes: Las unidades de negocios deberán tener un solo conjunto de clientes bien definidos.
- Calidad-Estilo: En una unidad de negocios definida adecuadamente, el cambio en calidad y estilo afectará a todos los productos en forma similar.
- Sustitutos: Todos los productos en una unidad de negocio deberían ser sustitutos relativamente cercanos.
- Traspaso o liquidación: Todos los productos incluidos en una unidad dada de negocios deben tener autonomía y ser capaces de sustentarse solos en caso de desinversión.

Al definir una Unidad de Negocio (UEN) la organización es administrada como una cartera de negocios, en donde cada unidad de negocio trabaja con un segmento de mercado y con una estrategia claramente definida. Esta estrategia está desarrollada de acuerdo a las capacidades y necesidades competitivas de cada UEN, manteniendo sí, consistencia con las capacidades y necesidades de la Organización.

### 2.5.2. Tipología de Estrategias.

Considerando a Ansoff (1965), indica que existen los siguientes tipos de estrategias: estrategias de integración, estrategias intensivas, estrategias de diversificación, estrategias defensivas (estrategias destinadas a aumentar las ventas y utilidades de una empresa).

#### **1) Estrategias de Integración:**

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen a menudo como estrategias de integración vertical. Este tipo de estrategia, le permiten a una empresa obtener el control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

Entonces entre éstas estrategias tenemos las siguientes:

- A. Integración hacia delante: Esta estrategia implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre los canales de distribución, de venta o vendedores minoristas.
  
- B. Integración hacia atrás: Se refiere a una estrategia en la que tanto los fabricantes como vendedores a minoristas adquieren los materiales necesarios de los proveedores. La integración hacia atrás es una estrategia que busca principalmente la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa, por lo que esta estrategia es apropiada cuando los proveedores actuales de una empresa son poco confiables, demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.
  
- C. Integración horizontal: Este tipo de estrategia busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de la empresa, es decir, consiste en controlar la competencia, permitiendo así el incremento de economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos.

## 2) Estrategias Intensivas:

Entre estas estrategias se encuentran, la penetración de mercado, el desarrollo de mercados y de productos. El nombre de esta estrategia es porque exige la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes (Ansoff, 1965).

- A. Penetración de Mercado: Esta estrategia está dedicada a aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esto provoca que sea una estrategia usada, puesto que el entrar a operar en otro mercado es sin duda una gran oportunidad de crecer el negocio. Suele sola como estrategia o en combinación con otras. Así también poner en marcha esta estrategia requiere el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios, por lo tanto, es muy buena estrategia, pero altamente costosa para la empresa. En resumen, la estrategia de penetración de mercado, es un conjunto de acciones definidas a tratar de vender más de los mismos productos a los propios consumidores.
  
- B. Desarrollo de Mercado: Estrategia orientada a la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. Es por esta estrategia que el ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable. Es decir, consiste en vender más de los mismos productos, pero a consumidores nuevos.
  
- C. Desarrollo de Productos: Es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales, o sea consiste en vender a los mismo consumidores, pero a través de productos mejorados o nuevos. Ahora bien para el desarrollo de productos, implica por lo general grandes gastos en investigación y desarrollo.

### 3) Estrategias de Diversificación:

Según Fred (2003) en general, las estrategias de diversificación son las menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios. En los años de los sesenta y de los setenta, la tendencia era diversificar para no depender de una sola industria, pero en los años ochenta se da una regresión general de la forma de pensar. La diversificación está ahora en retirada.

Lo que busca básicamente esta estrategia, es acceder a un negocio existente, pero no en la misma cadena de valor, es decir, acceder a un negocio, pero compitiendo en otro sector. Existen tres tipos de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y de conglomerados.

- A. Diversificación Concéntrica: Esta estrategia corresponde a la adición de productos y servicios nuevos, pero relacionados, es decir, esta estrategia se implementa cuando está relacionada con algunas capacidades o ventajas excepcionales del negocio respectivo.
  
- B. Diversificación Horizontal: La adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados, para los clientes actuales se conoce como diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan riesgosa como la diversificación de conglomerados porque una empresa ya debe estar familiarizada con sus clientes actuales.
  
- C. Diversificación Conglomerada: Este tipo de estrategia se implementa cuando un producto no está relacionado con el negocio actual.

## 2.6. Modelos de Planificación Estratégica

El entorno empresarial se ha vuelto cada vez más complejo, dinámico e incierto, haciendo más vulnerables a las empresas y a la vez ofreciendo más oportunidades de desarrollarse favorablemente. La práctica de la planificación estratégica permite a las empresas adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

Las empresas tienen que competir tanto a nivel regional como internacional independientemente del área a la que pertenezcan. Por esta razón, toda organización busca ser exitosa, de esta manera se quiere lograr mejores niveles de productividad y calidad que le permita ser competitiva, aumentar el desempeño global y alcanzar las metas establecidas. En consecuencia, es necesario que establezcan un mecanismo que les permita prever el futuro, considerando los factores de análisis internos y externos, a fin de establecer estrategias y tácticas que les conduzcan al logro de sus objetivos a largo plazo, como es el caso de la planificación estratégica y sus modelos de aplicación. En este contexto, el análisis de los modelos de planificación estratégica es una alternativa para que las empresas logren convertirse en un sistema dinámico al aumentar la productividad y garantizar, de esta manera, la permanencia mediante la autonomía y la dependencia con el medio ambiente.

Y como una manera de analizar la planificación estratégica y sus elementos, a continuación se describen modelos de planificación estratégica, planteados por distintos autores, entre ellos:

- El Modelo de Fred David.
- El Modelo de Kaplan y Norton llamado “Cuadro de Mando Integral”, y el
- Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer referido a la Planeación Estratégica Aplicada.

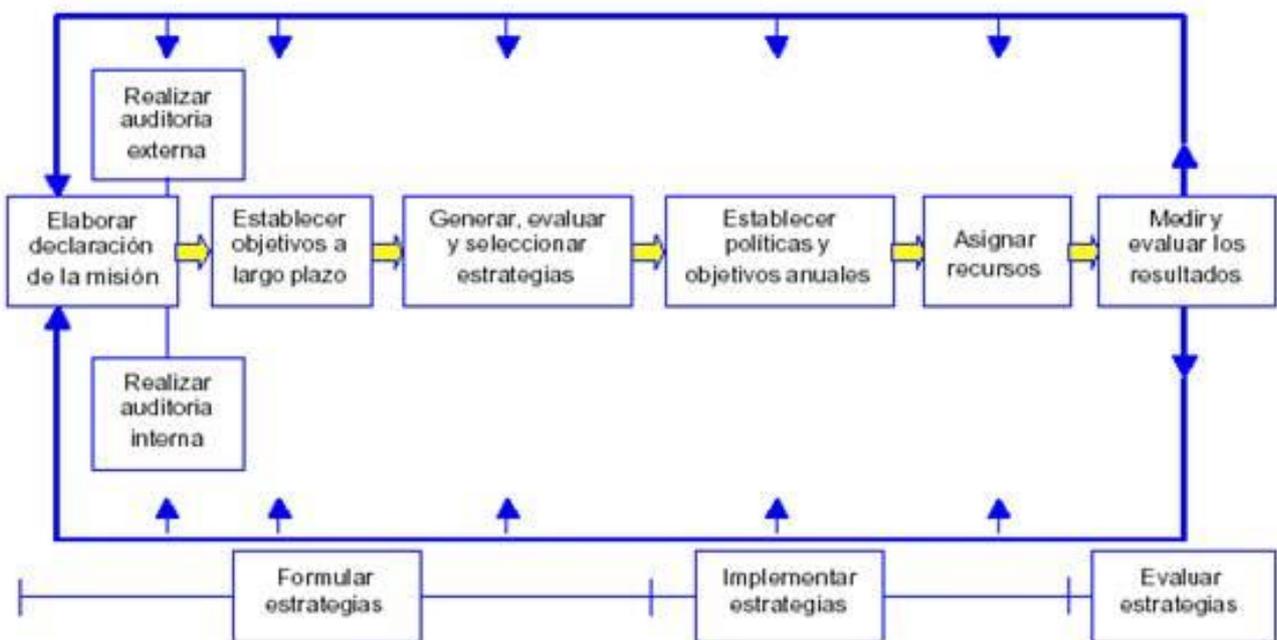
A continuación, se analizará cada uno de los modelos y entre estos tres modelos de planificación (orientados para la pequeña y mediana empresa) se diseñará uno en particular, es decir, un modelo enfocado directamente a la PYME, de acuerdo a sus necesidades y actuales características, y de esta manera elaborar el manual de P.E.

### 2.6.1. Modelo De Gerencia Estratégica

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

- 1) Formulación de la estrategia.
- 2) Implantación de estrategias.
- 3) Evaluación de la estrategia.

Figura 7. Modelo De Gerencia Estratégica de Fred David.



Fuente: Fred, 2003.

#### ➤ “Formulación de la estrategia”

Corresponde a la primera fase incluye la creación de una visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas de una institución, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de la estrategia específica a seguir, por lo que las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

A continuación se explica cada uno de las fases propuestas por el modelo de gerencia estratégica de Fred, David (2003).

1) Elaboración de la visión y la misión.

La Visión según Thompson (2001), expresa que el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Por su parte, Fred (2003) afirma que la visión es la expresión del tipo de organización que aspiran crear quienes la dirigen y que pretende comunicar la naturaleza de la existencia de la organización. De esta manera la visión se transforma en el gran sueño de la empresa y lo que se quiere llegar a ser en el largo plazo, despertando así el compromiso y no acatamiento. Por lo tanto, es la gran respuesta a la pregunta: ¿qué deseamos crear?

Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de misión integral. Muchas empresas Pymes poseen tanto la declaración de visión como la declaración de misión, pero la declaración de visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de visión debe de ser corta, debe establecer objetivos específicos, guiar la estrategia y describir la fisionomía de la empresa o de un negocio futuro.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Algunas características de la Visión empresarial:

- ✓ Debe existir compromiso.
- ✓ Cuanto más se hable o se escriba acerca de la visión, la posibilidad de realizarla será mayor.
- ✓ Debe ser clara, ya que mayor será la probabilidad de llegar a ella en el futuro.
- ✓ Deber ser compartida por todos los miembros de la organización.

La Misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el desarrollo de estructuras de dirección, esto según Fred (2003).

La misión es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además, debe ser lo suficiente específica para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos.

La misión, “define el negocio” revela lo que una empresa desea ser y a quien quiere servir, por ende todas las empresas tienen una razón de ser y a quien quiere servir.

Para la declaración de la misión:

- ✓ Debe aclarar el propósito o razón de ser de la empresa.
- ✓ Es lo que la diferencia con sus clientes y con la comunidad
- ✓ Es una declaración o expresión conceptual de lo que es y hace la empresa.
- ✓ Establece el qué, por qué, para quién de la organización.
- ✓ Distingue a la empresa de todas las demás.
- ✓ En ella se describe el producto o servicio por lo que hace y no por lo que es, destacando el beneficio y el valor que recibe el cliente.

¿Por qué es importante la misión?

La misión es de vital importancia para la empresa, ya que hay una motivación y por ende los trabajadores desempeñan de mejor manera su labor, pues si cree en lo que está haciendo y además confía en la compañía donde trabaja.

En consecuencia, resulta importante definir la misión, ya que aumenta la lealtad y el compromiso entre directivos y trabajadores. También orienta la capacitación para destacar los valores y la cultura laboral que la empresa trata de reforzar. Además facilita la toma de decisiones y propicia la comunicación horizontal.

## 2) Realizar un Análisis Estratégico.

El análisis estratégico corresponde a la primera etapa de la planificación estratégica. Este análisis estratégico tiene el objetivo de definir los objetivos estratégicos y diseñar las estrategias necesarias para obtenerla, es preciso desarrollar un análisis estratégico. El primer análisis correspondiente es del entorno, luego el análisis a nivel interno para luego determinar la posición competitiva de la empresa, tal como se indica a continuación.

### ➤ Análisis del Entorno:

En el pasado la planificación solía preocuparse solo del medio interno de la organización, esto ha cambiado, ya que hoy en día se hace indispensable el conocimiento del medio en el que se desarrollan los negocios, debido a que sólo un conocimiento a fondo de las características estructurales de la industria, en la que está operando el negocio y una sólida percepción de las acciones de los competidores pueden generar el pensamiento estratégico requerido para conseguir el éxito.

El análisis del entorno permite establecer un diagnóstico de la condición general de los sectores industriales que tienen relevancia para los negocios de la empresa. Esto nos conduce a comprender el atractivo de la industria en donde se está participando y a estar alerta a todos los acontecimientos de nuestra industria, en especial al comportamiento de la competencia. En consecuencia, el análisis externo o del entorno se orienta a identificar y prever los cambios de la realidad actual y del comportamiento futuro (Porter, 1985). Por lo tanto, esos cambios deben ser identificados para así determinar el impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza), es decir, en palabras sencillas, hay que prepararse para aprovechar las oportunidades y para prevenir las amenazas.

Ahora bien, para identificar y definir las oportunidades y amenazas es necesario analizar el sector industrial de la empresa. Entendiendo, primeramente que las oportunidades, es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que hay que aprovechar dicha capacidad, por ende proporciona una posición de ventaja. Pasa todo lo contrario con las amenazas, ya que se verifica que no se reúnen las características deseadas para aprovecharlo, dejando en una posición de

desventaja. Después de esto, es necesario lo siguiente; definir la industria, luego analizar la competitividad y finalmente analizar la estructura del sector industrial.

**a) Definición de Industria:**

Industria puede ser definido como “*un grupo de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros*” (Porter, 1985; pág. 25). El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Por lo tanto, estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

**b) Análisis competitivo de la Industria:**

Según Porter (1985) nos dice que este análisis corresponde a un proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales que definen las expectativas de rentabilidad a largo plazo de una industria, como también pretende identificar para luego caracterizar la conducta de los competidores más significativos. Para llevar a cabo este análisis existen cuatro metodologías básicas que son el análisis de grupos estratégicos; la exploración del medio a nivel de negocio, basado en el análisis de factores externos; el análisis financiero; el modelo de Porter, para el análisis estructural de la industria. Por lo tanto, este modelo corresponde al marco de referencia más influyente y del mismo modo más empleado por las empresas, y es así como se evalúa el atractivo de la industria. Entonces, este análisis es el que se utilizará para realizar la evaluación del medio externo.

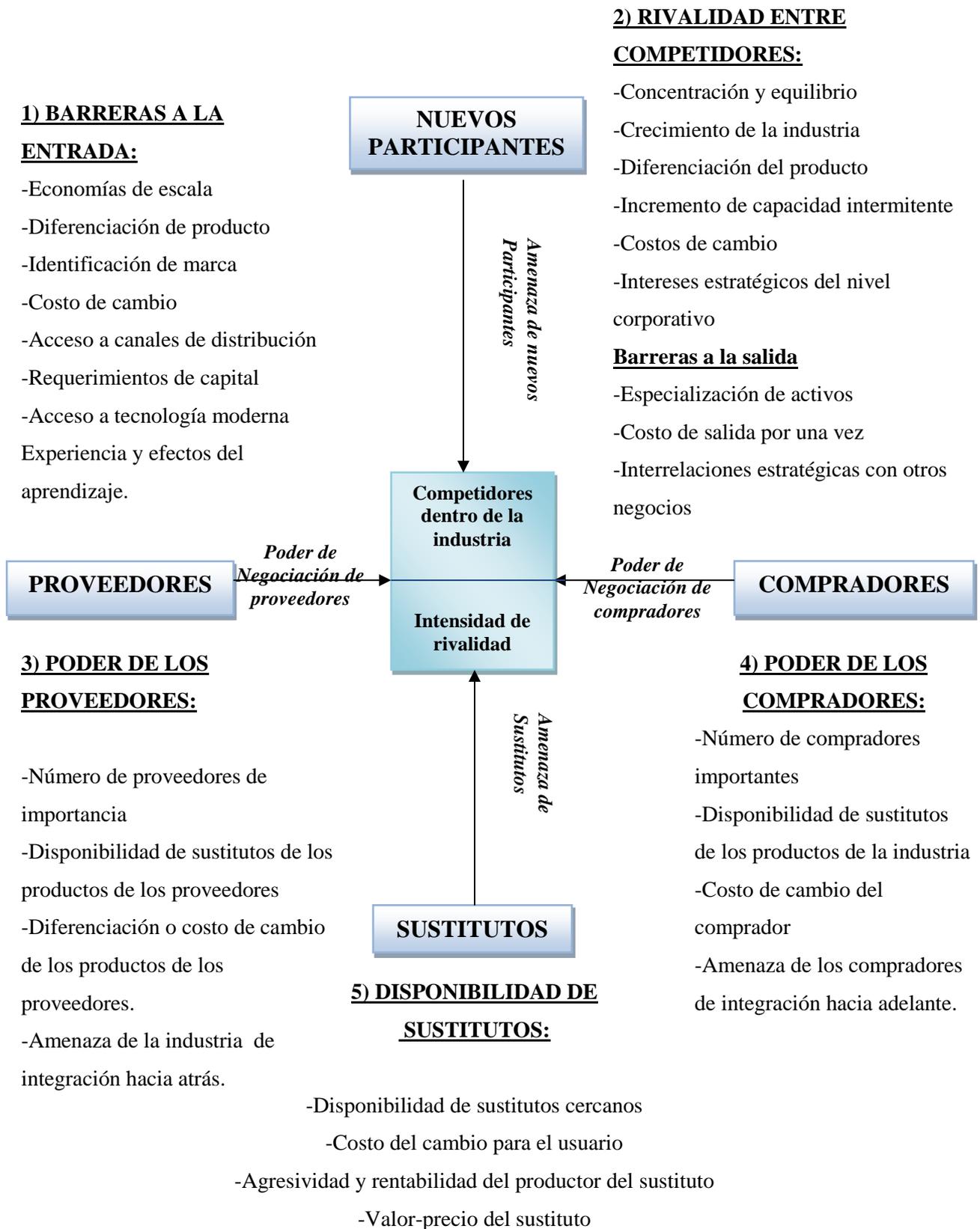
**c) Análisis estructural de la industria:**

Este análisis corresponde a la evaluación de la industria en la que está inserto el negocio, para poder realizar este proceso se necesita identificar y comprender los factores fundamentales que determinan las proyecciones de rentabilidad a largo plazo, pues éstas revelan, en cierta medida, el atractivo de la industria. Para realizar dicha

evaluación se utiliza, como se mencionó anteriormente, el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

En consecuencia de lo anterior (Porter, 1980) afirma que existen cinco fuerzas que normalmente conforman la estructura de la industria, y estas son intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores. Estas fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión. Estos factores determinan las expectativas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria tal como lo indica la figura N°8, donde ilustra que la estructura genérica de una industria está representada por siguientes actores: competidores, compradores, proveedores, sustitutos y nuevos participantes. Las cinco fuerzas representan la interrelación, y los factores que hay detrás de ellas ayudan a explicar el atractivo de la industria.

Figura N°8. Las Cinco Fuerzas de Michael E. Porter.



Fuente: Porter, Michael, 1980.

Entonces, las cinco fuerzas de Porter son:

- 1) Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores de una Industria.
- 2) Amenaza de Nuevos Participantes.
- 3) Amenaza de Sustitutos.
- 4) Poder de Negociación de Compradores.
- 5) Poder de Negociación de Proveedores.

➤ Análisis Interno.

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa estudiada. Este análisis contiene la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización (Porter, 1985). Es en este estudio donde se observa como las compañías, en este caso las pequeñas y medianas empresas, llamadas PYME, lograr una ventaja competitiva. Entonces, producto del análisis interno se deben identificar las fortalezas y debilidades.

- **Fortaleza:** Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas, por lo tanto se evidencia claramente una ventaja competitiva para la empresa.
- **Debilidad:** Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas.

Al momento de seleccionar una estrategia competitiva de negocios, se presentan dos problemas claves, estos son: el atractivo de la industria en la que participa el negocio, evaluada primariamente por su perspectiva de rentabilidad a largo plazo y la determinación de la posición competitiva, de acuerdo a un conjunto de factores que adoptará el negocio, de modo que se pueda conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Es por ello, que para lograr desarrollar una ventaja competitiva que se mantenga en el tiempo, es necesario identificar las actividades de la unidad de negocios, que agregan valor, separándolas en etapas estratégicamente relevantes. Estas actividades

incluyen desarrollo del producto y diseño, producción, distribución, marketing, ventas, servicios y las demás formas de apoyo que son necesarias para lograr la fluidez de operación de un negocio. Para lograr este objetivo existe una excelente herramienta llamada cadena de valor. (Porter, 1995).

**a) Cadena de valor:**

Considerando a Porter como principal autor (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor sirve para llevar a cabo un análisis de la actividad empresarial integral, descomponiendo una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar las fuentes de ventaja competitiva de las actividades generadoras de valor. Una empresa logra generar una ventaja competitiva cuando desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma eficiente y mejor diferenciada que sus competidores.

Entonces la cadena de valor es una herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa, en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan. La importancia de esta, radica en que todas las actividades de una unidad de negocios pueden ser clasificadas en nueve categorías, concentrándose cinco de ellas en actividades primarias y las otras cuatro en actividades de apoyo.

En efecto, La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia.

De acuerdo a Porter (1987) una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

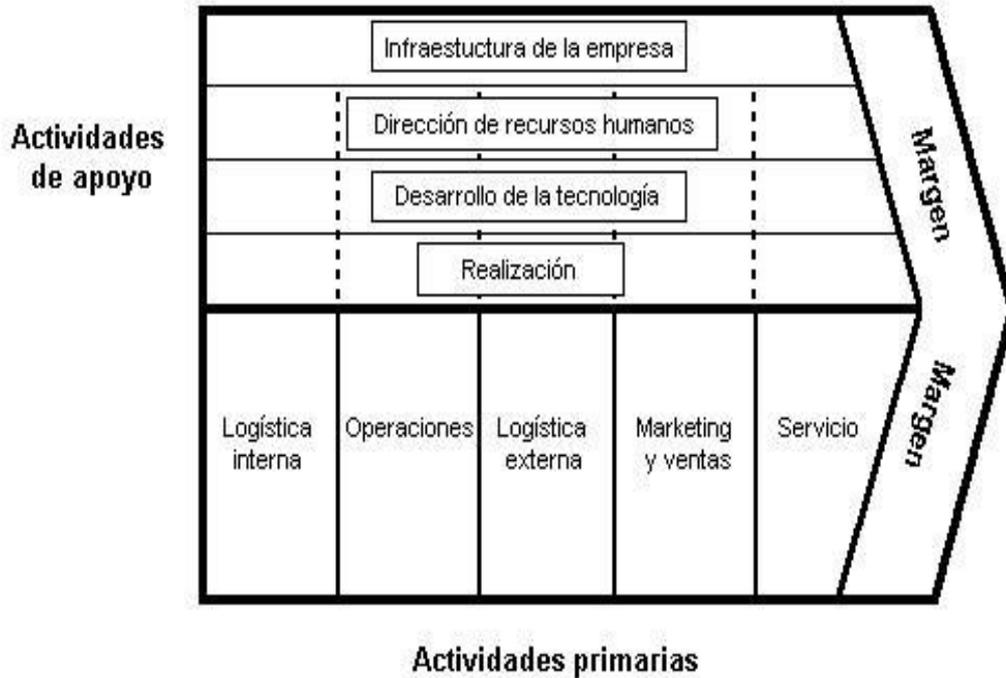
- i) Las Actividades Primarias: Son las que generan un desarrollo del producto, su producción, las de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y los servicios de post-venta. Todas estas actividades se relacionan directamente con el movimiento físico de materias primas y productos terminados, en la producción de bienes o servicios como también en el proceso

de marketing y en los subsiguientes servicios de los productos de la Empresa. Se puede considerar a éstas como las funciones clásicas de gestión de una Empresa.

- ii) Las Actividades de Apoyo: Son un soporte a las actividades básicas, como: adquisiciones, administración o manejo de recursos humanos, de las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). Las actividades de apoyo proporcionan soporte a las actividades primarias y entre ellas mismas, éstas se componen por la infraestructura de gestión de la empresa, es decir, por todos los procesos y sistemas desarrollados para asegurar una asignación de responsabilidades y coordinación adecuadas.
  
- iii) El Margen: Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

En la figura 9, se puede apreciar la típica Cadena de Valor. Lo interesante, es que cada empresa Pyme puede diagramar su propia Cadena de Valor, dando énfasis a los procesos que sean más importantes para su éxito. Se trata de hacer una segunda derivada sobre la cadena de Porter y presentar una nueva versión de los procesos empresariales, es decir, lo que se trata de hacer en términos prácticos es todo lo que la empresa realiza, pero desde la perspectiva de un prisma de procesos y actividades. Esta representación en ningún caso pretende describir la funcionalidad y conexión entre los distintos procesos empresariales, solo evidenciar cierta lógica en el producir un bien o un servicio.

Figura 9. Cadena de Valor empresarial.



Fuente: Porter, Michael; 1980.

**b) Matriz Atractivo del sector Industrial:**

Los autores que más ha trabajado en este sentido son Porter (1980) y Little (1974-1980) respectivamente. Considerando a Little (1980) en cuanto al ciclo de vida del producto y en cuanto a la organización empresarial, establece las siguientes etapas o estados para la firma y/o empresa:

Etapas o fases del Ciclo del producto:

- 1) Etapas de Introducción: Esta etapa se refiere a innovaciones tecnológicas, en nuevas necesidades de consumo, en cambios en costos relativos y en otros cambios económicos o sociológicos que llevan al producto o servicio nuevo al nivel de oportunidad comercial potencialmente viable.
- 2) Etapas de Crecimiento: La constituyen sectores con demanda en alza continua, que explotan tecnologías de punta sofisticada y normalmente intensiva en capital.

- 3) Etapa de Madurez: Fase compuestas por sectores con tecnologías maduras y difundidas, con cuotas de mercado y flujos de caja importantes y en las que se apoya básicamente la creación del PIB del país en cuestión.
- 4) Etapa en declive o en obsolescencia: Están integradas por sectores con poco futuro y con escasa rentabilidad, debidos a una tecnología obsoleta y a una demanda decreciente por la aparición de bienes sustitutivos o cambios en las preferencias de los consumidores, es decir, el producto de la empresa se encuentra en un periodo de envejecimiento.

Entonces, la matriz constituye una representación gráfica de la posición competitiva general de la cartera de negocios de la empresa, ya que en un solo cuadro se puede captar la fortaleza o debilidad general del negocio. En ella, se posiciona el negocio según dos dimensiones, una es el atractivo de la Industria en la que participa y la otra tiene que ver con las fortalezas de éste dentro de su industria. En consecuencia, los factores que determinan el atractivo de la industria normalmente no pueden ser controlados por la empresa, en cambio aquellos que contribuyen a las fortalezas están principalmente bajo el control de la empresa. Y, en cuanto al posicionamiento de cada negocio en la matriz, está asociado a una adecuada estrategia para la fuerza competitiva del negocio y el grado de atractivo de su industria, éstas se definen como estrategias genéricas.

Por otro lado, la matriz del atractivo del sector se relaciona directamente con el análisis del modelo de la cartera de negocios que incluye varios conceptos en base a cada una de las etapas o fases del sector industrial (Boston Consulting Group, 1970).

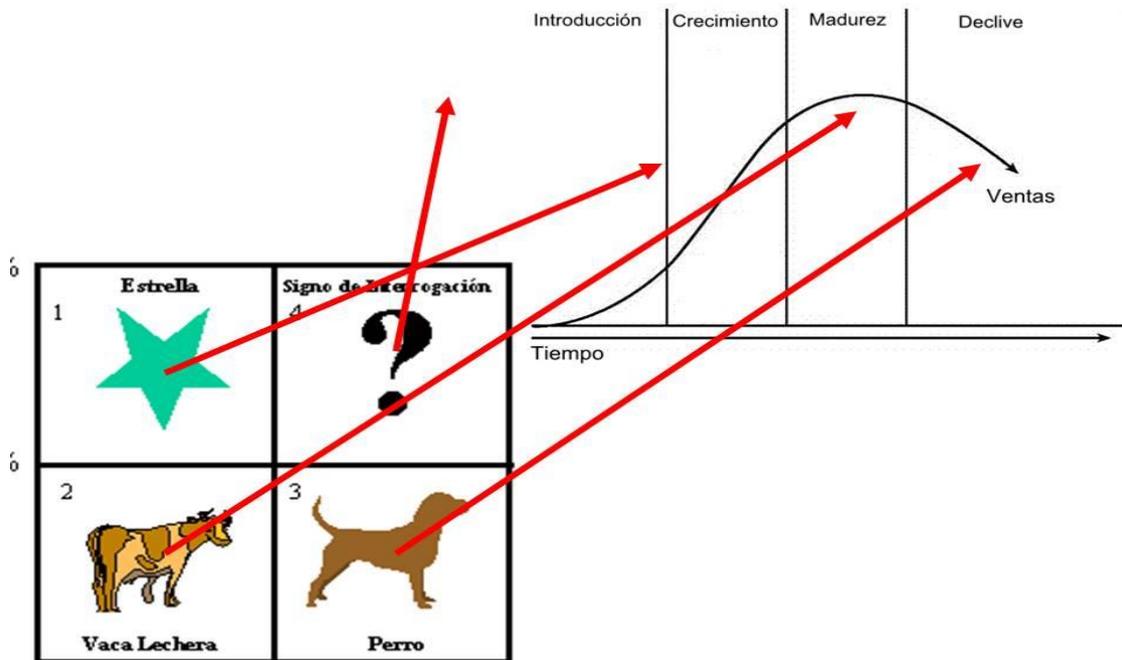
La esencia del modelo BCG es presentar a la empresa en términos de cartera de negocios, cada uno de los cuales genera una contribución particular relacionada con el crecimiento y la rentabilidad. Es por esto, que el propósito es visualizar el rol particular de cada una de las unidades estratégicas, determinando así el “crecimiento-participación” del o los negocio y ubicado en una casilla de cuatro cuadrantes. De esta manera, el eje horizontal corresponde a la participación relativa en el mercado logrado por la empresa, como una manera de caracterizar las fuerzas de las empresas en el negocio analizado. Y el eje vertical indica el crecimiento del mercado, representando la atracción del mercado en el cual el producto está posicionado.

Entonces, es así como la matriz define cuatro cuadrantes que fueron definidos de la siguiente forma, según Boston Consulting Group (1970).

- 1) “Negocio con signos de interrogación”: Son los componentes del portafolio que tienen participación baja en un mercado en crecimiento. Corresponden a oportunidades aún no explotadas que aparecen como muy atractivas debido a su alta tasa de crecimiento de mercado.
- 2) “Negocios estrella”: Son unidades de negocios con participaciones mayores en mercados en crecimiento. Estas son las unidades que necesitan recursos e inversiones para poder explotar sus oportunidades.
- 3) “Negocios vaca lechera”: En el modelo BCG éste es un componente que domina el mercado, pero cuyo mercado no está en crecimiento. Puesto que no se puede esperar un crecimiento aquí, el consejo del BCG es el de operar el negocio como un generador de flujo de dinero, y una manera de ejemplificarlo con “la vaca” sería ordeñar).
- 4) “Negocios perros”: En el modelo del BCG éstos son los componentes del portafolio que tienen participaciones bajas de mercado y cuyos mercados ya se encuentran en disminución, por ende los negocios que se encuentren en esta casilla de portafolio, debíamos eliminar, ya que “no van a ninguna parte” y de paso son muy poco rentables, en absoluto.

Entonces, la característica fundamental de la matriz del BCG es su simplicidad, con la cual se logra sintetizar la compleja naturaleza de la mezcla de negocios a través de una representación gráfica que contiene sólo unos pocos indicadores, por lo tanto, está orientado a las pequeñas y medianas empresas, ya que a pesar de que su simple estructura, explica de manera muy clara los tipos de negocios que a la empresa le conviene aprovechar y/o desistir, según corresponda.

Figura N°10. Matriz Atractivo del Sector y Matriz BCG con sus respectivas etapas o fases y su directa relación entre si.



Fuente: Arthur D. Little (1974, 1979, 1980)

El siguiente cuadro muestra las implicancias en cuanto al posicionamiento estratégico que surgen de la matriz del BCG.

Tabla N° 1. Análisis Posicionamiento Estratégico.

Tipo de Negocio	Estrategia	Rentabilidad	Inversión requerida	Flujo neto de Fondos
<b>Estrellas</b>	Crece o mantenerse	Alta	Alta	Alrededor de cero o levemente negativo
<b>Vacas lecheras</b>	Mantenerse	Alta	Baja	Altamente positivo
<b>Signos de interrogación</b>	Crece	Nula o Negativa	Muy alta	Altamente Negativo
<b>Perros</b>	Cosechar o desinvertir	Baja o negativa	Desinvertir	Positivo

Fuente: Hermida, Serra y Kastika, 1992.

### c) Estrategias genéricas:

Considerando las ideas de Porter (1980) para así definir y entender la estrategia competitiva. Desde este punto de vista, este autor nos revela que estas estrategias pueden variar de empresa a empresa. Es por ello, que Porter identifica y clarifica aspectos importantes que se presentan en el proceso de administración estratégica revisando así la perspectiva financiera de los primeros enfoques sobre estrategia. Por lo tanto, Porter identifica tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los rivales en una industria. Estas son: Liderazgo global en costos, diferenciación, enfoque o concentración.

También Porter (1980) afirma que, en ocasiones una compañía logra utilizar exitosamente más de una estrategia, aunque rara vez podrá hacerlo, ya que para llevar a cabo en forma eficaz alguna de ellas se requiere un compromiso absoluto y acuerdos de apoyo organizacional de acuerdo a los objetivos. Esto se explica, porque las estrategias genéricas tienen por objeto superar los rivales en la industria, es por esto que en algunos sectores industriales la estructura significa que todos los integrantes pueden obtener altos rendimientos, mientras que en otras el éxito de una estrategia genérica apenas bastará para conseguir rendimientos aceptables.

- i. Liderazgo general en costos: Según Porter (1980; pág. 35) la estrategia liderazgo en costos es: *"Un conjunto de políticas funcionales enfocadas hacia...la construcción agresiva de apoyos a escala eficiente, búsqueda vigorosa de la reducción de costos a partir de la experiencia, el ajuste de los costos y el control de sobregastos, así como la eliminación de cuentas de clientes marginales"*. Es decir, se busca ser el productor de menor costo en el sector industrial a través de grandes economías a escala (por medio de tecnologías, por ejemplo) o mediante el acceso preferencial a materias primas.
- ii. Diferenciación: *"Crear algo que es percibido a nivel industrial como único. Los enfoques para diferenciar pueden tomar muchas formas; diseño o imagen de la marca, tecnología, características particulares, servicio al cliente, red de proveedores u otras dimensiones."* (Porter, 1980; pág. 37). Entonces, lo que se busca es crearle al producto o servicio un atributo que lo haga distinto a las

demás industrias, es decir, se busca añadirle un valor agregado al producto y/o servicio.

- iii. Enfoque o Alta Segmentación: *"Las estrategias de bajo costo y diferenciación están orientadas a cumplir con su objetivo a nivel industrial, el enfoque total de la estrategia se construye para el servicio de un objetivo bien conocido y cada política está formulada con esto en mente"*. (Porter, 1980, pág. 38). Por lo tanto, lo que se busca en esta estrategia es segmentar el sector industrial para así conseguir una ventaja competitiva.

En consecuencia, las tres estrategias genéricas logran estrategia competitiva, en relación al ambiente externo, actitud reactiva, en función de los esfuerzos empresariales para el mejoramiento interno, actitud activa y en cuanto a que se den acciones corporativas. Por ende para tener éxito, de acuerdo a Porter, las empresas deben seleccionar y enfocarse a uno de los tres cursos de acción anteriores, para luego seguir rigurosamente su aplicación, en donde el mismo señala *"ejecutar exitosamente cada estrategia genérica, involucra diferentes recursos, solidez, arreglos organizacionales y estilo empresarial...Rara vez una empresa está dotada para seguir los tres cursos de acción"*. (Porter, 1980; pág. 42).

Por lo tanto, si una empresa sólo sigue una estrategia genérica y ejecuta la estrategia genérica de manera ineficiente, eventualmente los competidores con más definición dentro de la industria acabarán por dominarla y las menos precisas empezarán a diluirse. Por lo tanto, el resultado importante de la estrategia genérica es que las empresas se enfocarán más a sus clientes o a sus industrias, más que gobernarse por objetivos estrictamente financieros o por estrategias concebidas muy ligeramente. En palabras sencillas, cualquier empresa puede prosperar en un mercado de crecimiento, pero sólo las que estén bien definidas y claramente enfocadas pueden desempeñarse en mercados maduros y más competitivos.

### 3) Establecer los objetivos a largo plazo.

Según Thompson (1993) los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica, por lo que los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Los objetivos son el tercer paso del modelo de planeación estratégica y tienen una importancia primordial, pues son los que encaminan directamente los esfuerzos de todos los que trabajan en la empresa. En definitiva, los objetivos son aquellas intenciones de la dirección para la consecución de las metas estratégicas. Se determinan una vez definida la misión y visión empresarial. De lo anterior, se entiende que los objetivos son las metas a las que quiere llegar, son una declaración específica de los resultados que busca la empresa, por ende estas metas tienen que ser consistentes e identificadas con el propósito fundamental que guiar los esfuerzos de toda una organización.

#### ➤ Características de los Objetivos:

- ✓ Debe contestar ¿Qué va a hacer?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿Para qué se va a hacer?
- ✓ Deben ser redactadas en forma clara y concisa, es decir, el objetivo debe ser coherente y fácil de entender.
- ✓ Los objetivos propuestos deben tener un responsable a cargo. Resultados que se desean alcanzar
- ✓ Debe indicar fecha de inicio, fin y de controles, o sea, mensurable.
- ✓ Deben ser eficaces y eficientes.
- ✓ Deben ser factible, es decir, que sean alcanzable a través del tiempo.
- ✓ Deben ser flexibles, es decir, que sea modificable.
- ✓ Debe incluir y motivar a toda la empresa para sí cumplir con el fin deseado.

➤ Definición y características de los objetivo a largo plazo:

Considerando a David, F (2008) Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de cierta estrategia. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo., por ende el marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente sobre el año, pero fluctúa entre 2 y 5 años.

Entonces, los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que una organización intenta alcanzar para cumplir con su misión básica. Dentro de las características de los objetivos a largo plazo, se distinguen las siguientes: deben ser desafiantes, ya que consideran un tiempo prolongado en base al crecimiento, ya sea en activos, en ventas, en participación de mercado, rentabilidad y utilidades (a largo plazo), por ende estos objetivos deben ser fácil de medir. Además debe ser consistente y razonable con lo que se quiere lograr, y sobre todo deben ser claros al momento de implementar el objetivo. De esta manera se pueden apreciar diversos beneficios como: estimular el desempeño y a los logros, sirven como normas para evaluar a los empleados, proporcionan la base para la organización y el diseño de tareas, y finalmente reducen la incertidumbre.

**4) Crear, evaluar y seleccionar estrategias.**

Considerando a Fred (2003), el análisis y la selección de la estrategia intentan determinar otras opciones de acción, puesto que permiten a la empresa lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información del análisis externo e interno, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias futuras.

Ahora bien, cuales deberán ser los pasos para tener éxito en la selección de estrategias, esta respuesta se enfoca en 4 pasos: primeramente tener claro el concepto de estrategia, luego saber qué niveles organizacionales implica el proceso de aplicación de la estrategia, para posteriormente desarrollar un disposición estratégico dentro del grupo de estrategias y finalmente la valoración de la estrategia. Lo que se trata de explicar, es la capacidad de realizar un mayor análisis al momento de seleccionar la estrategia.

### ➤ **“Implementación de la estrategia”**

Esta es la segunda fase de la estrategia, en ella se requiere que la empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implementación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. (Fred, 2003).

En consecuencia, la implementación de la estrategia se conoce como la etapa de acción de la planeación estratégica, ya que significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Por lo tanto, según Fred (2003) la implementación de la estrategia, es considerada como la etapa más difícil de la planificación estratégica, puesto que requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. Es por ello, que una implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes o dueño/os de las Pymes, para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia., respondiendo así a preguntas de cada división y departamento como: “¿qué debemos hacer para implementar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?”. En definitiva, el desafío de la implementación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen en conjunto con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos por la firma.

### ➤ **“Evaluación de la estrategia”**

La evaluación de la estrategia, corresponde a la tercer y última fase de la estrategia. Considerando nuevamente a Fred (2003) en esta etapa, los dueños y/o gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Por ende, todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, porque los factores externos e internos cambian constantemente.

En efecto, según Fred (2003) existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- 1) La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
- 2) La medición del rendimiento.
- 3) La toma de medidas correctivas.

En conclusión, la evaluación de la estrategia es necesaria porque es bien sabido que el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana, por lo tanto el éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y aquellas empresas que no se adapten a estos cambios, lo más seguro es que desaparezcan a través del tiempo.

#### 2.6.2. Modelo Cuadro de Mando Integral

El Modelo Cuadro de Mando Integral, establece que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Asimismo los autores resaltan que este modelo *“es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes”*. (Kaplan y Norton, 1997).

El Cuadro de mando integral (CMI), indica a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- 1) Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- 2) Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- 3) Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- 4) Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

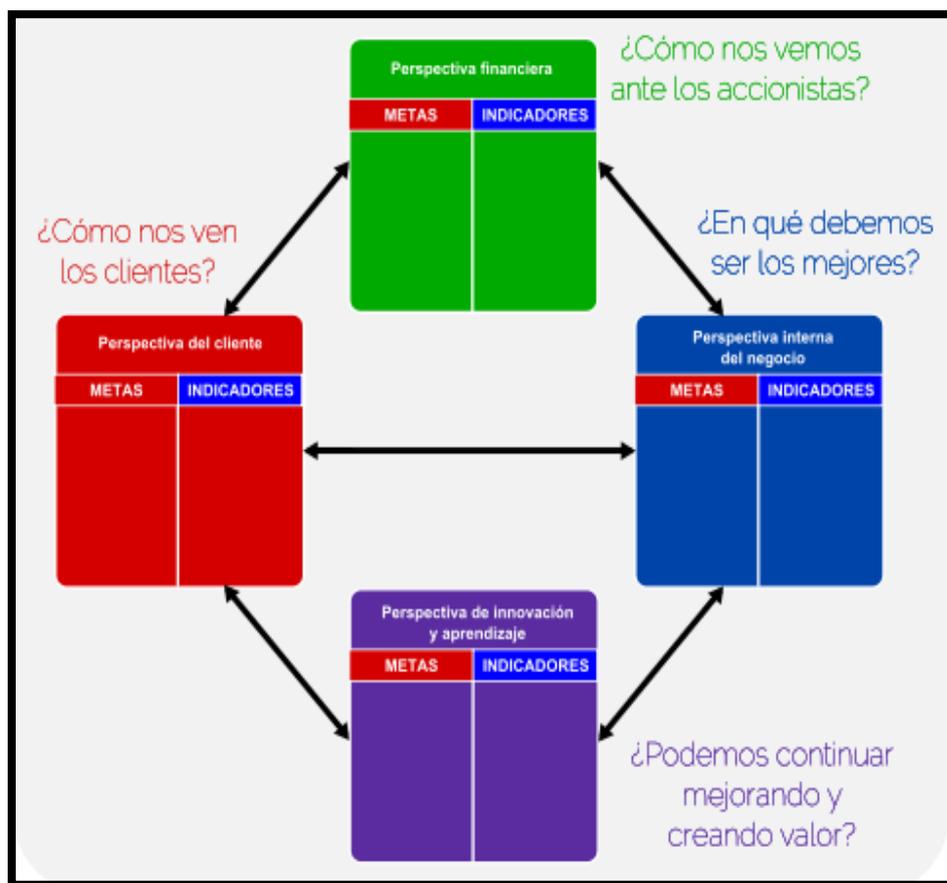
Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

El Modelo del Cuadro de Mando Integral se desarrolla en las siguientes fases:

- 1) Elaborar y/o clarificar la visión y la estrategia a través del consenso.
- 2) Luego, comunicar, referida a difundir y/o educar; establecer objetivos; vincular las recompensas con los indicadores de actuación.
- 3) Planificar los objetivos, lo que incluye la alineación de iniciativas estratégicas; asignación de recursos y fijación de metas.
- 4) Formación y retroalimentación (feedback) estratégica, a través de la visión compartida, lo cual facilita la formación y la revisión de la estrategia.

Por lo tanto, de acuerdo a Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan estratégico.

Figura 11. Modelo Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton



Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1997)

Tal como se aprecia en la figura 8, las tres primeras fases son necesarias para poner en práctica la estrategia, mientras que la última es de revisión y retroalimentación. En conclusión, para poder formular las estrategias se requiere identificar la misión o reestructurar la misión organizacional. También establecer sus objetivos y estrategias que utiliza, todo esto antes de iniciar el proceso de planeación estratégica el cual inicia con una auditoría externa para identificar las amenazas y las oportunidades. Después propone realizar una auditoría interna para identificar debilidades y fortalezas.

El CMI es, por lo tanto, un sistema de gestión estratégica de la empresa que consiste en:

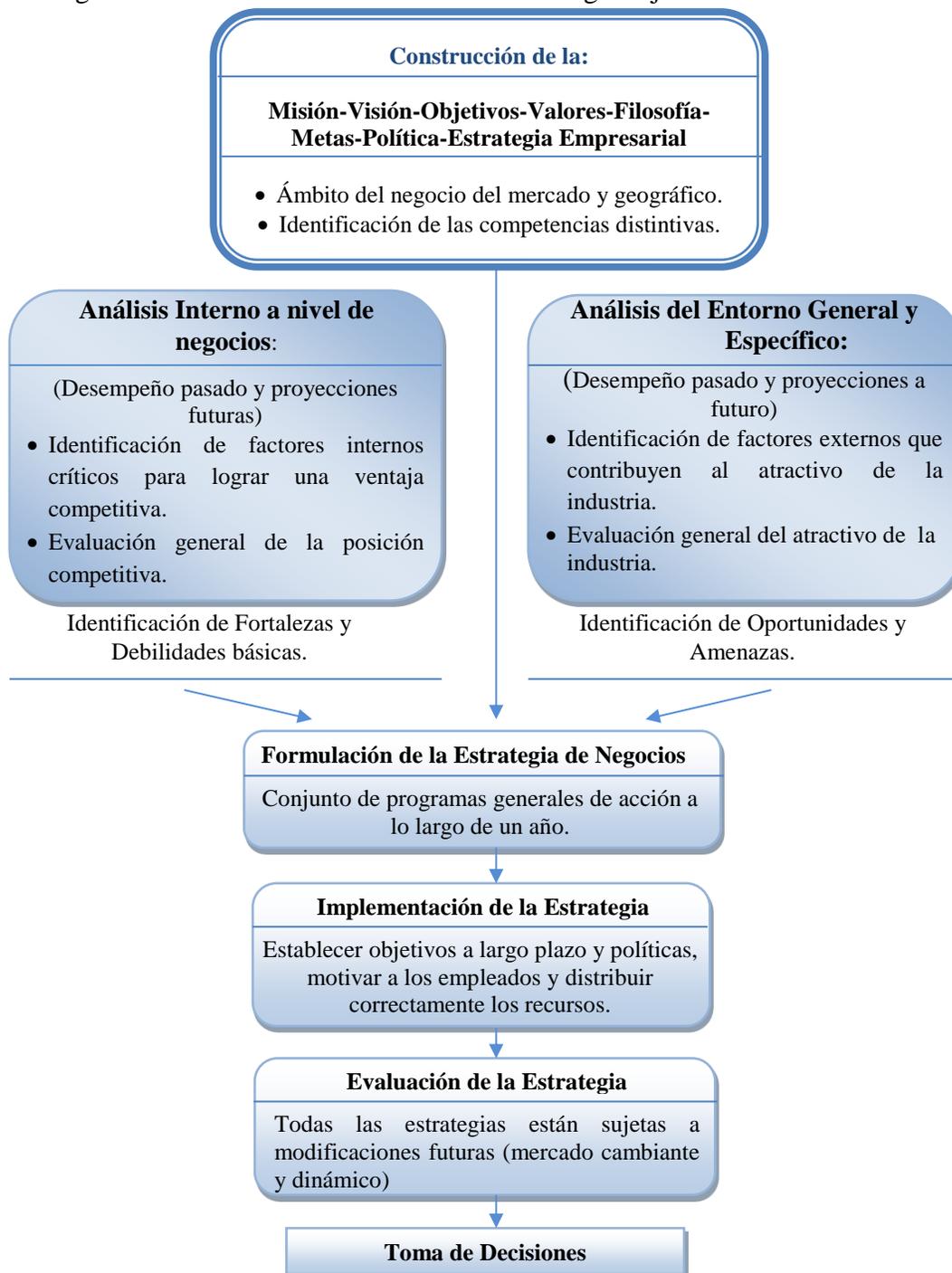
- ✓ Formular una estrategia consistente y transparente.
- ✓ Comunicar la estrategia a través de la organización.
- ✓ Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- ✓ Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- ✓ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- ✓ Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas

Entonces, el modelo de CMI, es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionándoles a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio, y resulta ser una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

## 2.7. Modelo de Planificación Estratégica ajustado a la PYME

A continuación, se presenta el modelo ajustado para su aplicación en la PYME con sus principales elementos y definiciones, por ende este modelo obedece a la estructura básica para así desarrollar el Manual de Planificación Estratégica.

Figura N°12. Modelo de Planificación Estratégica ajustado a la PYME.



### **CAPITULO 3: LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)**

#### **3.1. Introducción**

La pequeña y mediana empresa en Chile representa, sin lugar a dudas, una realidad económica y socialmente relevante. Su aporte se centra principalmente a la generación de empleos y en su importante participación en la producción nacional.

En consecuencia las pequeñas y medianas empresas ayudan al crecimiento de la región y del país, contribuyendo al aumento de empleo que estas generan, a que exista cada vez mayor cantidad de gente activa trabajando, generando así nuevas empresas, desarrollando el emprendimiento e innovación del país. Y aunque, éstas no generen gran cantidad de ventas a nivel nacional, es una gran fuente laboral, ya que entregan el 80% del empleo al país (según Chile Emprende, 2013). También aportan un 70% de los ingresos a los hogares chilenos. Además contribuyen un 18% de las ventas totales del país (PIB), y además hoy en día las Pymes se han transformado es un medio para la superación de la pobreza del país.

Para tales efectos se comenzará analizando cuál es la estructura básica de las Pymes, cuáles son sus principales características y problemas que presentan, y su presencia tanto a nivel nacional como provincial. Lo anterior se realizará con el objeto de analizar su estructura y su actual situación para así tener una sólida idea al implementar el manual de planificación estratégica como una herramienta de apoyo a las empresas.

En función de lo anterior se ha destacado el papel fundamental que desempeñas las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el desarrollo del país y las oportunidades que brindan a futuro.

Por lo tanto, para hablar de pequeña y mediana empresa y entender su concepto es necesario recurrir a dos criterios; uno de carácter cualitativo y otro cuantitativo.

### 3.2. Definición de la PYME

#### 3.2.1. Criterio Cualitativo:

Se tiene la siguiente definición de pequeña y mediana empresa, *“PYME es todo aquel negocio cuya propiedad se identifique claramente con un individuo o con un grupo físico de personas; que trabajan con sus capacidades personales; viven del resultado que obtienen de su actividad; ejercen una influencia detallada y directa en el funcionamiento de la empresa, y mantienen contacto con su personal. (SII, 2013)*

Esta definición quiere decir, que en la mayoría de las Pymes, son los dueños quienes participan en todas las decisiones que sean de importancia o irrelevantes. Al mismo tiempo, mantienen un contacto directo con sus trabajadores, logrando mejores relaciones laborales que llevan a escasos conflictos producto de un buen clima laboral, debido a la relación más estrecha entre jefe y trabajador.

#### 3.2.2. Criterio Cuantitativo:

Los criterios presentados a continuación para agrupar a las empresas según su tamaño, ayuda a conocer la definición en términos numéricos de lo que se conoce en Chile como Pyme. Existen dos criterios de estratificación, según su número de empleados y según sus ventas anuales. Estos criterios son utilizados por el INE y el SII; el INE por su parte considera la variable de trabajadores, ya que supone relevante la variable del empleo y el SII incluye las ventas para definir el tamaño de las empresas y su distribución.

- 1) **Número de Trabajadores:** se relaciona el tamaño de la empresa con el número de personas que ocupa la empresa en su ejercicio, y que debe mantener bajo su dependencia y subordinación.
- 2) **Ventas netas Anuales:** a través de este parámetro se considera el nivel anual de ventas, el cual entrega una aproximación real del nivel de actividad de una empresa, del volumen de sus negocios y su incidencia en el mercado y, por lo tanto, permite establecer algunos límites que permiten estratificar y clasificar a las empresas.

En 1993 el Ministerio de Economía definió a las pequeñas empresas como aquellas unidades productivas cuyas ventas netas anuales varían entre 2.400 y 25.000 Unidades de Fomento (entre 72.000 y 750.000 dólares) mientras que se consideraba medianas empresas aquellas cuyas ventas se colocaran entre 25.001 y 50.000 UF (entre 750.000 y 1.500.000 dólares). Por encima de ese límite se colocaban a las grandes empresas y por debajo de las 2.400 UF a las microempresas.

A partir de 1994 las ventas de las medianas empresas fue aumentado a 100.000 UF (alrededor de 3 millones de dólares), y esa es la clasificación que utiliza en la actualidad el Ministerio de Economía. Por el contrario el Instituto Nacional de Estadística, en su Encuesta Industrial Anual (ENIA) utiliza como criterio la cantidad de trabajadores ocupados y considera como pequeñas empresas a aquellas que ocupan entre 10 y 49 personas y como medianas a las que ocupan de 50 a 199 trabajadores. Finalmente el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) también utiliza la cantidad de ocupados para clasificara las empresas; sin embargo define como microempresa a aquella unidades productivas que ocupan entre 1 y 4 personas, pequeñas empresas a las que ocupan entre 5 y 49 personas, medianas empresas a las que emplean entre 50 y 199 personas y grandes empresas a las que superan ese número.

Más tarde, el Ministerio de Economía utiliza como parámetro diferenciador el nivel de ventas alcanzado por una empresa. De este modo, las empresas con ventas anuales de hasta UF 2.400 son microempresas; las con ventas anuales superiores a 2.401 e inferiores 25.000 UF son empresas pequeñas; las empresas con ventas anuales entre 25.001 UF y 100.000 UF serán medianas empresas; y por último las con ventas anuales que superen las 100.001 UF serán consideradas grandes empresas.

El Servicio de Impuestos Internos, al catalogar las empresas por su tamaño, utiliza los criterios de clasificación definidos por el Ministerio de Economía, y es esta clasificación una de las más actuales y por lo tanto, la ocuparemos para definir la Pyme.

Así vemos que las variables más recurridas para categorizar una empresa como Pyme, se ajustan a las ventas anuales que tengan dichas empresas, o bien a su número de empleados contratados (ver tabla 1). Sin embargo, estos parámetros de clasificación,

carecen de significación económica, ya que el nivel de venta que presente una empresa y su cantidad de trabajadores, no son lo suficientemente ilustrativos respecto a las características propias de este tipo de empresas y de su economía básica, debido a que éstas presentan un alto grado de heterogeneidad, puesto que dificultan la comparación con países extranjeros en términos económicos y de crecimiento.

En consecuencia, ambos criterios expuestos anteriormente (criterio de clasificación según las ventas anuales y según su clasificación por número de trabajadores en las Pymes), nos da una idea de lo que en Chile se conoce como pequeña y mediana empresa, siendo una combinación entre ambos criterios la mejor manera de representar al sector de las Pymes.

A continuación se presenta una tabla resumen, donde se muestra ambos criterios para la clasificación de PYME.

Tabla N°2. Definición Cualitativa de las Pymes, según ventas anuales y número de empleados.

<b>TAMAÑO</b>	<b>MICRO EMPRESA</b>	<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	<b>MEDIANA EMPRESA</b>	<b>GRAN EMPRESA</b>
<b>Según su Ventas anuales (U.F)</b>	Menos de 2.400	<b>De 2.401 a 25.000</b>	<b>De 25.001 a 100.000</b>	Más de 100.001
<b>Según su Número de empleados</b>	1 a 9	<b>10 a 49</b>	<b>50 a 199</b>	Más de 200

*Fuente: En base a la información SII, año comercial 2012; elaboración propia, 2013.*

Es importante analizar cada uno de los tamaños, según su clasificación como por ejemplo, al interior de la mediana empresa existen ciertas similitudes de carácter operacional que la asimilan a la gran empresa y otras que más bien deberán ser reagrupadas con la pequeña empresa. En este caso, la mediana empresa tiene la capacidad y versatilidad suficiente como para adaptarse a su propia situación, y así utilizar los instrumentos diseñados para la gran empresa o para la pequeña, ó inclusive para ambos. Por lo tanto, este mismo análisis es válido para la gran empresa, en la que al igual que en la mediana, su mayor amplitud y capacidad, le da la variabilidad de adaptarse, captando así firmeza en el tiempo.

De lo anterior para el caso de la grande y mediana empresa es favorable establecerse y conservarse a través del tiempo, pero distinta es la situación de la pequeña y microempresa (pequeña producción), puesto que en la pequeña empresa existen numerables e importantes diferencias y hay pequeñas empresas que son asimilables a la mediana empresa y otras a la microempresa. Esta puede ser una explicación del porqué los instrumentos diseñados para la PYME, tiene un horizonte limitado en cuanto a la penetración de mercado.

Cabe destacar la importancia de la microempresa, esta nace de su volumen y de la capacidad de crear empleo con una baja relación de capital y ventas, y tomando en cuenta que existe mundo empresarial con problemas cada vez más complejos en cuanto a la distribución de las riquezas, desigualdad, discriminación entre categorías de empresas, etc. Por lo tanto, un gran sector de las microempresas queda fuera de políticas específicas, ya que afecta negativamente la gestión tanto de las pequeñas y medianas empresas, el financiamiento de ellas, limitando así su presencia, competitividad y continuidad en el largo plazo.

En consecuencia, para el presente estudio se utiliza como indicador y estratificación o criterio el tamaño de las empresas, según sus ventas, criterio que ocupan diversas entidades como el SII, SERPLAC, INE, CORFO, entre otras. Y en particular el nivel de estratificación según su número de ventas anuales que tengan las empresas, principalmente se debe a tres razones:

- En primer lugar, este criterio entrega una aproximación real del nivel de actividad del negocio.
- En segundo lugar, la estratificación por ventas señala el potencial acceso de las empresas al sistema financiero, capacitación, etc.
- Y en último lugar, pero no menos importante es que, la información estadística sobre la pequeña y mediana empresa nacional se encuentra a la fecha actualizada por el Servicio de Impuestos Internos, mediante su departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Estudios del SII.

### 3.2.3. Normas Chilenas que regulan las Pymes

En Chile existen variadas leyes y decretos que facilitan la creación de microempresas y autorización de créditos.

A continuación se presentan las leyes y decretos de mayor relevancia a la hora de posicionar desde una Microempresa a una Pyme en territorio nacional.

- ✚ Ley N° 19.857: “Autoriza el establecimiento de empresas individuales de responsabilidad limitada”. Promulgada el 24 de Enero de 2003 y publicada el 11 de Febrero del mismo año.
  
- ✚ Ley N° 19.749: “Establece normas para facilitar la creación de microempresas familiares”. Promulgada el 16 de Agosto de 2001 y publicada el 25 de Agosto del mismo año.
  
- ✚ Ley N° 18.989: En su título II (art. 7 al 16), crea el Fondo de Solidaridad e Inversión Social. Promulgada el 13 de Julio de 1990 y publicada 19 de Julio del mismo año, y actualizada el 01 de abril de 2012.
  
- ✚ Decreto Ley N° 2.974: Establece normas especiales sobre créditos que se otorguen a pequeños empresarios agrícolas y relativos a la prenda agraria. Promulgada el 05 de Diciembre de 1979 y publicada 19 de Diciembre del mismo año.
  
- ✚ Decreto Ley N° 825: Ley sobre impuesto a las ventas y servicios (IVA). Promulgada el 27 de Diciembre de 1974 y publicada 31 de Diciembre de dicho año, y actualizada 01 de Enero de 2013.
  
- ✚ Decreto Ley N° 824: Ley de Impuesto a la Renta. Promulgada el 27 de Diciembre de 1974 y publicada el 31 de Diciembre del mismo año, y actualizada el 02 de Marzo de 2013.

- ✚ Conjunto a estas leyes y normas, existe una ley promulgada en el año 2010, denomina Ley 20.416.- promulgada el 13 de Enero de 2010. En ella se establecen los antecedentes preparatorios para la dictación de normas jurídicas generales que afecten a empresas de menor tamaño (artículo quinto, ley 20.416).
- ✚ La ley 20.416 es una iniciativa del Ministerio de Economía, que en coordinación con distintas instituciones del Estado, levantaron la información, analizaron los distintos ámbitos y regularon en términos laborales, sanitarios, municipales, previsionales, entre otros, adecuando la carga regulatoria de las empresas de menor tamaño (EMT) de manera que sea consistente con la capacidad de cumplimiento de éstas.
- ✚ El Estatuto Pyme marca un precedente al introducir una práctica regulatoria que marcará un antes y un después en la forma en que se diseñan las reglamentaciones para las EMT, ya que a partir de esta ley el regulador debe tomar en cuenta el impacto de su propuesta en las Pymes, inculcando un concepto de costo- efectividad en la regulación para las empresas.
- ✚ El artículo quinto de la ley 20.416 y su reglamento (D.S N°80 del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo), establecen el procedimiento para la dictación de reglamentos y normas de carácter general que afecten a empresas de menor tamaño, disponiendo que aquellos organismos sujetos al procedimiento, deben publicar aquellos antecedentes preparatorios necesarios para la formulación de dichos reglamentos y normas.

### 3.3. Situación de las PYMES en Chile

Es necesario conocer aspectos específicos de las Pymes y así poder determinar características generales y la importancia de estas empresas, así como también establecer ventajas e inconvenientes dentro de las cuales se desenvuelven y que afectan su mejor desempeño, aspectos y herramientas de una mejor gestión que ayuden a mejorar su eficiencia dentro del contexto económico nacional. Así como también, es necesario determinar el número de Pymes, su distribución y presencia tanto a nivel nacional, regional y provincial.

#### 3.3.1. Características de las PYMES

Al referirnos a las Pymes, estamos aludiendo a un conjunto de empresas que presentan gran diversidad y heterogeneidad, esto se presenta en los diversos sectores de la economía, en los que su importancia relativa es variable, ya que de acuerdo a los diversos estudios realizados a las pequeñas y medianas empresas, arrojaron que las Pymes se caracterizan por poseer producciones poco integradas y, en consecuencia son muy independientes del mercado, a diferencia de las grandes empresas, tanto para vender sus productos como para adquirir bienes y servicios que necesitan, puesto que no tienen la capacidad de resistir a los cambios del mercado imponiendo precios o cantidades.

Lo anterior podría aparecer a primera vista como una desventaja competitiva de las Pymes frente a las grandes empresas, sin embargo, es uno de sus puntos fuertes, porque las obliga a ser más dinámicas y flexibles para adaptarse a las condiciones cambiantes que rige el mercado, siendo capaces de satisfacer requerimientos específicos para una determinada escala de producción y sustituir demandas dispersas en el territorio.

En consecuencia, para Chile este grupo de empresas trae enormes beneficios, ya que son eficientes en la creación de nuevos puestos de trabajo, llegando así a constituir el 80% de la fuerza laboral del país (según Chile Emprende, 2011), y se distinguen por tener un mejor clima laboral, principalmente por la relación más directa entre empresario y

empleado; ayudan a la democratización económica del país, ya que hacen que la distribución de ingresos sea más equitativa; y contribuyen de buena manera a la descentralización del país.

Con el objeto de poder entender de mejor manera las características de este tipo de empresas, a continuación se dará a conocer los problemas y ventajas de este tipo de empresas.

### 3.3.2. Importancia de la PYME

La importancia de las PYMES radica en que, estas pequeñas y medianas empresas ayudan al crecimiento de la región y del país, contribuyendo:

- ✓ Al aumento de empleo que estas generan a que exista cada vez mayor cantidad de gente activa trabajando.
- ✓ Generan nuevas pequeñas y medianas empresas, desarrollando el emprendimiento e innovación del país.
- ✓ Y aunque, éstas no generen gran cantidad de ventas a nivel nacional, es una gran fuente laboral, ya que, entregan el 80% del empleo al país (según Chile Emprende, 2013).
- ✓ También aportan un 70% de los ingresos a los hogares chilenos y además contribuyen con un 18% de las ventas totales del país (PIB).
- ✓ Otro argumento importante, es que, las Pymes se han transformado es un medio para la superación de la pobreza del país.
- ✓ La diferencia de una empresa de tamaño intermedio entre la micro y la gran empresa formal e informal, es que vende durante un año entre 2.400 y 100.000 UF.
- ✓ Otro factor importante, es que las mujeres representan el 22% de los trabajadores en PYMES formales.

### 3.3.3. Problemas de la PYME.

A raíz de la escases de recursos económicos y de experiencia o conocimientos técnicos de gestión, incertidumbre bancaria, poco financiamiento, entre otros, surgen ciertos problemas que dificultan el accionar de las pequeñas y medianas empresas en los mercados en que se desenvuelven, problemas acentuados por los actuales problemas de demanda interna que afecta al país y por las consecuencias de la crisis de EE.UU. y la asiática que dejó a la Pyme con altos niveles de endeudamiento y obligaciones vencidas, que resienten la economía nacional por la importancia que tienen estas empresas para el país.

Dejando de lado los problemas por los cuales atraviesa la economía, hay problemas que afectan a la Pyme tanto a nivel operativo como estratégico y que son comunes en muchas empresas. Las principales serán expuestas a continuación:

**a) Empresario:**

- Bajo nivel de instrucción gerencial.
- Notoria resistencia al cambio.

**b) Mercado y productos:**

- No tienen poder para modificar las condiciones de mercado.
- Bajo poder de negociación.
- Reducida utilización de canales de distribución.
- Productos en mercados nacionales y regionales, por dificultad de expandirse.
- Poca cultura de calidad al producto.

**c) Aspectos de la organización:**

- Carencia de la planificación estratégica (P.E.)
- Falta de gestión empresarial.
- Baja inversión en investigación y desarrollo.
- Falta de capacitación a los trabajadores.
- No recurren a consultores externos con frecuencia.

**d) Aspecto financiero:**

- El acceso efectivo a financiamiento externo es difícil
- Capital de trabajo no determinado con claridad.

**e) Aspecto técnico-productivo:**

- Falta de infraestructura.
- Relativa obsolescencia en máquinas, equipos y procesos.
- Bajo desarrollo de servicios de asistencia técnica e información.
- Falta de estándares en métodos y procedimientos.

**f) Personal utilizado:**

- Falta de mano de obra calificada.
- Falta de personal profesional multidisciplinario.
- Entre otros.

### 3.3.4. **Ventajas de la PYME**

A pesar los múltiples problemas que puedan enfrentar las pequeñas y medianas empresas, también existen ventajas que merecen ser destacados.

- ✓ Menos burocracia en la toma de decisiones, ya que existen pocas personas que reúnen experiencia y conocimientos técnicos y de gestión.
- ✓ Tienen gran capacidad y flexibilidad de adaptarse a los cambios.
- ✓ Gran capacidad de innovación y creación de productos e innovación de máquinas.
- ✓ Tiene notables ventajas en áreas donde las economías de escala carecen de relevancia.
- ✓ Requieren poca inversión por mano de obra contratada.
- ✓ Es capacitadora de mano de obra.
- ✓ Pueden conseguir ventajas competitivas al participar preferentemente en mercados fragmentados.
- ✓ Entre otros.

### 3.3.5. Gestión de la PYME.

Con el fin de entregar a través de este estudio, un aporte al pequeño y mediano empresario, se tratarán a continuación ciertos aspectos que no deben ser dejados de lado, especialmente, aquellas pequeñas empresas que se encuentran en estado incierto de planificación en sus respectivas empresas.

Los puntos a continuación, aunque por básicos que sean, sirven de parámetro para ayudar al pequeño y mediano empresario, de esta manera se puede realizar un autoanálisis de su actual condición empresarial, además de proporcionar información de los últimos tipos de financiamiento existentes para las Pymes.

La gestión de cualquier tipo de empresa está destinada básicamente a tres aspectos (Dassori Vásquez; 2007), los cuales son:

- 1) ***“Dirigir racionalmente a la empresa”***: Esto implica una dirección basa en objetivos concretos y coherentes, que en este sentido se refiere a una verdadera dirección por objetivos, que es la esencia de todo sistema directivo orientado a los resultados.
- 2) ***“Dirigir y orientar la actuación de los ejecutivos”***: Es un aspecto relacionado con el hecho de que es la gerencia quien toma la decisiones acerca de la ejecución de las tareas que llevan a cabo los distintos niveles al interior de la empresa, para que así la actuación de los ejecutivos logre los resultados esperados eficientemente y para ello, es necesario que las especificaciones sean precisas para una comprensión más clara de las tareas que se deben realizar.
- 3) ***“Dirigir al trabajador en sus labores”***: Para lograr esto la gerencia debe efectuar una buena organización del trabajo y asignar aquellos puestos en sea posible lograr los máximos rendimientos individuales, para lo cual es necesario desarrollar una cultura organizacional que procure una motivación al logro de los objetivos.

### 3.3.6. Determinantes Internos de la Competitividad de la PYME.

Además de lo anterior, la gestión de la empresa debe ser enfocada en buscar competitividad por parte de la Pyme, y es que resulta importante para la permanencia en el largo plazo.

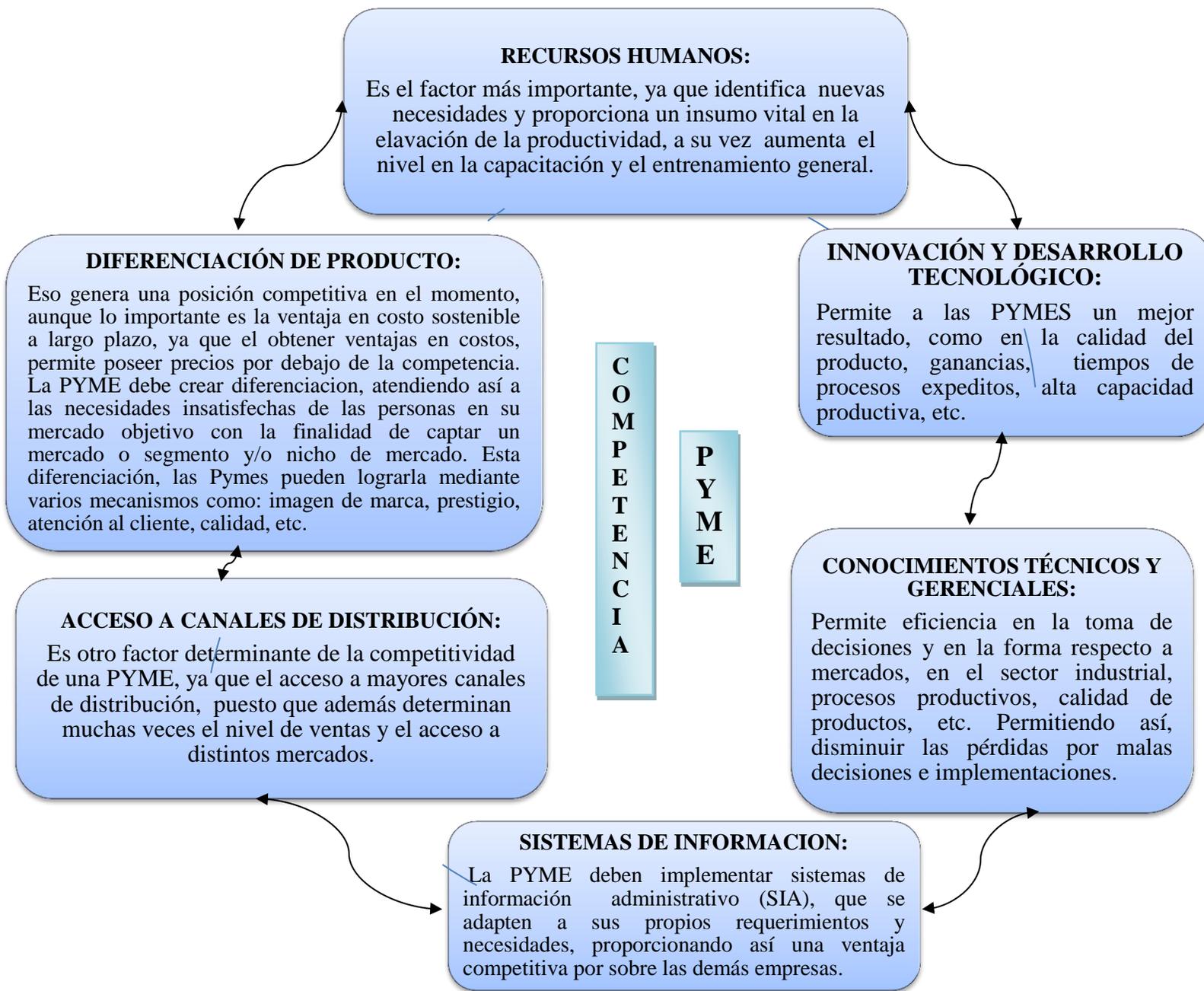
El concepto de competitividad enfocado a las Pymes, encierra componentes diversos, ya que engloba aquellos aspectos evaluados por el consumidor final que hacen que un producto o servicio sea adquirido por sobre todo aspectos considerados por la persona a través del proceso de decisión de compra, de los costos de producción, de transporte, comercialización, y todos los tópicos tratados por el marketing. Todos estos conceptos terminan configurando la capacidad competitiva de un producto o servicio, y por ende, de la empresa. (Vásquez, 2007).

Entre factores que hacen que las empresas sean competitivas y a su vez que ésta sea asociativa, es decir, sea un sistema abierto que integra la red de proveedores. Entonces, estos factores son:

- ✓ Recursos humanos.
- ✓ Innovación y desarrollo tecnológico.
- ✓ Conocimientos técnicos y gerenciales
- ✓ Sistemas de información.
- ✓ Acceso a canales de distribución.
- ✓ Ventaja en costo o diferenciación de producto.

A continuación se presenta, un cuadro resumen de los factores más importantes para la pequeña y mediana empresa en cuanto a su gestión, y de esta manera lograr que este tipo de empresa sea competitiva.

Figura N°13. Determinantes Internos de la Competitividad de la PYME.



Fuente: Elaboración propia y adaptación de Dassori Vásquez. "Gestión Industrial, 2007.

### **3.4. Financiamiento de la PYME en Chile.**

Una de las principales barreras con las que le encuentran las pequeñas y medianas empresas al momento de invertir en tecnología, actualizar sus procesos productivos, desarrollar un proyecto de expansión a nuevos mercados o llevar a cabo iniciativas que mejoren la gestión dentro de la empresa, es el financiamiento.

El financiamiento, se puede obtener mediante diferentes instrumentos o servicios, a saber, créditos, subsidios, garantías, leasing, factoring, entre otros. Para todo empresario es importante conocer estos instrumentos y aprender a elegirlos según sus ventajas en cada situación.

Existen variadas fuentes de financiamiento para las Pymes, tanto públicas como privadas, que atienden a las empresas.

#### **3.4.1. Instrumentos Públicos:**

Las principales Instituciones Públicas que otorgan servicios financieros a las Pymes son:

- Banco Estado.
- CORFO.
- FOSIS.
- INDAP.
- SERCOTEC.

### 3.4.2. Instrumentos Privados:

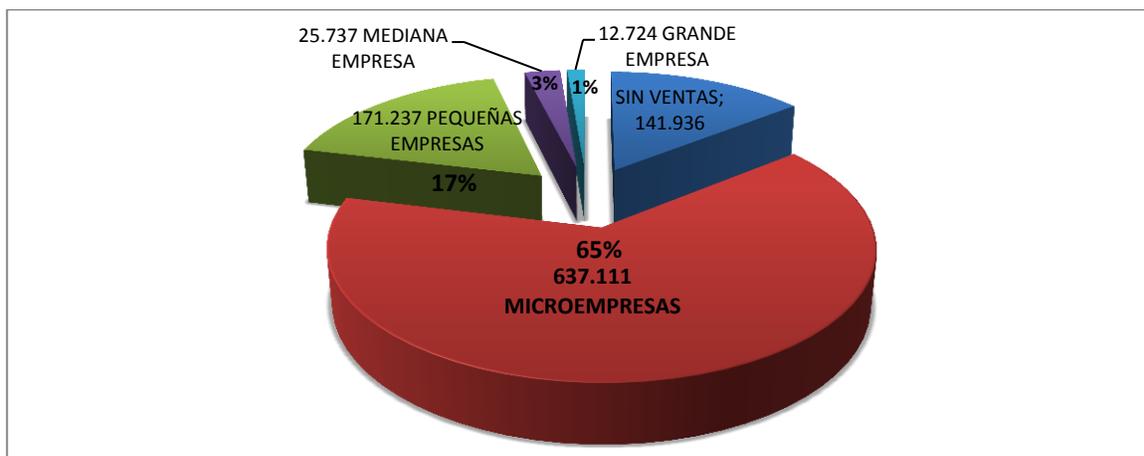
Según el Manual del Emprendimiento de Chile de SERCOTEC, las principales instituciones privadas que otorgan servicios financieros son los bancos, las cooperativas de ahorro y crédito y las fundaciones. Existen, además, instituciones que proveen servicios financieros especializados, como las Instituciones de Garantías recíprocas y empresas que ofrecen leasing y factoring

- ❖ Crédito: Es el dinero que recibimos para hacer frente a una necesidad financiera y que nos comprometemos a pagar en un plazo determinado, a un precio establecido (interés), con o sin pagos parciales. Normalmente, ofrecemos nuestra parte garantías a la entidad financiera, que le aseguren el cobro del crédito. Las entidades financieras que otorgan crédito son, entre otros, bancos, cooperativas de ahorro y crédito e instituciones micro financieras.
- ❖ Factoring: Es un contrato donde una empresa (el cliente) cede sus facturas a favor de una compañía de factoring. Aplicando una tasa de descuento acordada, la compañía de factoring desembolsa el dinero a la empresa para otorgarle la liquidez inmediata que necesita. En Chile el factoring es ofrecido por bancos y empresas de factoring.
- ❖ Leasing: Un contrato de leasing, o en nuestro idioma arrendamiento financiero, es un contrato mediante el cual el arrendador (el banco o empresa de leasing) traspasa el derecho a usar un bien a cambio del pago de rentas de arrendamiento durante un plazo determinado. Al término del contrato el arrendatario (el cliente) tiene la opción de comprar el bien arrendado pagando un precio determinado, devolverlo o renovar el contrato. En Chile, el leasing es ofrecido por bancos y empresas de leasing.
- ❖ Garantía: Son los diversos medios de los que puede hacer uso el acreedor para poder garantizar la satisfacción de su crédito. Existen en Chile Fondos de Garantía que garantizan un determinado porcentaje del capital de los créditos que no cuentan con garantías suficientes.

### 3.5. Número DE PYME en Chile

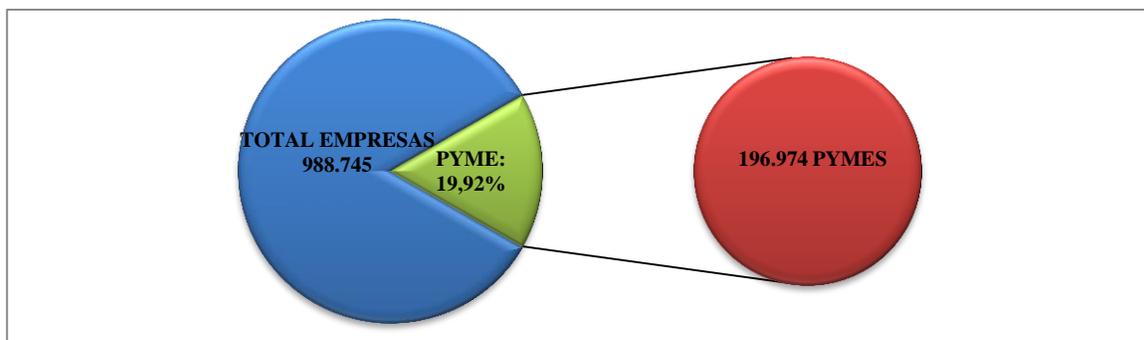
Durante el 2012 (año tributario 2013), se registraron un total de 988.745 empresas que realizan actividades económicas a lo largo del país. De estas, (según el Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Estudios del SII) se detectó 196.974 empresas formales que cumplen los límites de venta anual para clasificar como PYME, dentro del sector investigado, lo que significa que el sector representa un 19,92% de dicho universo empresarial. Cabe destacar, que las Pymes en conjunto con la microempresa constituyen el 84,36% del total empresas existentes en Chile (ver gráficos N° 1 y 2).

Gráfico N°1. Número total de empresas en Chile, según criterio de ventas anuales.



Fuente: Elaboración propia, 2013, adaptación a partir de los datos del SII, 2012.

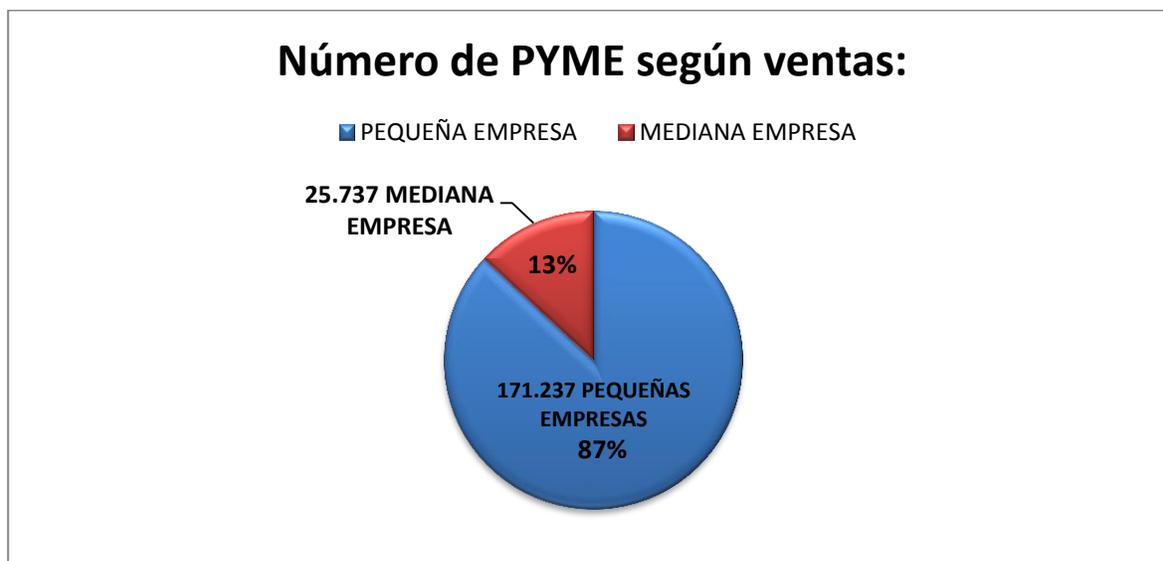
Gráfico N°2: Número de Pymes en Chile.



Fuente: Elaboración propia, 2013, adaptación a partir de los datos del SII, 2012.

Continuando con el número de empresas en Chile, tenemos que de un total de 196.974 PYMES formales existentes en el año 2012, 171.237 son pequeñas empresas, es decir, facturan anualmente entre 2.401 y 25.000 UF, constituyendo un 86,93% del universo de las Pymes. Por otro lado, las restantes, 25.737 son medianas empresas, representado así un 13,07% del total de las Pymes (ver gráfico N°3).

Gráfico N°3. Clasificación Pymes, según ventas.



*Fuente: Elaboración propia, 2013, adaptación a partir de los datos del SII, 2012.*

Entonces, de las 196.974 empresas PYMES formales existentes en 2012, el 87% son pequeñas y el 13% son medianas.

De acuerdo al criterio de ventas anuales (Según SII, 2013), existe una segmentación de las pequeñas y medianas empresas, esto hace que las Pymes se subdividan en función al número de las ventas que alcancen. La segmentación de las Pymes es la siguiente, tal como lo indica a tabla N°3, según tamaño ventas (en esta tabla se indica las características para entrar a los distintos tipos de grupos).

Empresas Pequeñas:

- Pequeñas Pequeñas (PP) o pequeñas uno, con 80.454 empresas.
- Pequeñas Medianas (PM) o pequeñas dos, es de 51.482 empresas.
- Pequeñas Grandes (PG) o pequeñas tres, compuesta por 39.301 empresas.

Empresas Medianas:

- Medianas Pequeñas (MP) o mediana uno, las empresas son de 16.145.
- Medianas (MM) o medianas uno, son de 9.592 empresas.

Tabla N°3. Clasificación Empresas, según el criterio de ventas.

TAMAÑO SEGÚN VENTAS	Año Tributario 2013 (Año comercial 2012)			
	N° de Empresas	Monto de Ventas (miles de UF)	N° Trabajadores Dependientes Informados	Remuneraciones de Trabajadores Dependientes (miles de UF)
SIN VENTAS	141.936	-	538.248	157.723
MICRO 1	249.242	19.555	76.785	24.154
MICRO 2	175.860	64.987	107.796	12.907
MICRO 3	212.009	266.335	368.377	37.786
PEQUEÑA 1	<b>80.454</b>	<b>279.462</b>	<b>382.031</b>	<b>29.308</b>
PEQUEÑA 2	<b>51.482</b>	<b>361.567</b>	<b>515.434</b>	<b>49.140</b>
PEQUEÑA 3	<b>39.301</b>	<b>610.077</b>	<b>826.887</b>	<b>85.819</b>
MEDIANA 1	<b>16.145</b>	<b>566.360</b>	<b>707.521</b>	<b>76.560</b>
MEDIANA 2	<b>9.592</b>	<b>673.001</b>	<b>738.017</b>	<b>91.748</b>
GRANDE 1	5.453	761.946	687.329	93.422
GRANDE 2	4.364	1.470.177	1.073.509	157.530
GRANDE 3	983	763.662	525.177	80.082
GRANDE 4	1.924	12.171.466	2.081.888	618.071
<b>Total general</b>	<b>988.745</b>	<b>18.008.596</b>	<b>8.628.999</b>	<b>1.514.249</b>

*Fuente: Elaborado por Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Estudios del Servicio de Impuestos Internos, 2013.*

NOTAS METODOLÓGICAS DEL SII:

- 1) *Cifras preliminares, las cuales podrían variar producto de rectificación por parte de los contribuyentes, o bien, por procesos de fiscalización.*
- 2) *Un contribuyente se clasifica como empresa si cumple uno o más de los siguientes atributos:*
  - *Es identificado como contribuyente de 1a Categoría.*
  - *Presenta declaración jurada 1887.*
  - *Presenta declaración jurada 1827.*
  - *Es declarante vigente de IVA.*

*La anterior clasificación se realiza durante el segundo semestre de cada año. Si un contribuyente presenta su declaración posterior a la fecha de clasificación, con nuevos antecedentes que lo categorizan como empresa, no quedará clasificado como una.*

- 3) Las ventas anuales de un contribuyente se calculan mediante un algoritmo que utiliza códigos declarados en los Formularios 22 y 29, el cual podría no necesariamente representar su valor económico real.*
- 4) Los trabajadores se contabilizan por empleador, por lo que aquellos con más de una relación de dependencia laboral en el año se cuentan en cada una de ellas.*
- 5) El número de trabajadores se encuentra asociado a la dirección del domicilio o casa matriz de la empresa y no necesariamente donde el trabajador presta sus servicios.*
- 6) La remuneración de trabajadores corresponde a la Renta Total Neta Pagada (Art. 42° N° 1, Ley de la Renta), informada mediante formulario 1887.*

*En general, todas las cifras presentadas corresponden a estimaciones a partir de información con carácter y fines tributarios, proporcionada, mediante auto declaración, por parte de los contribuyentes, por lo que representan una aproximación a cifras económicas y estadísticas, y se encuentran sujetas a variación por rectificación del contribuyente, acción fiscalizadora de este Servicio o modificación de las convenciones utilizadas para efectuar estas estimaciones.*

*La información aquí contenida proviene de antecedentes obtenidos de los contribuyentes por parte del Servicio de Impuestos Internos, razón por la cual, su naturaleza es tributaria y no económica. Se deja constancia expresa que el Servicio de Impuestos Internos no asume responsabilidad alguna, ni otorga respecto de ella, garantía de ninguna especie por el uso o aplicación que se haga de la referida información, especialmente en lo que se refiere a su exactitud, vigencia o integridad.*

### 3.5.1. Distribución de las Pymes en Chile

Promover el desarrollo del territorio nacional en su conjunto y descentralizar las actividades desde la Región Metropolitana hacia el resto del país sigue constituyendo una de las primordiales de la política gubernamental. Debido a esto es interesante observar como participan las Pymes en las actividades regionales.

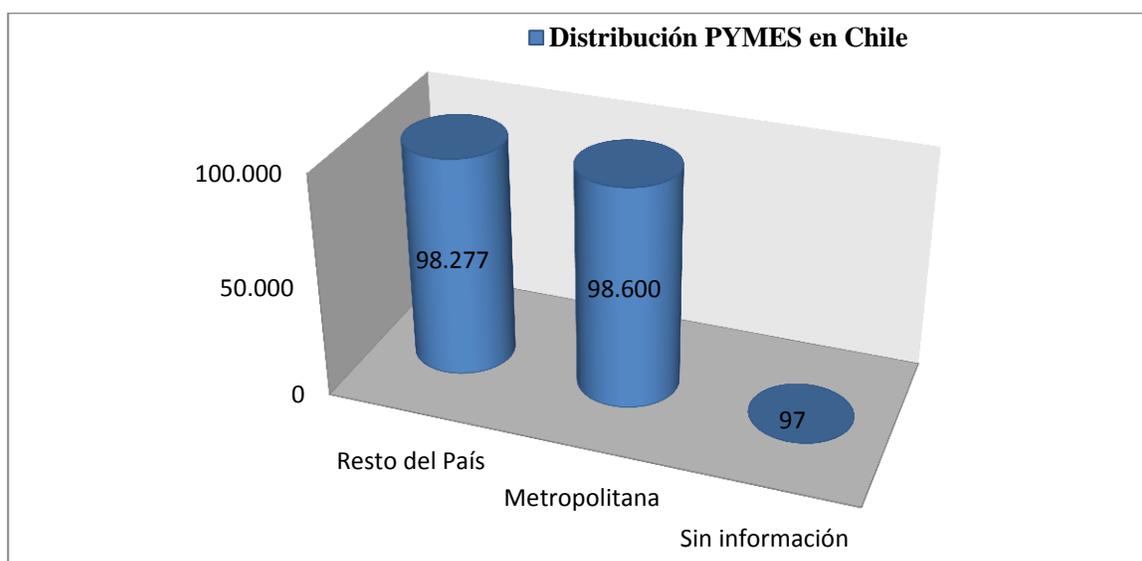
De las 196.974 Pymes existentes en el año 2012, está localizado en la región Metropolitana con un total de 98.600 empresas, equivalente al 50,06% del total. Más atrás las regiones que la siguen en importancia numérica son la V región de Valparaíso con 17.535 empresas y luego la VII región del Bío-Bío con 17.350 empresas, correspondiente al 8,90% y 8,81% del total de las Pymes respectivamente (ver tabla 3 y 4).

Tabla N°4. Regiones que poseen mayor cantidad de Pymes en Chile.

Región	N° de PYME	% PYME
<b>METROPOLITANA</b>	60.653	50,06%
<b>VALPARAISO</b>	9.621	8,90
<b>BÍO-BÍO</b>	9.788	8,81

Fuente: Elaboración propia, 2013, adaptación a partir de los datos del SII, 2012.

Gráfico N°4: Distribución de las PYMES en Chile.



Fuente: Adaptación propia a partir de los datos del SII, 2012.

En el gráfico se puede apreciar con mayor claridad la proporción de Pymes en las tres principales regiones. Cabe destacar que la región Metropolitana congrega un porcentaje mayor de Pymes en el país (50,06%), debido a innumerables factores tanto políticos, sociales, culturales y económicos, etc. No es el caso de las regiones VI y VIII, en las cuales el porcentaje de Pyme es muy diferente, siendo un porcentaje muy inferior (8,9% y 8,81% respectivamente).

Esta diferencia en la distribución se explica principalmente en que aún existe una alta reciprocidad entre el tamaño de la empresa y localización en la región Metropolitana, en términos de que a mayor envergadura más pronunciada es la preferencia por ubicarse en dicha región. A continuación en la siguiente tabla N°4 se puede apreciar con mayor precisión el número de empresas por tamaño y región.

Tabla N°5. Número de Pymes por tamaño y región, año 2012.

REGIÓN	PEQUEÑAS EMPRESAS	MEDIANAS EMPRESAS	TOTAL PYMES	TOTAL EMPRESAS
<b>I Región de Tarapacá</b>	3.052	737	3.789	17.598
<b>II Región de Antofagasta</b>	5.611	787	6.398	28.249
<b>III Región de Atacama</b>	2.645	321	2.966	15.114
<b>IV Región de Coquimbo</b>	5.558	656	6.214	36.692
<b>V Región de Valparaíso</b>	<b>15.633</b>	<b>1.902</b>	<b>17.535</b>	<b>98.551</b>
<b>VI Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins</b>	8.101	839	8.940	51.943
<b>VII Región del Maule</b>	9.249	1.003	10.252	66.450
<b>VIII Región del Biobío</b>	<b>15.422</b>	<b>1.928</b>	<b>17.350</b>	<b>102.051</b>
<b>IX Región de La Araucanía</b>	6.778	746	7.524	47.274
<b>X Región de Los Lagos</b>	8.034	943	8.977	49.897
<b>XI Región Aysén Del Gral. Carlos Ibáñez Del Campo</b>	995	98	1.093	7.247
<b>XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena</b>	1.911	210	2.121	11.125
<b>XIII Región Metropolitana</b>	<b>83.495</b>	<b>15.105</b>	<b>98.600</b>	<b>420.197</b>
<b>XIV Región de Los Ríos</b>	2.953	306	3.259	20.581
<b>XV Región de Arica y Parinacota</b>	1.714	145	1.859	14.105
<b>Sin Información</b>	86	11	97	1.671

<b>TOTALES:</b>	<b>171.237</b>	<b>25.737</b>	<b>196.974</b>	<b>988.745</b>
-----------------	----------------	---------------	----------------	----------------

*Fuente: Elaboración propia, 2013, adaptación a partir de los datos del SII, 2012.*

### 3.6. PYMES en Regiones

#### 3.6.1. Presencia porcentual de Pymes en Regiones.

La Región Metropolitana es donde las pequeñas y medianas empresas tienen una mayor presencia con un 50,06%, este porcentaje lo compone tanto la pequeña como la mediana empresa, verificándose también en este segmento la mayor proporción en relación con las demás regiones del país.

En términos generales, la proporción de Pyme fluctúa en cada región se presentan diferentes porcentajes para cada una de ellas, es decir, la dispersión es elevada, sobresaliendo con una gran discrepancia la región Metropolitana, superado a las demás regiones por más de un 40%. En otras regiones, la presencia de las Pymes destaca la V de Valparaíso (8,90%) y la VIII Región del Bío-Bío, alcanzando un 8.81% del total de las empresas regional. Situándose como la tercera región con mayor presencia de Pyme en su territorio. Más atrás con un 5,20% sigue la VII Región del Maule, quedando así en cuarto a nivel regional. Después le siguen muy unidas las regiones X de los Lagos y VI Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins con 4,56% y 4,54% respectivamente (ver tabla N°5).

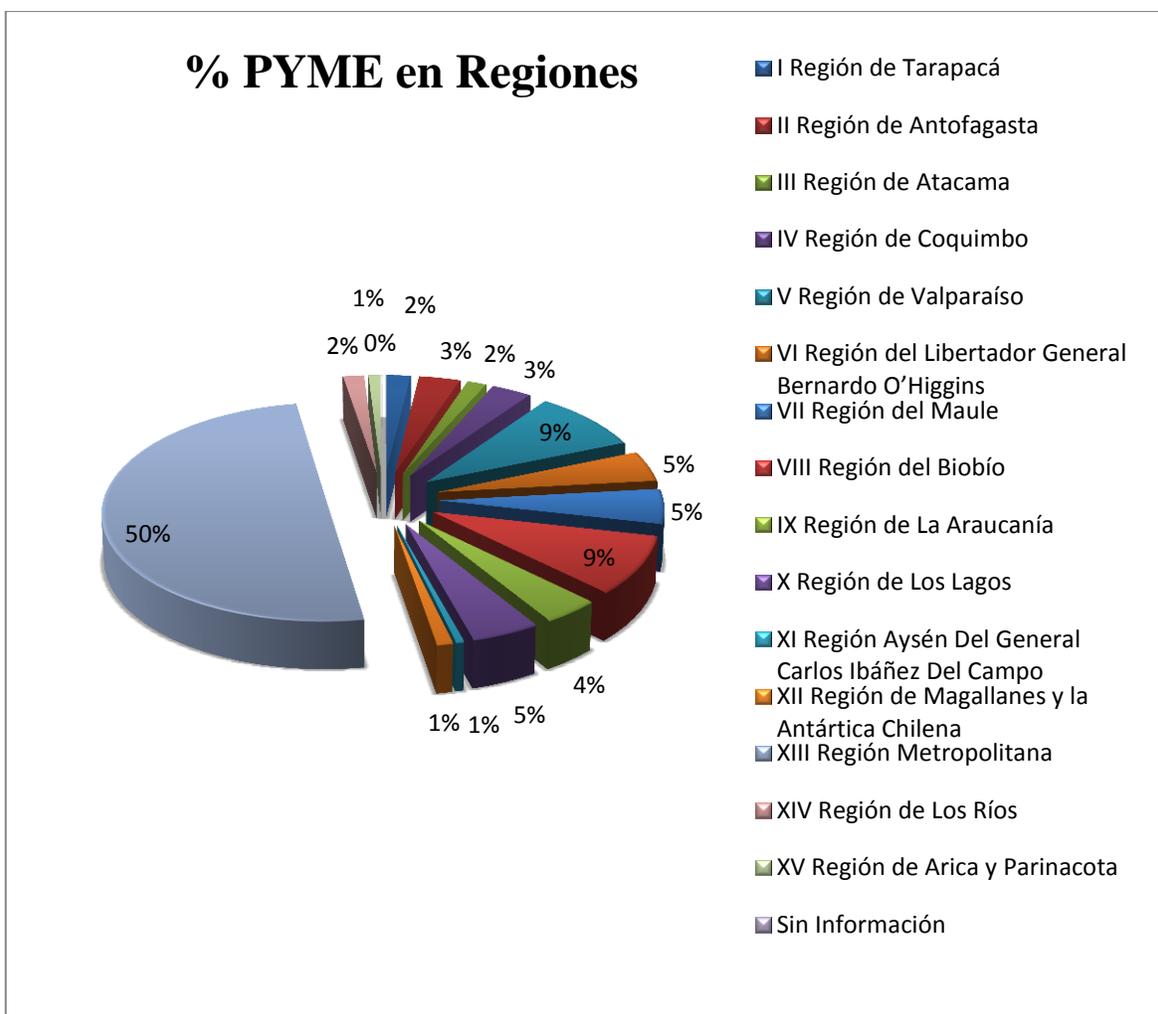
Tabla N°6. Distribución porcentual de las Pymes en regiones.

<b>AÑO TRIBUTARIO 2013</b>			
<b>(AÑO COMERCIAL 2012)</b>			
<b>REGION</b>	<b>N° de PYMES</b>	<b>Total Empresas</b>	<b>% PYME</b>
<b>I Región de Tarapacá</b>	3.789	17.598	1,92
<b>II Región de Antofagasta</b>	6.398	28.249	3,25
<b>III Región de Atacama</b>	2.966	15.114	1,51
<b>IV Región de Coquimbo</b>	6.214	36.692	3,15
<b>V Región de Valparaíso</b>	17.535	98.551	8,90
<b>VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins</b>	8.940	51.943	4,54
<b>VII Región del Maule</b>	10.252	66.450	5,20
<b>VIII Región del Biobío</b>	17.350	102.051	8,81
<b>IX Región de La Araucanía</b>	7.524	47.274	3,82
<b>X Región de Los Lagos</b>	8.977	49.897	4,56
<b>XI Región Aysén</b>	1.093	7.247	0,55

<b>XII Región de Magallanes y la Antártica Chilena</b>	2.121	11.125	1,08
<b>XIII Región Metropolitana</b>	98.600	420.197	50,06
<b>XIV Región de Los Ríos</b>	3.259	20.581	1,65
<b>XV Región de Arica y Parinacota</b>	1.859	14.105	0,94
<b>Sin Información</b>	97	1.671	0,05
<b>Total general</b>	<b>196.974</b>	<b>988.745</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaborado por Servicio de Impuestos Internos, 2013; adaptación propia, 2013.

Gráfico N°5. Porcentaje de Pymes en regiones.



Fuente: Adaptación propia en base a la información elaborado por Servicio de Impuestos Internos, 2013.

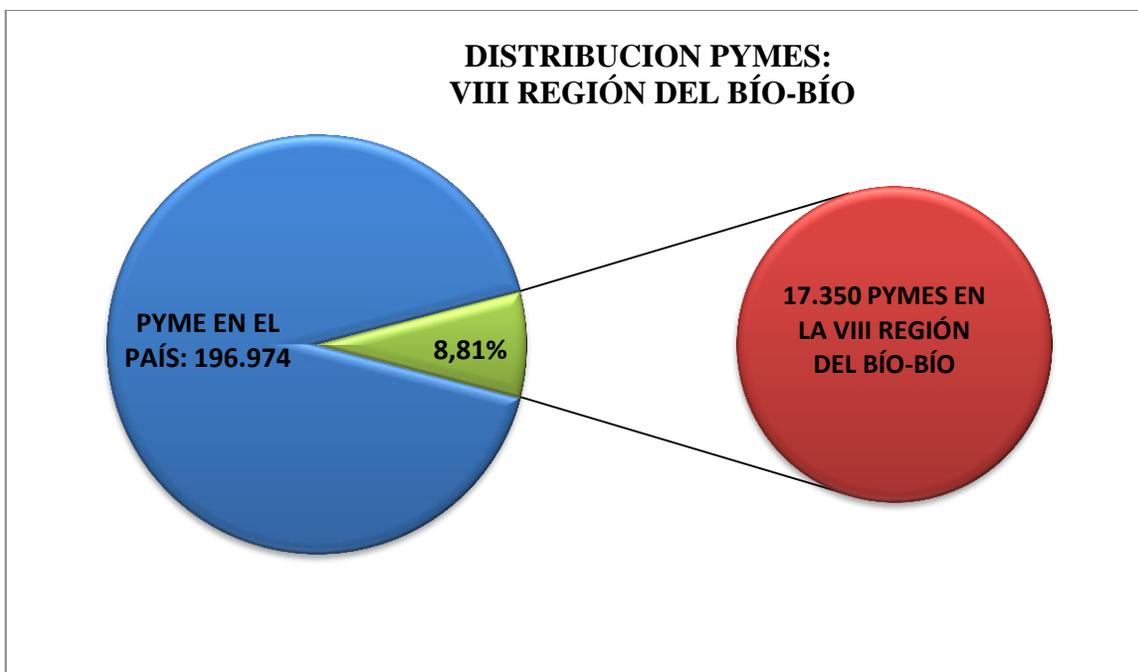
### 3.7. Distribución de las Pymes en la Octava Región del Bío-Bío.

La VIII Región del Bío-Bío cubre una superficie de 37.068,7 km<sup>2</sup>. Su población, según el CENSO del 2012, alcanza 1.971.988 habitantes, es decir, un 11,9% de la población total país (según el INE, la población de Chile es 16.572.475 habitantes), siendo así la segunda región más poblada. Su capital regional es la ciudad de Concepción.

La Región del Bío-Bío está constituida por cuatro provincias, las cuales son: Arauco, Concepción, Bío-Bío y Ñuble.

En el país existen 196.974 PYME y en la Región del Bío-Bío, existen 17.350 empresas Pymes, es decir, un 8,81% del total Pymes, ocupando así el tercer lugar a nivel regional, después de la V Región de Valparaíso como lo indica el siguiente gráfico.

Gráfico N°6. Número de Pymes en la Octava Región del Bío-Bío.



Fuente: Adaptación propia en base a la información elaborado por Servicio de Impuestos Internos, 2013.

### 3.7.1. Características de la Pymes de la VIII Región.

De acuerdo al informe dado a conocer en el “Primer foro regional de desarrollo productivo de la Región del Bío-Bío”, se pueden agrupar las principales características que presentan las PYMES en la región.

#### Oportunidades:

- Globalización
- Acuerdos comerciales
- Integración
- Alta productividad
- Estabilidad política
- Responsabilidad macroeconómica.

#### Amenazas:

- Sequía.
- Incendios forestales
- Condiciones Climáticas.

#### Fortalezas:

- Adaptación a los cambios.
- Capacidad de generar empleo intensivo en mano de obra
- Flexibilidad ante un mercado dinámico y cambiante.

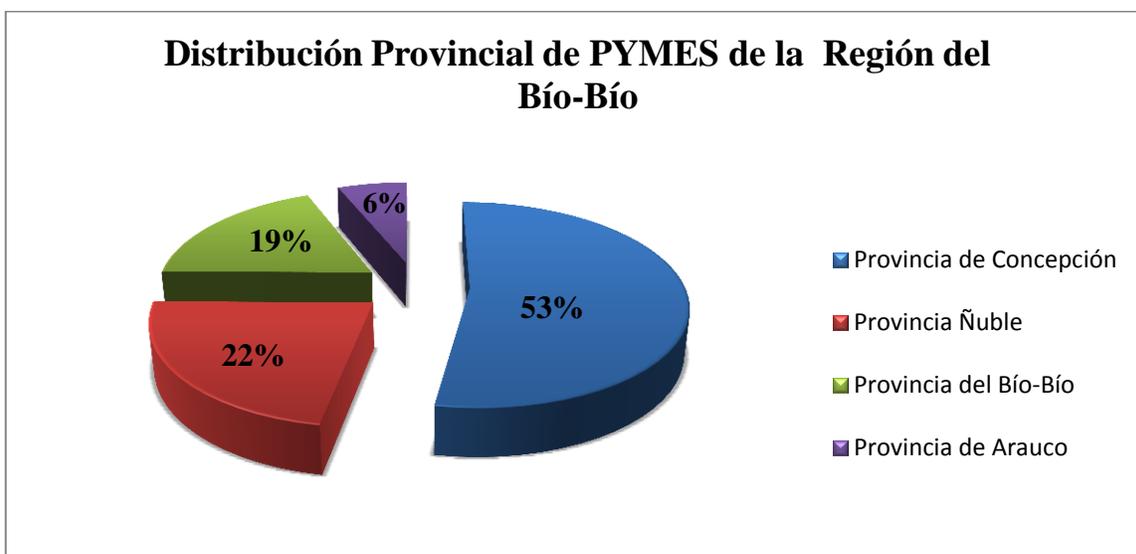
#### Debilidades:

- Calificación de la mano de obra.
- Deficiencia en la especialización de tecnología y calidad.
- Acceso de financiamiento.
- Aumento de empresas informales, provocando así bajos salarios, baja calidad en los puestos de trabajo y carencia de visión estratégica.

### 3.7.2. Presencia de la Pyme en las Provincias de la Octava Región del Bío-Bío.

En la Región del Bío-Bío existen 17.350 PYMES en el año tributario 2013 (año comercial 2012). De estas, 9.163 empresas Pymes corresponden a la Provincia de Concepción, que equivale al 52,81% del total de la región. Las provincias que le siguen en importancia numérica son la Ñuble con 3.888 Pymes, representando así un 22,41% del total de la región, luego le sigue la Provincia del Bío-Bío con 3.227 empresas Pymes (18,6%) y por últimos, la provincia de Arauco con 1.072 pequeñas y medianas empresas (6,18%), tal como lo indica el siguiente gráfico N°.

Gráfico N°7. Número de Pymes de la VIII Región del Bío-Bío por tamaño y Provincia.



*Fuente: Adaptación propia en base a la información elaborado por Servicio de Impuestos Internos, 2013.*

A partir del gráfico se destaca que la Provincia de Concepción congrega un porcentaje mayor de Pyme (53%) que del total de empresas de la región (17.350 Pymes). Por otro lado, distinto es el caso para las provincias de Ñuble, Bío-Bío y Arauco, las cuales su porcentaje de pequeñas y medianas empresas (22%, 19% y 6% respectivamente), muy inferior al porcentaje de la provincia que concentra un mayor número de Pymes, ya que la

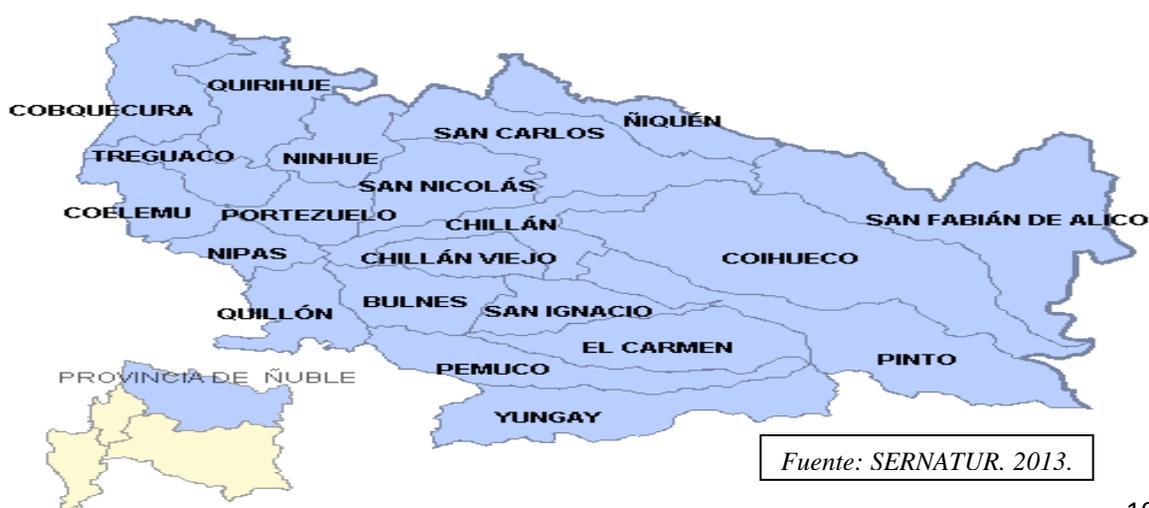
Provincia de Concepción, siendo esta una diferencia que casi dobla a la segunda provincia que sigue con mayor número de Pymes (provincia de Ñuble).

La diferencia en la distribución identificada anteriormente marca una similitud con la tendencia regional, ya que hay una enunciada preferencia por ubicarse en los centros urbanos donde existe mayor población. Así como a nivel país hay mayor tendencia de la Pyme a ubicarse en la Región Metropolitana, en la VIII región existe inclinación por estar localizadas en la provincia de Concepción.

### 3.8. Distribución de la Pyme en la Provincia de Ñuble.

La Provincia de Ñuble es la segunda más grande de la Región del Biobío en cuanto a superficie y población. Geográficamente, se caracteriza por ser la única de la Región con cordillera y costa, en sus territorios se distribuyen 21 comunas: Chillán Viejo, Bulnes, Ninhue, Ñiquén, Quillón, Pinto, Coelemu, Ranquil, San Ignacio, San Nicolás, El Carmen, San Carlos, Tehuaco, San Fabián, Quirihue, Cobquecura, Coihueco, Pemuco, Portezuelo, Yungay y Chillán su capital administrativa. Comuna de Chillán Ubicada en la depresión intermedia, en el centro norte de la Región. La compone la comuna de Chillán, con una superficie que alcanza el 1% del territorio regional y con más de 160.000 habitantes. Su potencialidad se asocia a la presencia de Chillán como la segunda ciudad más relevante de la Región, e incorpora a su entorno rural inmediato.

Figura N°14. Provincia de Ñuble



### 3.8.1. Fortalezas comparativas de Ñuble.

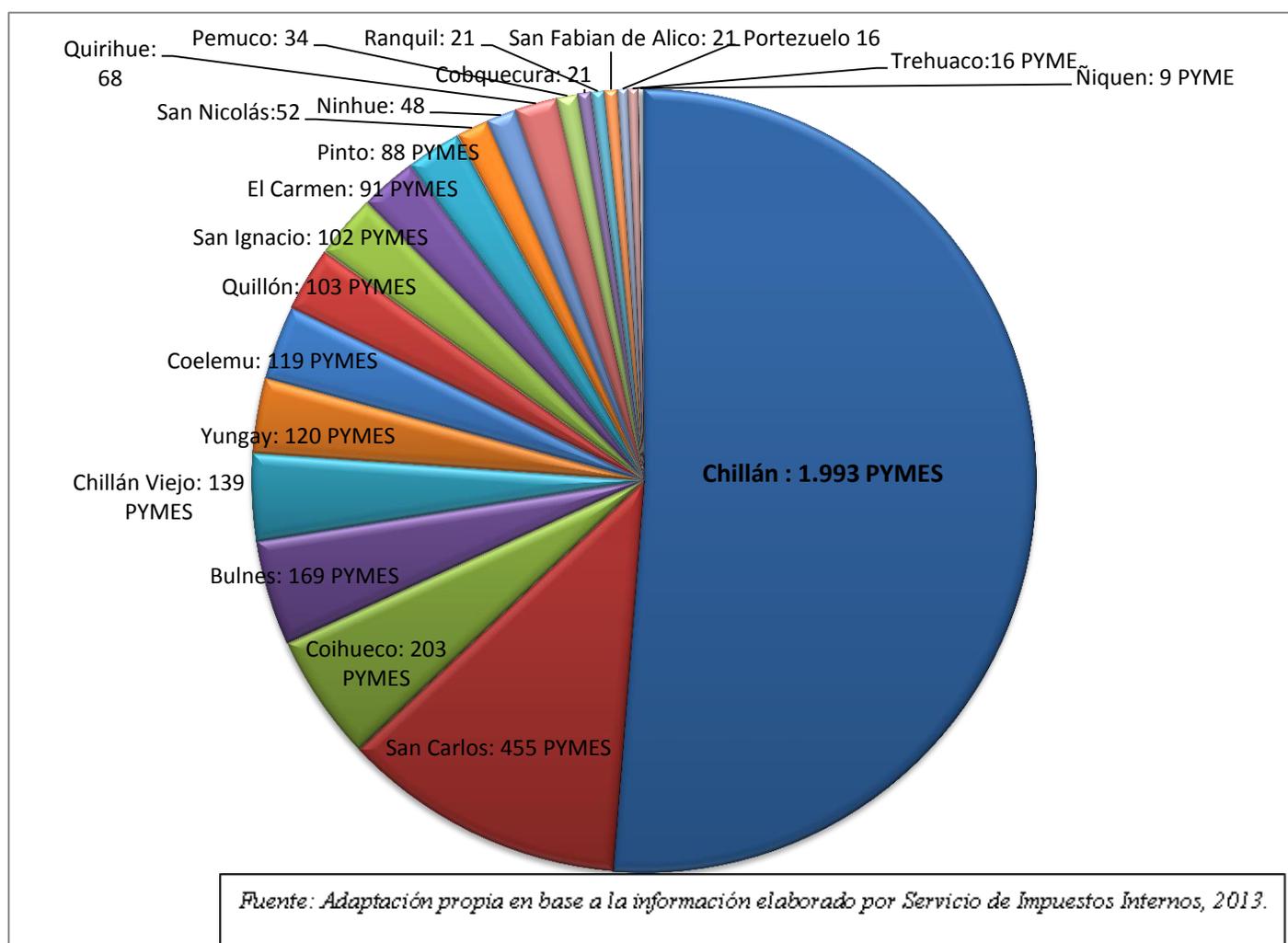
A continuación se presentan diversas fortalezas propias de la Provincia de Ñuble, que la hacen diferente de las demás provincias, estas son:

- ✓ La Provincia de Ñuble es la séptima unidad con más población del país
- ✓ Las regiones 11° y 12° del extremo sur, juntas tienen menor población que la Provincia de Ñuble.
- ✓ Volumen de población provincial superior a provincias capitales regionales comparativamente con la I Tarapacá, II Antofagasta, III Atacama, IV Coquimbo-La Serena, VII Talca, X Los Lagos (Prov. Llanquihue), XI Aysén Coyhaique, XII Magallanes y Antártica Chilena.
- ✓ La Provincia de Ñuble es la segunda Provincia con mayor número de Comunas después de Santiago.
- ✓ Ñuble tiene más superficie que 6 Provincias juntas de la V Región.
- ✓ Ñuble tiene más superficie que 5 Provincias juntas de la Región Metropolitana.
- ✓ Ñuble tiene más superficie que 2 Provincias juntas de la VI Región del Libertador General. Bernardo O'Higgins.
- ✓ Ñuble tiene más superficie que cada una de las Provincias de la VII Región.
- ✓ La Provincia de Ñuble supera en población a la Región de Atacama.
- ✓ La provincia de Ñuble posee una superficie regional de 13.113 km<sup>2</sup>, lo que la convierte en la segunda más extensa de la Región del Biobío y su población, según el Censo del año 2002, la provincia de Ñuble cuenta con una población que asciende a 458.770 habitantes, de los cuales un 38,5 % equivale a población rural.
- ✓ En el plano económico, Ñuble está dedicada principalmente a la actividad agropecuaria y vitivinícola. Se destacan en sus tierras cultivos de trigo, maíz, porotos, remolacha, tomates, entre otros. En tanto en la ganadería destacan: bovinos, porcinos caprinos y ovinos.
- ✓ La pequeña y mediana empresa de la provincia, representa el 80% de la capacidad laboral.

### 3.8.2. Presencia de Pymes en las Comunas de la Provincia de Ñuble.

Después de analizar las características generales en conjunto con las fortalezas de Ñuble, se puede realizar la distribución correspondiente a esta provincia (ver gráfico N° 8). Es por ello, que en función del presente estudio que tiene como principal objetivo conocer, elaborar y posteriormente validar el manual de planificación estratégica en las Pymes en la Provincia de Ñuble, para ello lo que se hizo primero fue analizar la distribución a nivel provincial, ahora entonces, corresponde hacerlo a nivel comunal. Del total, 3.888 Pymes registradas en el 2013 en la Provincia de Ñuble, de éstas se ubican principalmente en sectores: el comercio al por mayor y menor, la agricultura, ganadería, caza y silvicultura; transporte, almacenamiento y comunicaciones, etc.

Gráfico N°8. Número de Pymes en las Comunas de la Provincia de Ñuble.



Analizando la importancia de las Pymes en cada sector económico de la Provincia de Ñuble, podemos apreciar que la mayor presencia de pequeñas y medianas empresas se da en el sector del Comercio, tanto al por mayor y menor, y en menor escala la agricultura, ganadería, caza y silvicultura lo cual hace que pierda cierta importancia el sector, puesto que es una pequeña parte del universo empresarial de la provincia.

Donde hay buena presencia de Pymes en la Provincia de Ñuble, después de Chillán con 1.993 Pymes, es la Comuna de San Carlos con 455 empresas, más atrás con 203 Pymes está Coihueco, luego Bulnes con 169 Pymes y encima la comuna de Chillán Viejo, el número de Pymes de esta comuna es de 139 empresas, ocupando el quinto lugar de veinte una comunas, representando así el 3,56% del total de Pymes a nivel comunal. Esta proporción es medianamente alta en comparación con el resto de las comunas, ya que hay unas por ejemplo, que tienen 16 Pymes y 9 empresas (las Comunas de Trehuaco y Ñiquén respectivamente).

### **3.9. La PYME de la Cámara de Comercio de Chillán**

#### **3.9.1. La Cámara de Comercio de Chillán (Camarchi)**

La Cámara de Comercio de Chillán es una asociación gremial, fundada el 10 de marzo de 1983, agrupa a 359 empresas socias, industriales y proveedores de servicios de Chillán y Ñuble, representando los intereses de estos frente a la comunidad, otras instituciones y autoridades de la zona.

Desde sus comienzos, entre sus principales objetivos es generar nuevas iniciativas de desarrollo económico, ser capaz de representar a las distintas actividades empresariales locales inculcando un sentido de pertinencia y participación bajo un perfil de identidad provincial buscando con la capacitación y la asociatividad de sus representados, las herramientas claves de competitividad en los distintos sectores comerciales, industriales y de servicios.

A través del tiempo, la asociación gremial ha reunido a los comerciantes de Chillán, logrado posicionarse fuertemente en la comunidad, convirtiéndose así en un importante punto de encuentro de ideas, de posicionamiento frente a temas comunes y de representatividad de este sector fundamental de la economía local.

La Cámara de Comercio de Chillán tiene como tarea fundamental y meta, el ser una entidad que está permanentemente al servicio de sus asociados, así es que como Asociación Gremial ha estructurado su funcionamiento en torno a la idea de servir.

Algunos de los servicios son:

- Representatividad como una asociación gremial.
- Sala de Reunión, Sala de Clases, Biblioteca
- Diario Local, Revistas Comerciales, Boletín de Informes Comerciales, Revistas de Información Laboral, etc.
- Asesoría Legal y Laboral, Asesoría Contable.
- Código de Barras.
- Capacitación.

Esta entidad en el área de capacitación, cuenta con una completa organización de personal, profesionales, un staff de instructores, salas de clases, computadoras y material técnico didáctico de primer nivel. Como filial de la Corporación de Capacitación de la Cámara Nacional de Comercio de Chile, funciona como Organismo Técnico Intermedio (OTIC) y también como Organismo Técnico de Capacitación (OTEC).

### 3.9.2. Características de la Pyme de Chillán

Cabe destacar que dicha Cámara de Comercio cuenta actualmente con 359 socios activos. La totalidad de empresas asociadas a la Cámara de comercio tiene capacidad para absorber o generar 5.330 puestos de trabajo. (Camarchi, 2013).

De las empresas asociadas en estos momentos 232 entidades corresponden al segmento de pequeña y mediana empresa, considerando la clasificación de acuerdo al número de trabajadores y número de ventas anual (UF).

De las 1993 Pymes en Chillán la mayoría de ellas se concentran en el sector de comercio al por mayor y menor (enseres domésticos). Es este sector donde hay mayor número de empresas, superando así el 80%. En menor porcentaje se encuentra el sector de agricultura, ganadería, caza y silvicultura, destacando así la cosecha de trigo.

## **CAPITULO 4: DESARROLLO DEL MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.1. Presentación del Manual**

Dentro de los distintos instrumentos que se han desarrollado para apoyar la labor que realizan distintas empresas, no hay ninguno que este enfocado directamente a la pequeña y mediana empresa (PYME). Este es un manual dedicado principalmente en ayuda a la PYME para el cumplimiento de las metas, sustentabilidad en el tiempo y alcanzar así el éxito deseado. Por ende, una de la herramientas que ha adquirido mayor relevancia y aceptación en los últimos años es la utilización de la planificación estratégica como forma de distribuir la utilización de los distintos recursos organizacionales disponibles, los cuales hoy en día son particularmente relevantes para lograr ser eficiente y, con ello, más competitivo, considerando la dinámica con la que se desarrolla el mundo empresarial y el entorno de las Pymes.

Es por esto que, Luis Venegas Canales, alumno memorista de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Carrera de Ingeniería Comercial, dictado por la Universidad del Bío-Bío, presenta a continuación la “elaboración de un manual de Planificación estratégica”, el cual está dirigido en apoyo a la pequeña y mediana empresa (PYME) de la Cámara de Comercio de Chillán.

## **4.2. Introducción**

El presente capítulo busca abordar, tal como su nombre lo indica, los principales conceptos que encierra la idea de planificación y estrategia. Específicamente, da cuenta de la evolución del término “estrategia” y de su uso en el ámbito empresarial de la pequeña y mediana empresa.

De esta manera se responde al objetivo inicial del estudio, el cual es desarrollar un manual de planificación estratégica requerida para la PYME, y luego su posterior validación. Este manual está hecho en base a tres etapas fundamentales con sus respectivas definiciones. Estas tres etapas son: análisis estratégico, diseño de la estrategia e implementación de la estrategia, finalmente.

A continuación se presenta la elaboración del Manual de Planificación Estratégica aplicada a la PYME, el cual consta de tres pasos o etapas a seguir, y a su vez estos pasos se subdividen en diversas actividades.

## **Manual de la Planificación Estratégica aplicado a la PYME**

*Luis Venegas Canales*

### Introducción:

A continuación se presenta una herramienta de autodiagnóstico, el cual es un ejercicio que debe ser completado por un miembro estratégico de la empresa PYME, lo que permite ayudar a adquirir un diagnóstico y un concepto muy claro de la organización, por lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia el cumplimiento de la misión, metas, estrategias, etc. Además permite a la empresa prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la compañía.

Si considera que es necesario realizar algún ajuste (comentarios y/o observaciones) no dude en realizarlos, pues nos permiten perfeccionar la edición de éste manual.

### Contextualización de la Investigación:

El instrumento, que es la Planificación estratégica y el producto de ello, es un manual. Dicho manual tiene como objetivo la validación de una herramienta que proporcione una planificación ajustada a la realidad de la pequeña y mediana empresa (PYME), el cual se enmarca en el desarrollo de una investigación para la obtención del título de Ingeniería Comercial de la Universidad del Bío-Bío.

Se entiende por Planificación Estratégica, como un proceso integral, sistemático y continuo que anticipa cambios futuros, catalizados a favor de la empresa, permitiendo así el cumplimiento de las metas, la toma de decisiones y el éxito deseado de la empresa.

### Instrucciones de Uso:

- Lea cuidadosa y atentamente cada una de las definiciones y responda de manera clara, objetiva y sincera, su percepción que tiene de la empresa. Recuerde que la información proporcionada es de absoluta confidencialidad y para su propio beneficio.

- Luego, rellene el recuadro o tabla según corresponda, esto de acuerdo con la situación actual que enfrenta la empresa, para ello considere las definiciones de cada elemento que allí se presentan.

Identificación de la Empresa:

Empresa:

Nombre del encargado:

Cargo:

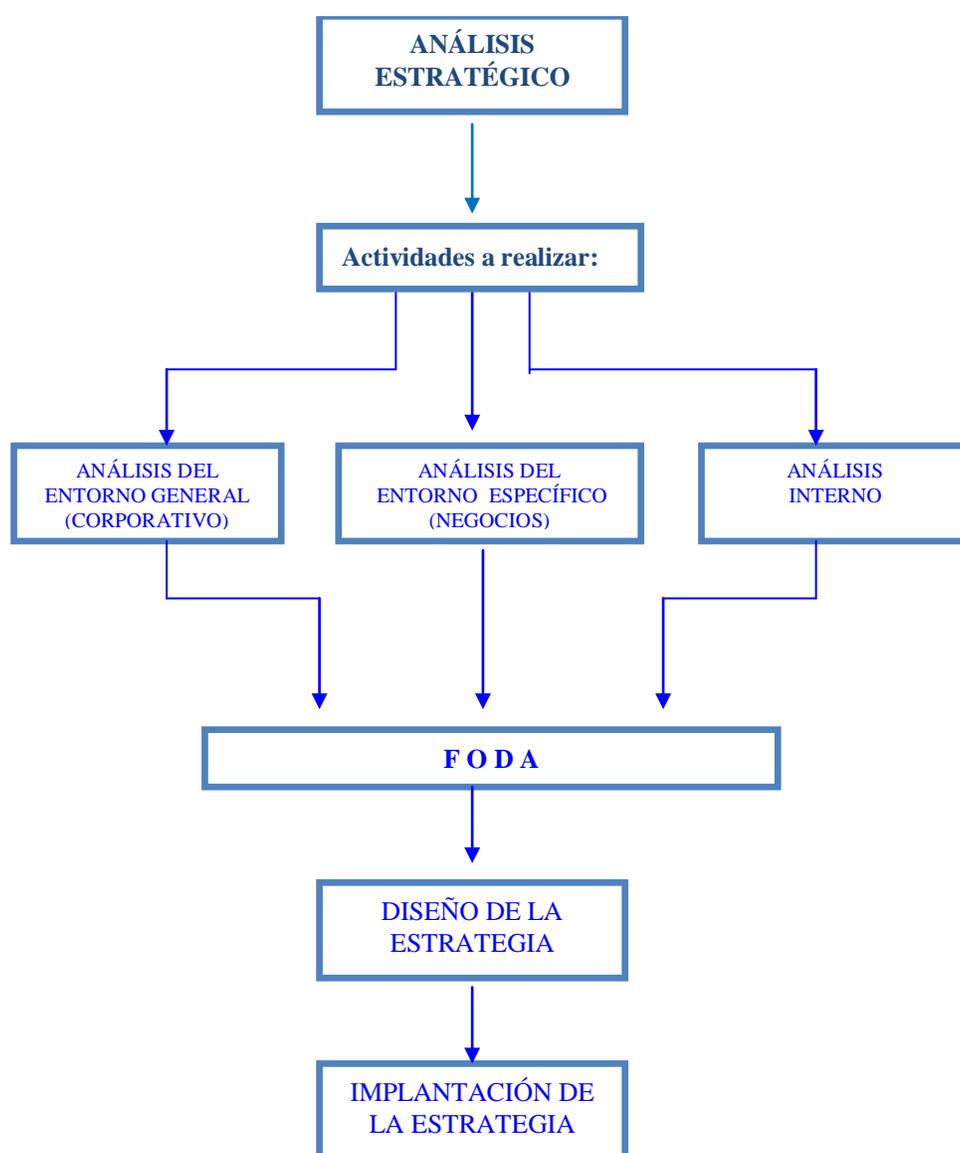
Sector o área de la empresa:

Comentarios y/o sugerencia post implementación del Manual de Planificación Estratégica.

### 4.3. Desarrollo del Manual de Planificación Estratégica.

#### PASO1: REALIZAR UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

Un Análisis Estratégico es obtener una perspectiva de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la empresa. Esto a través de un diagnóstico general del entorno y de la propia empresa (a nivel interno), para luego definir los objetivos estratégicos y diseñar las estrategias necesarias para lograr una posición estratégica sostenida en el tiempo.



### ¿Cómo llegar a realizar un Análisis Estratégico?

Para realizar este análisis necesitamos en primer lugar recopilar información y para ello es de vital importancia conocer las preguntas que esto plantea. Estas preguntas son centrales para decidir la estrategia futura de la empresa, como: ¿Qué cambios se están produciendo en el entorno y cómo van a afectar a la organización y a sus actividades? ¿Cuáles son los recursos y competencias de la empresa? ¿Pueden estas competencias otorgar ventajas específicas o crear una condición positiva y/o favorable a la organización?

**Análisis del Entorno:** Es un análisis de la situación actual en la que se encuentra la empresa, pero respecto al ambiente, es decir, es a nivel externo. Lo que se busca es obtener la información necesaria que permita detectar los problemas existentes a través de un estudio del Macroentorno y Microentorno. Luego cada una de las dimensiones será identificada por un determinado número de factores explicativos y que sirven de referencia para elaborar el diagnóstico correspondiente.

¿Cómo hacer un Análisis del Entorno de una empresa? Además de considerar la definición anterior, se debe tomar en cuenta dos ideas principales:

- 1) La empresa no controla los factores del entorno, es decir, la empresa puede intentar elegir un entorno que le sea favorable, puede aprovechar determinados factores del entorno, puede intentar influir en la evolución de su entorno, pero no puede controlarlo.
- 2) Para que un factor del entorno sea considerado como estratégico debe tener implicaciones para la empresa, ya sea en la actualidad o en el futuro. Por tanto, sólo algunos factores son considerados estratégicos, estos son aquellos que puedan tener un impacto relevante (positivo o negativo) en los resultados de la empresa.

En consecuencia, la delimitación del entorno en el que se desenvuelve la empresa implica definir cuál es el ámbito de actuación. Por ejemplo, en la actualidad, las empresas operan a nivel local, regional, nacional e internacional. El ámbito de actuación con el que la empresa define su entorno influye en las actividades que realiza y en cómo interactúa con los factores que se derivan de éste.

Es por ello que considerando lo anterior, defina: ¿Cuál es el ámbito de actuación en la que opera su empresa?

**Actividad 1: Realizar un Estudio del Macroentorno:**

Es necesario saber qué se entiende por Macroentorno: Es un conjunto de condiciones y factores que afectan de la misma forma a todas las empresas de un mismo sector o actividad y que, sólo son potencialmente relevantes para la actividad de una empresa. De esta forma el Macroentorno afecta a todas las empresas en una sociedad dada, abarcando todas las dimensiones que la componen, éstas son cuatro: Dimensión Socio-cultural, Económica, Tecnológica y Político-legal y en conjunto forman un Perfil Estratégico del Entorno.

A continuación tal como lo expresa la figura, se debe evaluar el Ambiente y cómo este influye en la Empresa. En ella se presentan cuatro dimensiones por lo que, en la gráfica se muestra cada una de las variables y luego las definiciones que continúan para que así realice su propio análisis del entorno.



Primero: Realizar un Perfil Estratégico del Entorno.

DIMENSIÓN	DEFINICION	VARIABLES A CONSIDERAR
<b>Socio-cultural</b>	<p>Son pautas culturales dominantes presentes en el entorno. Corresponden a variables de corte demográfico, así como cambios sociales y culturales de la población.</p> <p>Dicha dimensión debe responder a la siguiente pregunta: ¿Qué relación existe entre los hábitos sociales y culturales y las necesidades que pretende satisfacer en su negocio?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución de las pirámides de población.</li> <li>• Densidad de población.</li> <li>• Tasa de natalidad y mortalidad.</li> <li>• Evolución de emigración e inmigración.</li> <li>• Cambios en nivel educativo.</li> <li>• Estilos de vida.</li> <li>• Jerarquía de valores sociales.</li> <li>• Ideologías, valores, normas.</li> </ul>
<b>Económica</b>	<p>Son aquellas variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la economía de un determinado contexto socio-económico.</p> <p>Debe responder a las siguientes preguntas: ¿En qué momento estamos? ¿Hay confianza en el futuro? Los consumidores, las empresas ¿están dispuestos a gastar y a invertir?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento actual y esperado del PIB, del consumo interno, del ahorro, de la inversión.</li> <li>• Inflación.</li> <li>• Evolución de los tipos de interés.</li> <li>• Tasa de desempleo.</li> <li>• Cesantía.</li> </ul>
<b>Tecnológica</b>	<p>Son aquellas variables que recogen el nivel científico y las infraestructuras tecnológicas de un determinado contexto socio-económico.</p> <p>Hay que preguntarse si la evolución de la tecnología puede desfasar la idea de su negocio y en qué plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de desarrollo tecnológico.</li> <li>• Uso de Internet.</li> <li>• Uso de TIC (Tecnologías de la información y la comunicación en el tejido empresarial concepto muy asociado a la implementación de la informática.</li> <li>• % PIB dedicado a I+D (Investigación más desarrollo)</li> <li>• N° de investigadores y % sobre el total de la población.</li> </ul>

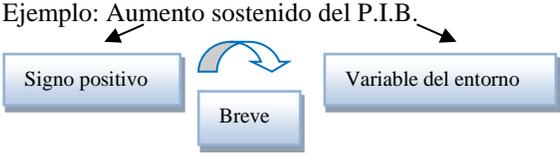
<b>Político-Legal</b>	<p>Son un marco institucional, así como desarrollo legislativo que existe en un determinado contexto socio-económico, es decir, establecen las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas. Dicha dimensión debe responder a la siguiente pregunta: ¿Existen normas y/o restricciones en cuanto a la Administración, directrices políticas, gubernamental, etc. que interfieran con la actividad que se pretende desarrollar en su negocio?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación política.</li> <li>• Grado de tendencia intervencionista del gobierno (Política fiscal).</li> <li>• Existencia de políticas de bienestar social.</li> <li>• Leyes y normativas en materia laboral, fiscal, medioambiental (Legislación económica-laboral)</li> <li>• Legislación tributaria.</li> </ul>
-----------------------	---	--

A partir de la tabla anterior construya un Perfil Estratégico del Entorno considerando cada una de las dimensiones, para ello marque con una “X” en cada casillero según corresponda (considere la simbología).

**PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO**

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO	MN	N	E	P	MP
<b><i>Dimensión socio-cultural</i></b>					
▪ Valores y actitudes					
▪ Grupos sociales					
▪ Conflictividad social					
▪ Mercado de trabajo					
▪ Migraciones					
▪ Ideologías, valores, normas.					
<b><i>Dimensión económica</i></b>					
▪ PIB					
▪ Inflación					
▪ Cesantía					
▪ Balanza de pagos					
▪ Productividad					
▪ Mercado de capitales					
▪ Política industrial					
▪ Etc.					
<b><i>Dimensión tecnológica</i></b>					
▪ Política de I + D					
▪ Nivel de desarrollo tecnológico					
▪ Uso de TIC (Informática)					
▪ Uso de internet					
<b><i>Dimensión político-legal</i></b>					
▪ Situación política					
▪ Política económica					
▪ Legislación económico-laboral					
▪ Política fiscal					
▪ Legislación tributaria					
▪ Existencia de políticas de bienestar social.					
<b>SIMBOLOGÍA:</b> MN: Más negativo N: Negativo E: Equilibrio P: Positivo MP: Más positivo					118

Segundo: Identificar las Oportunidades y Amenazas a raíz del Perfil Estratégico del entorno.

Oportunidades:	¿Cómo identificar las Oportunidades del Entono?
<p>Son factores positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.</p> 	<p>Para construir y/o identificar las Oportunidades deben considerar tres características:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Debe ser proporcionada por el entorno.</li> <li>2) Debe indicar un comportamiento o signo positivo.</li> <li>3) Amplitud breve (es decir, que sea frase corta y clara)</li> </ol> <p>Ejemplo: Aumento sostenido del P.I.B.</p> 

**Identifique las Oportunidades del Entorno:**

Amenazas	¿Cómo Identificar las Amenazas del Ambiente?
<p>Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa, por lo tanto afectan de manera negativa.</p> 	<p>Para construir y/o identificar las Amenazas, éstas deben considerar tres características:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Debe ser proporcionada por el entorno.</li> <li>2) Debe indicar un comportamiento o signo negativo.</li> <li>3) Amplitud breve (es decir, que sea frase corta y clara).</li> </ol> <p>Ejemplo: Disminución de la densidad Poblacional.</p> 

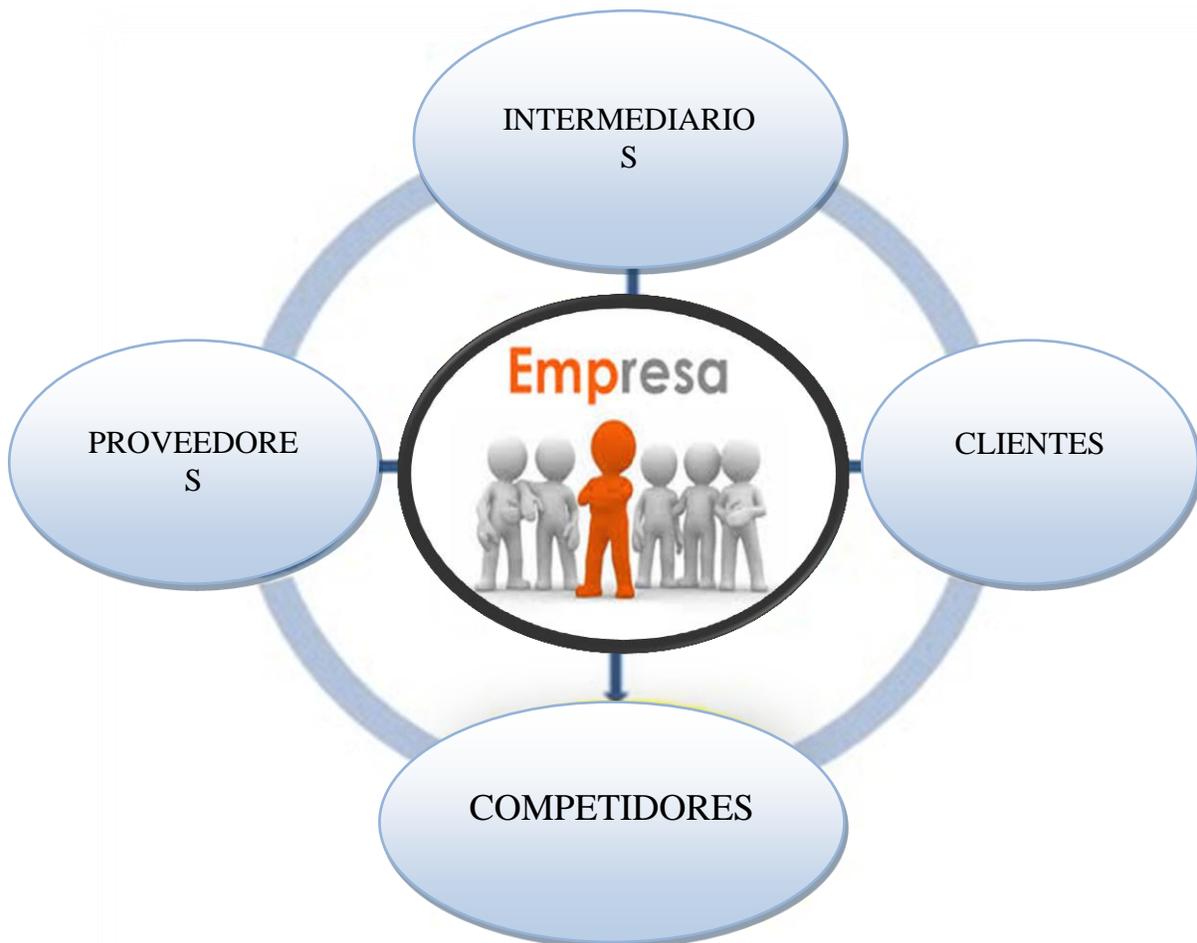
**Identifique las Amenazas del Entorno:**

## Actividad 2: Realizar un Estudio del Microentorno



El Microentorno está más próximo a la empresa. Son factores relacionados con la actividad propia de la empresa. Este análisis se refiere al sector en el que operará la empresa y el sector industrial en el que opera. Para realizar un estudio del Microentorno es necesario responder a preguntas como: ¿dónde vender?, ¿a quién vender?, ¿existen otras empresas que vendan lo mismo que nosotros?, ¿cuáles son?, ¿la competencia es muy alta?, ¿entrarán otras nuevas empresas? Para responder a esto, hay que conocer con la mayor precisión posible el sector en el que se va a competir y al sector perteneciente. Este análisis es fundamental, ya que las pequeñas y medianas empresas pueden influir sobre el entorno, puesto que se pueden definir estrategias para atraer clientes y competir en el sector industrial.

A continuación tal como lo expresa la figura, se debe evaluar el Microentorno y cómo este influye en la Empresa.



Segundo: Se debe realizar un análisis orientado al estudio de los clientes, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Este análisis es fundamental puesto que las pequeñas empresas pueden influir sobre él, al definir estrategias para atraer clientes y competir en el sector industrial.

<b>Proveedores</b>	Son quienes negocian la subida de precios a la empresa, aquellas personas y/o empresas que les venden algo a nuestra empresa. Pueden ser materias primas, insumos, aparatos tecnológicos, alquileres de inmueble, etc.	<u>¿Cómo identificar los Proveedores?</u> Influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa. Se debe identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas respecto de los productos o servicios que vamos a desarrollar. Por lo tanto, se debe saber quiénes son, donde están, qué condiciones imponen, qué niveles de precio tienen, etc.
--------------------	--	--

Identifique sus Proveedores:

<b>Competidores</b>	Son aquellas donde se mide la intensidad de la rivalidad del sector industrial.	<u>¿Cómo identificar los Competidores?</u> Se debe analizar la competencia más directa: Todas aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. Cuestiones fundamentales: quiénes son, dónde están, qué venden, a quién venden, cómo venden, qué ventajas tienen, cuáles son sus carencias, y por qué tienen éxito o por qué no.
---------------------	---	--

Identifique los Competidores del sector.

<b>Clientes</b>	Son personas y/o empresas quienes ejercen fuerza para la baja de precios. Estos entes compran o consumen algún producto o servicio que ofrece la empresa.	<p><u>¿Cómo identificar los Clientes?</u> Los clientes son los que van a pagar por el producto y/o servicio. Es necesario realizar un estudio cuidadoso del perfil de los clientes potenciales del negocio. Se debe conocer todo sobre nuestros clientes como por ejemplo: dónde están, quiénes son, cuántos son, cuánto gastan, por qué compran o no compran, dónde compran, a quién compran, etc.</p> <p>En esta actividad se debe tener una idea de cuánto dinero hay en el sector en el que queremos operar, para ello es necesario definir el tamaño de mercado para evaluar la proporción a ocupar, esto expresado en porcentaje (cuota de mercado).</p>
-----------------	---	--

A continuación identifique los Clientes de su negocio.

<b>Intermediarios</b>	Son los que permiten a la empresa seguir con la cadena de valor hasta el consumidor final. Los intermediarios están presente cuando la empresa no va a vender directamente al cliente (distribuidores, minoristas, mayoristas, etc.) porque inciden en calidad e imagen del sector.	<p><u>¿Cómo identificar los Intermediarios?</u> Hay que saber quiénes y cuántos son, cómo trabajan y quiénes y cómo pueden agregar valor a la empresa.</p>
-----------------------	---	--

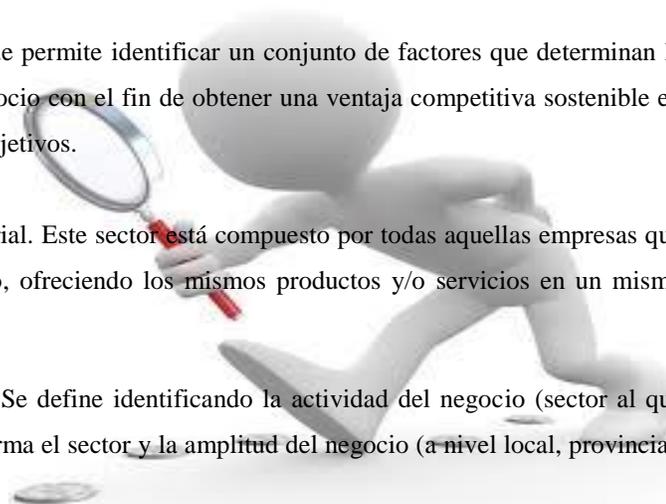
Defina Intermediarios:

### **Actividad 3: Diagnóstico Interno:**

El Análisis Interno de la empresa que permite identificar un conjunto de factores que determinan la posición competitiva que va a adoptar el negocio con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y de esta manera cumplir con los objetivos.

**PRIMERO:** Definir el Sector Industrial. Este sector está compuesto por todas aquellas empresas que se dedican a una misma actividad o negocio, ofreciendo los mismos productos y/o servicios en un mismo mercado.

¿Cómo definir el Sector Industrial? Se define identificando la actividad del negocio (sector al que pertenece), el número de empresas que conforma el sector y la amplitud del negocio (a nivel local, provincial, nacional o internacional).



Entonces de acuerdo a la información proporcionada, defina en el siguiente recuadro el Sector Industria al cual pertenece su empresa.

#### **Identificar a los Competidores relevantes**

##### **Descripción de Cómo identificar a los Competidores:**

Son todas aquellas empresas que representan una amenaza para el desarrollo del negocio.

**Desde el punto de vista del Mercado:** Tiene una alta participación, experimenta un crecimiento sostenido, altos niveles de rentabilidad, una actitud competitiva agresiva en contra del total de su negocio.

**Desde el punto vista Funcional:** Si la competencia posee una estructura de costos más bajo que su empresa con una base técnica más sólida, mayor fuerza en marketing, en la calidad y en la utilización de la capacidad interna de la empresa.

Identifique los Competidores más relevantes que estén relacionados con su negocio.

SEGUNDO: Realizar un Análisis de las Capacidades de la empresa: Esto requiere conocer las actividades de la organización que otorgan valor y separarlas en etapas estratégicamente relevantes a través de la Cadena de Valor.

- Cadena de Valor: Es una herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa para ir en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.

Análisis	Descripción
<p><b>Actividades Primarias</b></p>	<p><u>Logística interna:</u> Son todas aquellas actividades que generan un desarrollo del producto como recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control de inventario, programación de vehículos.</p> <p><u>Operaciones:</u> Considera la transformación de los insumos en el producto/servicio final (producción, embalaje, montaje, mantenimiento, control de calidad, reemplazo de equipos, etc.)</p> <p><u>Logística externa:</u> Es la distribución y almacenaje del producto terminado, despacho, procesamiento y programación de pedidos.</p> <p><u>Marketing y ventas:</u> Consiste en inducir y facilitar el proceso de compra a los clientes. Diseño del producto, relación canales de distribución, definir precios, apoyo publicitario, política de descuentos y despachos.</p>

A continuación complete la tabla de acuerdo a cada descripción dada de las Actividades primarias que pertenezcan a la labor de su empresa.

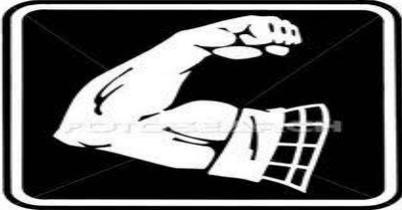
Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas

Análisis	Descripción
<b>Actividades de Apoyo</b>	<p>Son un soporte a las actividades básicas, como:</p> <p><u>Infraestructura de la empresa:</u> Es la gestión general en cuanto a la planificación, finanzas, manejo contable, legal, gestión de calidad, etc.</p> <p><u>Administración o manejo de recursos humanos:</u> Consiste en la selección, promoción y colaboración. En general, se refiere al desarrollo administrativo y relación del dueño/ejecutivos/empleados.</p> <p><u>Desarrollo de tecnología:</u> Debe ser mediante un conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos de cada actividad del sector.</p> <p><u>Adquisiciones:</u> Corresponde a la compra de materia prima, suministros.</p>

A continuación complete la tabla de acuerdo a la situación actual de su negocio y de acuerdo a cada descripción dada en las Actividades de apoyo.

Infraestructura de la Empresa	Administración o manejo de recursos humanos	Desarrollo de tecnología	Adquisiciones

Tercero: Identificar de acuerdo al análisis interno las Fortalezas y Debilidades de la empresa

Fortalezas:	¿Cómo identificarlas?
<p>Es un factor clave positivo, ya que otorga a la empresa una ventaja y una posición favorable respecto a sus competidores.</p> 	<p>Para construir y/o identificar las Fortalezas se deben considerar tres características:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Debe ser proporcionada por la Empresa.</li> <li>2) Debe indicar un comportamiento o signo positivo.</li> <li>3) Amplitud breve (es decir, que sea frase corta y clara).</li> </ol> <p>Ejemplo: Alta planeación de las funciones delegadas.</p>

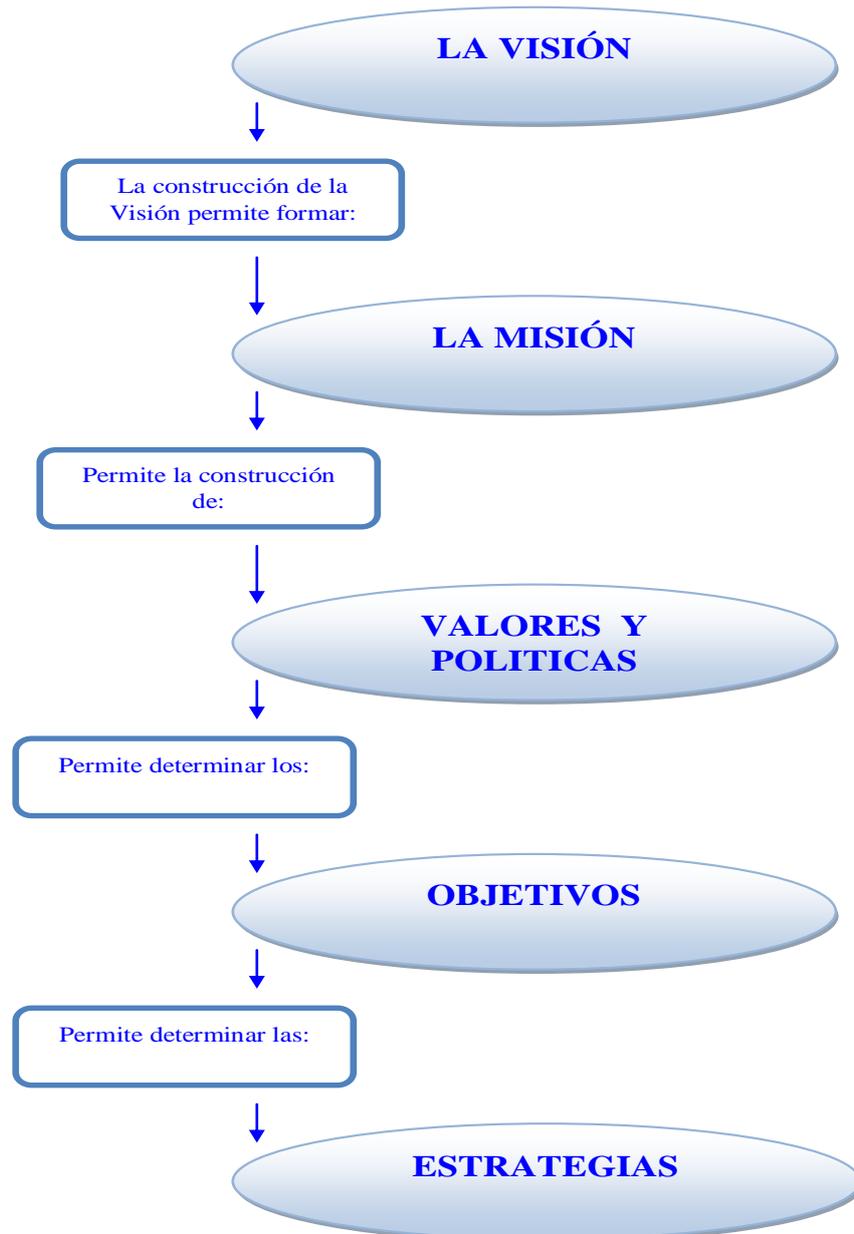
A partir de las definiciones anteriores, describa y/o identifique la o las Fortalezas su empresa.

Debilidades:	¿Cómo identificarlas?
<p>Son factores que dificultan el desarrollo de la empresa, por lo tanto afecta de manera negativa, transformándose en una condición desfavorable para la empresa.</p> 	<p>Para construir y/o identificar las Debilidades se deben considerar tres características:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Debe ser proporcionada por la Empresa.</li> <li>2) Debe indicar un comportamiento o signo negativo.</li> <li>3) Amplitud breve (es decir, que sea frase corta y clara).</li> </ol> <p>Ejemplo: Falta de modernización de planta y equipo</p>

A partir de las definiciones anteriores, describa y/o identifique la o las Debilidades de su empresa.

## **PASO 2: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA.**

El proceso de diseñar la estrategia consiste en la anticipación de los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de competidores. Es necesario definir una serie de elementos para así optimizar los recursos y cumplir con los rendimientos esperados de su empresa. A continuación se presentan las actividades a realizar para cumplir con la etapa de diseño.



**Actividad 4: Diseñar la Visión Empresarial.**

Diseño de la:	Descripción	¿Cómo construir la Visión?
<p style="text-align: center;"><b>Visión</b></p> 	<p>La visión refleja lo que la empresa quiere “llegar a ser en el futuro”, es decir, lo que se quiere lograr como un gran sueño, por eso se dice que es algo utópico, difícil de alcanzar.</p>	<p>La visión tiene que responder a la pregunta básica: ¿Qué queremos llegar a ser?, despertando así compromiso y una sensación de vinculación hacia un objetivo en común, es por ello, la importancia que la empresa declare su visión.</p>

A partir de la definición anterior, elabore, reformule y/o defina la Visión de su empresa. (Puede contestar aludiendo a la pregunta ¿qué queremos como empresa llegar a ser?)

Preguntas claves:

¿Cómo seremos?

¿Cómo deberíamos ser?

**Actividad 5: Diseñar la Misión Empresarial.**

Diseño de la:	Descripción	¿Cómo construir la Visión?
<p data-bbox="252 439 336 465"><b>Misión</b></p> 	<p data-bbox="456 394 750 880">La misión empresarial es la “razón de ser” de una empresa, respondiendo de esta manera a la pregunta: ¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestro propósito? Es por ello, que la misión debe describir una serie de elementos en relación al rubro y/o actividad actual que la firma desempeñe.</p>	<p data-bbox="775 394 1433 465">La Misión tiene que ser capaz de tener diversos alcances para definirla.</p> <p data-bbox="775 528 1433 651"><u>Alcance de producto:</u> Se debe identificar y describir el producto que fabrica, elabora, comercializa, según corresponda.</p> <p data-bbox="775 714 1433 837"><u>Alcance de mercado:</u> Es la descripción del cliente al cual va enfocado el negocio, además de sus trabajadores, proveedores, etc.</p> <p data-bbox="775 900 1433 972"><u>Alcance geográfico:</u> La misión debe indicar el nivel de alcance, si es a nivel nacional, regional, provincial o local.</p> <p data-bbox="775 1034 1433 1158"><u>Alcance de liderazgo competitivo:</u> Por ejemplo, si es líder, pionero, si tiene vasta experiencia en el rubro, producto de calidad o si bien es uno de los mejores en su negocio.</p> <p data-bbox="775 1220 1433 1341"><u>Alcance de desempeño social:</u> Como por ejemplo, ética empresarial, compromiso con los trabajadores, con el ambiente, comunidad, etc.</p>

Defina la Misión de su empresa (Puede contestar aludiendo a la pregunta ¿Cuál es nuestro propósito? y/o ¿Quiénes somos? y los diversos alcances)

**Actividad 6: Diseñar los Valores Empresariales compartidos por la Empresa.**

Diseño de :	Descripción	¿Cómo construir los Valores de la Empresa?
<p><b>Valores Empresariales compartidos</b></p>	<p>Son pautas generales que orientan el comportamiento común de las personas en la empresa y se establece principalmente el respeto y buenas prácticas en relación a lo ético y moral.</p> 	<p>Para la construcción de Valores se debe responder mediante una pregunta según sea el punto de vista de la empresa:</p> <p><u>Según Valores Ético-morales:</u> ¿Cómo cree usted que hay que comportarse con quienes le rodean? Por ejemplo a través de valores como: la honestidad, cordialidad, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, respeto, confianza mutua, etc.</p> <p><u>Según Valores de Competencia:</u> ¿Qué cree que hay que tener para poder competir en la vida? Por ejemplo: Cultura, dinero, imaginación, iniciativa, optimismo, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo. Etc.</p>

A partir de la definición anterior, escriba y/o defina los Valores compartidos que deben seguir la empresa y todos sus miembros.

**Actividad 7: Diseñar Políticas Empresariales.**

Diseño de:	Descripción	¿Cómo construir las Políticas Empresariales?
<p><b>Política Empresarial</b></p>	<p>Son guías al pensamiento y la acción en la toma de decisiones que la empresa se compromete a cumplir, por ende las políticas dirigen el comportamiento de toda la empresa como una base de control, ya que se define el trabajo que debe realizar y quién lo debe llevar a cabo.</p> 	<p>Se construyen según su ámbito empresarial y responde a la pregunta ¿qué hace el área o departamento?</p> <p><u>Políticas de Operación:</u> Propone pautas que impulsen la eficiencia de las actividades dentro de un área de producción. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer mantenimiento preventivo</li> <li>- Evaluar proveedores</li> <li>- Elaborar planes de control</li> <li>- Programar pedidos</li> </ul> <p><u>Políticas de Personal:</u> Se aplican para atender asuntos referentes al personal que trabaja en la empresa. Por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir sueldos e incentivos</li> <li>- Otorgar promociones y ascensos</li> </ul> <p><u>Políticas de Finanzas:</u> Son diferentes para cada organización puesto que las empresas difieren en sus fines, dimensión y necesidades. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medir y evaluar costos</li> <li>- Hacer inventarios</li> <li>- Cumplir obligaciones fiscales</li> <li>- Hacer remodelaciones</li> </ul> <p><u>Políticas de Mercado:</u> Tratan de mejorar la versatilidad de la empresa en el Mercado. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar precios y descuentos</li> <li>- Hacer campañas de publicidad</li> <li>- Distribuir el producto</li> <li>- Desarrollar nuevos productos</li> </ul>

A partir de la definición anterior, escriba y/o defina la/las políticas empresarial que debe seguir la empresa.

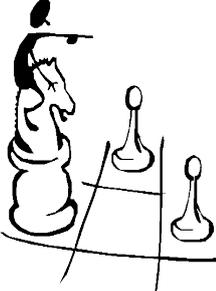
**Actividad 8: Diseñar Objetivos Empresariales.**

Diseño de:	Descripción	¿Cómo hacer un Objetivo Empresarial?
<p><b>Objetivos</b></p> 	<p>Es el resultado que se desea lograr con el fin de direccionar el cumplimiento de la misión empresarial. Existen dos tipos de objetivos desde el punto de vista de la organización:</p> <p><u>1) Objetivo General o propósito:</u> Es el resultado general que la organización desea alcanzar en el largo plazo(más de un año)</p> <p><u>2) Objetivo Específico o meta:</u> Es el resultado específico que la empresa desea alcanzar en el corto plazo (menos de un año).</p> <p>Cabe destacar la importancia de la relación existente entre el objetivo general y el objetivo específico, puesto que es necesario el cumplimiento de ambos para así lograr el éxito deseado.</p>	<p>Un Objetivo debe responder a las siguientes preguntas: ¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿Para quién? y ¿En dónde?</p> <p>Además un objetivo se debe definir cumplir una serie de requisitos, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Deben partir con un verbo, para que así represente una acción, por ejemplo: incrementar, obtener, determinar, alcanzar, lograr, etc.</li> <li>✓ Deben tener algún grado de ambición, o sea, deben ser desafiantes.</li> <li>✓ Deben ser fáciles de medir, para así después evaluar si se cumplió o no.</li> <li>✓ Deben ser explicados lo más claramente posible.</li> <li>✓ Deben tener un responsable a cargo y una fecha de inicio y termino.</li> <li>✓ Deben ser cuantificables.</li> </ul> <p>Un ejemplo común que permanentemente se da en las empresas es:</p> <p>- Incrementar las ventas del producto X desde comienzos del 2013 hasta final de año en un 20%. (Responsable: Jefe comercial en área de ventas).</p>

Elabore el/los objetivos de su empresa a partir de la definición y características propias que constituyen un objetivo claro, eficiente y eficaz a la vez.

**Actividad 9: Diseñar las Estrategias Empresariales.**

Diseño de la:	Descripción	¿Cómo formular la Estrategia?
<p>Estrategia</p> 	<p>Es un conjunto de acciones necesarias para alcanzar objetivos que consiste en encontrar una posición competitiva en la cual pueda defenderse mejor la empresa.</p> <p>Una estrategia está conformada por la totalidad del conjunto de actividades necesarias para cumplir un objetivo. Todas las actividades principales y secundarias de una estrategia deberán estar claramente definidas.</p> <p><u>Por ejemplo:</u> Si el objetivo es: “Incrementar las ventas del producto X desde comienzos del 2013 hasta final de año en un 40%. La estrategia a emplear sería la de penetración de mercado, ya que incluiría el:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del número de vendedores.</li> <li>- Incremento en gastos de publicidad para así dar a conocer con mayor alcance el producto.</li> <li>- Incremento de gastos de operación, ya</li> </ul>	<p>Se puede implementar todo tipo de estrategias, ya sea estrategias de crecimiento o estrategias competitivas.</p> <p><b>Estrategias de Crecimiento:</b></p> <p><u>Penetración de Mercado:</u> La estrategia de penetración de mercado, es un conjunto de acciones definidas a tratar de vender más de los mismos productos a los propios consumidores.</p> <p><u>Desarrollo de Mercado:</u> Consiste en vender más de los mismos productos, pero a consumidores nuevos.</p> <p><u>Desarrollo de Productos:</u> Es una estrategia que consiste en vender a los mismos consumidores, pero a través de productos mejorados o nuevos.</p> <p><b>Estrategias Competitivas:</b></p> <p><u>Liderazgo general en costos:</u> Se busca ser el productor de menor costo en el sector industrial a través de grandes economías a escala (por medio de tecnologías, por ejemplo) o mediante el acceso preferencial a materias primas.</p> <p><u>Diferenciación:</u> Lo que se busca es crearle al producto o servicio un atributo que lo haga distinto a las demás industrias, es decir, se busca añadirle un valor agregado al</p>

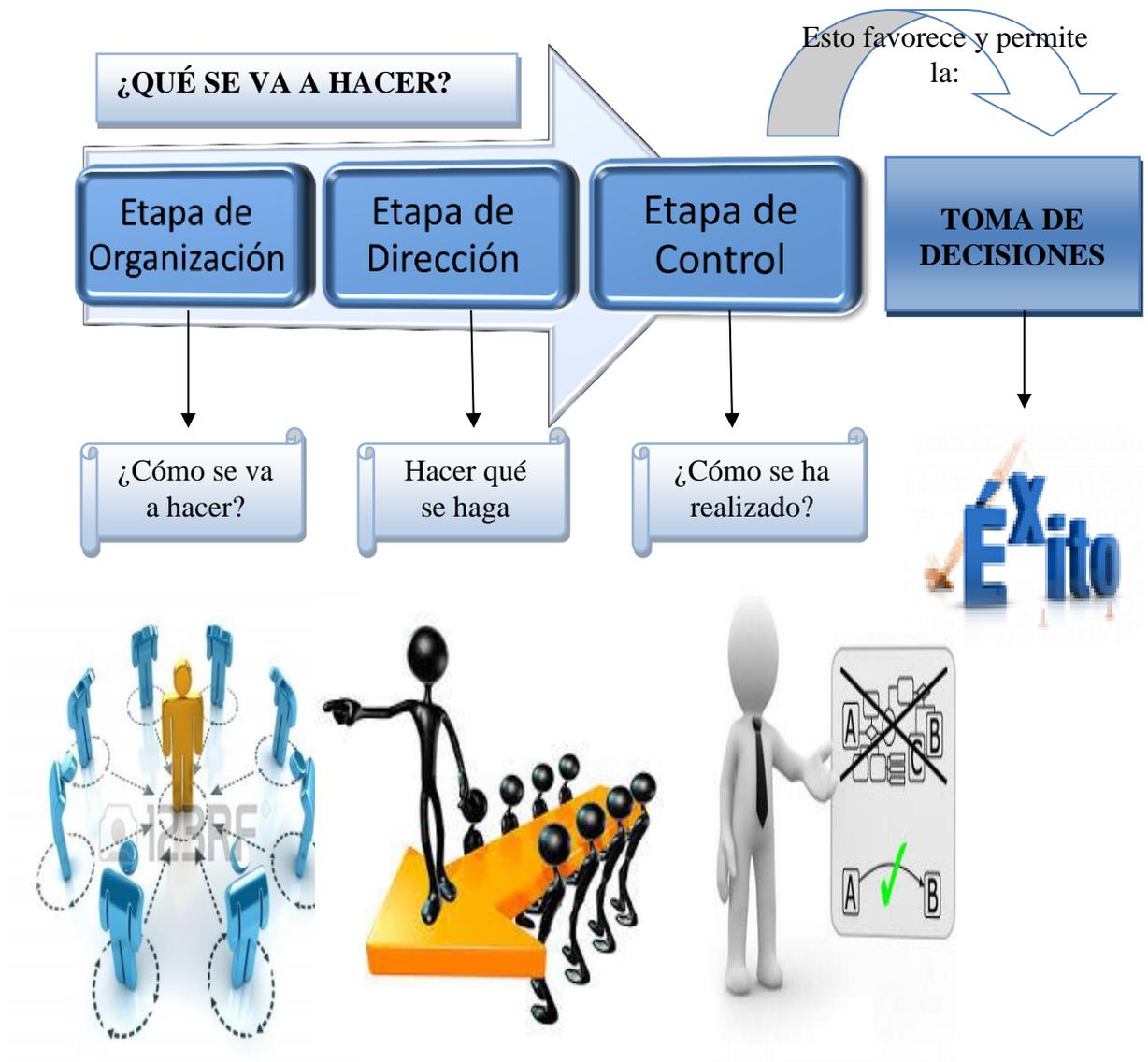
	<p>sea en gasolina, viáticos, permutación, mantenimiento de vehículos, etc.</p>	<p>producto y/o servicio.</p> <p><u>Enfoque o Alta Segmentación:</u> Lo que se busca en esta estrategia es segmentar el sector industrial para así conseguir una ventaja competitiva.</p>
---	---	---

Elabore y/o defina la o las estrategias que actualmente está implementando en su negocio, esto a partir de la definición que anteriormente se le proporcionó.

**PASO 3: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

La implementación de la estrategia es la etapa de acción de la planificación estratégica, ya que significa movilizar a los empleados y dueños de las Pymes para poner en acción las estrategias formuladas. Es por ello, que una implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad del gerente o dueño de las Pymes para motivar a los empleados. Se debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?”.

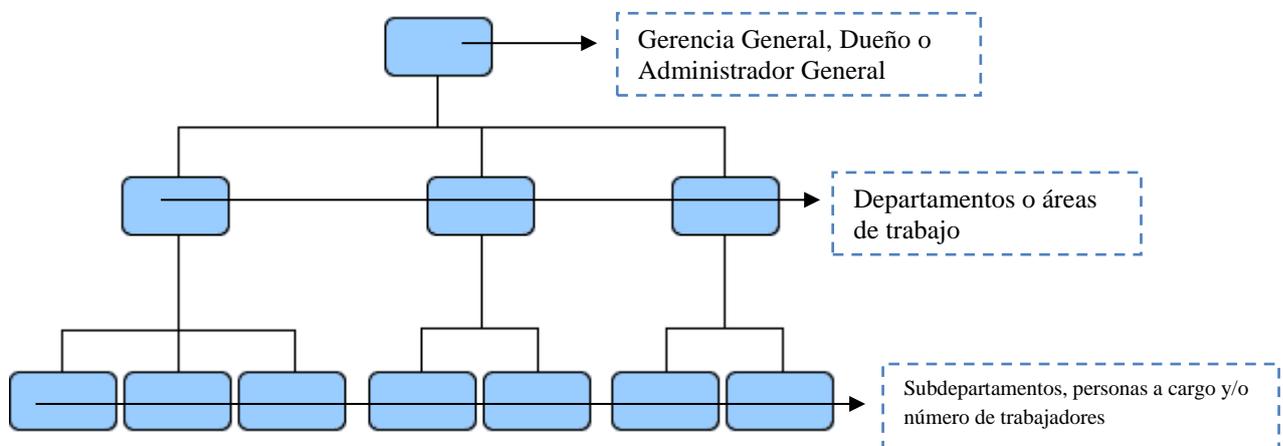
Observe y analice la siguiente gráfica para que así pueda definir y/o describir cada una de las etapas que allí se indican y a partir de eso realice la implementación de la estrategia en su empresa.



**Actividad 10: Diseñar las Estrategias Empresariales.**

Etapa de	Descripción	¿Cómo implementar la Organización?
<p><b>Organización</b></p>	<p>Se decide quién hace qué y para ello se requiere la definición y agrupación de todas las actividades, entre ellas, la definición de responsabilidades y el establecimiento de medidas de comunicación, coordinación y control.</p> <p>A través de esta etapa, la pequeña y mediana empresa puede establecer la división del trabajo, los niveles de autoridad y responsabilidad, definir las funciones de los miembros de la empresa y deberes, y establecer las dependencias de las personas o grupos, según sea el caso.</p> 	<p>Tareas para crear una Organización exitosa:</p> <p><u>Selección del Personal:</u> Consiste en la elección de los diferentes existentes en una empresa y la definición de dicho cargo, que se realiza junto con el diseño del organigrama.</p> <p><u>Tener una Estructura Organizacional:</u> Es el conjunto de medidas organizacionales con el fin de dividir el trabajo en diferentes unidades, asignándoles tareas específicas, y lograr la coordinación de las funciones laborales.</p> <p><u>-Construir un Organigrama:</u> Se representa las tareas, actividades o funciones de la empresa a través de áreas o departamentos de trabajo. Debe ir acompañado de las definiciones de cada uno de los cargos, indicando las responsabilidades, tareas, autoridades y relaciones de cada departamento y cargos de la empresa.</p>

Organigrama básico de tipo Mixto (Es una combinación entre el horizontal y el vertical) para implementar la dirección en su Empresa:



A continuación describa la etapa de la organización de la empresa, según lo contemplado anteriormente (Defina cargos y división de las tareas y más abajo para que tenga una visión más clara complete el organigrama según la estructura de su negocio).

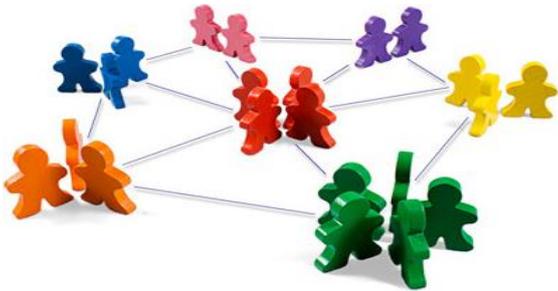
Realice el Organigrama Organizacional de su empresa:

**Actividad 11: Implementar la Etapa de Dirección.**

Etapa de	Descripción	¿Cómo implementar la Dirección?
<p><b>Dirección</b></p>	<p>La empresa debe ver la dirección como la encargada de orientar, comunicar, capacitar y motivar a todo el personal para que desempeñen positivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.</p> 	<p>Para ejecutar y garantizar una eficiente etapa de dirección se debe cumplir con las siguientes tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Autoridad y mando</u>: Principio del que se deriva toda la administración y por lo mismo, su elemento principal, considerado como la dirección, ya que este comprende la toma de decisiones.</li> <li>- <u>Comunicación</u>: Es como el sistema nervioso de un organismo social, puesto que lleva al centro todos los elementos que deben conocerse, y de éste las órdenes de acción necesarias hacia cada órgano y célula, debidamente coordinadas.</li> <li>- <u>Delegación</u>: Es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.</li> <li>- <u>Supervisión</u>: La función última de la administración es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.</li> </ul>

Escriba en siguiente recuadro, la etapa de dirección que su empresa ejecuta o lleva a cabo, según lo definido en el cuadro anterior.

**Actividad 12: Implementar la Etapa de Control**

Etapa de	Descripción	¿Cómo implementar la Dirección?
<p><b>Control</b></p>	<p>El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y estrategias de la empresa que se están llevando a cabo. A través de esta etapa se puede precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir equivocaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.</p> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Establecer estándares y controles: Sin estos es imposible hacer la comparación, base de todo control. Este paso es propiamente del administrador.</li> <li>2) Operación de los controles: Suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.</li> <li>3) Evaluación de resultados: Consiste en evaluar el resultado de la estrategia.</li> </ol> <div style="text-align: center;">  <p>Controlar el cumplimiento de los Objetivos para la Toma de decisiones (Reformular o no la estrategia seleccionada e implementarla nuevamente)</p> </div>

Escriba en el presente recuadro, describiendo la etapa final, llamada control la cual emplea su empresa, esto según lo definido en el cuadro anterior.

**CAPITULO 5: VALIDACIÓN DEL MANUAL DE PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) DE LA  
CÁMARA DE COMERCIO DE CHILLÁN.**

**5.1. Determinación de las Empresas para implementar el Manual de Planificación estratégica.**

Para la definición de la empresa en la cual se implementará el manual de planificación estratégica para su validación, se sostuvo una reunión de trabajo con la Cámara de Comercio de Chillán en donde se establecieron criterios para la determinación de dicha empresa. Los criterios establecidos fueron los siguientes:

- Años de Sociedad de la empresa en la Cámara de Comercio de Chillán.
- Igual o más de 10 empleados.
- Cualquier empresa que no superen en ventas anuales las 25.000 UF.

Por lo tanto, la Cámara de Comercio de Chillán llegó a la conclusión que la empresa elegida para la validación de dicho manual sería una empresa Manufacturera, dedicada a la comercialización y distribución de materiales de construcción y ferretería en general. Esta empresa cumple con los requerimientos que al inicio de la memoria se situaron y según su clasificación de acuerdo a las ventas anuales y según el número de trabajadores, corresponde a una pequeña empresa, ya que considera un rango de ventas anuales hasta 25.000 UF y un número de trabajadores superior o igual a 10 personas.

## 5.2. Aspectos considerados por la propuesta del Manual

Dentro de los aspectos considerados para la propuesta del manual fueron las siguientes:

- La empresa tiene que estar legalmente constituida (ante Servicio de Impuestos Internos, SII).
- No importa el rubro y/o negocio de la Empresa.
- Cualquier empresa que sea miembro de la Cámara de Comercio de Chillán.
- Que sea una pequeña o mediana empresa, según sus ventas anuales y/o según su número de trabajadores tal como lo indica la siguiente tabla:

Tabla N° 7: Tamaño de la Pequeña y Mediana Empresa.

TAMAÑO	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA
Según su Ventas anuales (U.F)	<b>De 2.401 a 25.000</b>	<b>De 25.001 a 100.000</b>
Según su Número de empleados	<b>10 a 49</b>	<b>50 a 199</b>

*Fuente: En base a la información SII, año comercial 2012; elaboración propia, 2013.*

- La empresa debe contemplar la implementación de las 3 etapas que contiene el manual, por ende no puede saltarse ninguna etapa.
- Se debe considerar las instrucciones de uso, en donde se debe leer cuidadosamente y atentamente cada una de las definiciones para que así pueda responder de manera clara, objetiva y sincera, la percepción de la empresa.
- La información proporcionada es de absoluta confidencialidad.

### **5.3. Análisis de los resultados.**

La aplicación del Manual de Planificación Estratégica se efectuó el 20 de Diciembre del año 2013. La implementación del manual resultó de gran ayuda a la empresa “Ferretería Quirihue”, ya que la firma puede aprovechar las ventajas competitivas dentro del mercado en el cual opera, por medio de esta herramienta se analizó el entorno de la empresa así como los aspectos internos de la misma, este análisis llevó a determinar las estrategias adecuadas para llegar al cumplimiento de los objetivos.

Se puede apreciar que después de haber aplicado y analizado los tres pasos de la planificación estratégica, el negocio ferretero es rentable y ha ido paulatinamente en crecimiento. También la empresa obtiene una visión clara de la situación actual de la compañía, y de esta manera poner en práctica cada uno de los elementos sugeridos por el manual.

Para ello, es necesario que la empresa tome en cuenta los aspectos tratados en los diferentes estudios realizados en la primera etapa de análisis estratégico (diagnóstico situacional y actual de la empresa). “Ferretera Quirihue” cuenta con pocos medios publicitarios, por lo que sus posibles clientes no conocen de sus servicios ni los productos que ofrece, esto a pesar de que tiene a favor una vasta de experiencia de 20 años.

Esta empresa, actualmente cuenta con varios competidores que amenazan su crecimiento en el mercado. Así mismo la empresa por ser familiar no cuenta con cargos específicos, ya que las personas que allí trabajan realizan varias funciones cada uno de ellos sin tener una responsabilidad bien definida. Por otro lado, los resultados del manual arrojan que esta empresa no trabaja con la tecnología necesaria, por lo que dificulta el manejo de inventario de una manera correcta ni conocer exactamente qué cantidad de cada producto tiene en existencia la ferretería. A pesar de ello, la empresa tiene una gran fortaleza frente a los demás y es que cuenta con capital y local propio por ende no tiende a endeudarse y puede trabajar con costos bajos.

En consecuencia a estas observaciones, la empresa ferretera debe tomar algunas medidas pertinentes para poder competir en el mercado y así alcanzar sus objetivos, por

lo que más adelante se explicarán en detalle algunas sugerencias que ayudarán a que esta empresa siga siendo sustentable en el tiempo y logre el éxito deseado.

## CONCLUSIONES

El presente Manual de Planificación Estratégica significa un cambio estructural en la organización de las Pymes, es decir, viene a crear una estructura formal de administración guiando a la empresa a realizar sus actividades de manera óptima, indicando lo que se debe hacer, cómo se debe hacer, quién lo debe hacer, etc.

De los organismos utilizados como fuente de información se pudo constatar que cada uno tiene puede optar por clasificar a la empresa, ya sea por según el número de ventas anuales y/o según el número de trabajadores.

En cuanto al modelo ajustado a la Pyme, se dejó de lado aquellos elementos que representan una dificultad a la hora de ser medidos en la empresa de pequeña y mediana envergadura, pero siempre manteniendo el objetivo clave de cualquier plan estratégico, es decir, el logro de una ventaja competitiva sustentable en el tiempo. Este modelo le permite a la empresa superar algunas deficiencias en la planificación y por ende en la gestión de las pequeñas y medianas empresas, como por ejemplo, en la implementación del modelo obliga a la empresa a explicitar y en escrito los objetivos en función de la misión del negocio, pues es esta actividad que lleva a la creación de estrategias y de esta manera cumplirlas, provocando así un cambio en el estilo de gestión a través de las influencias en la organización, el personal, la dirección y el control.

Esta investigación proporciona evidencia que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas de la Provincia de Ñuble desempeñan actividades económicas agrupadas en las categorías de Manufactura, Comercio y otros (Servicio, Transporte, Construcción, Agricultura).

Las autoridades deben preocuparse aún más en cuanto a los instrumentos de apoyo y deben buscar un mecanismo menos burocrático que permita estar más cerca de las Pymes, para que estas empresas sientan de manera cercana y directa el apoyo y

colaboración de las entidades gubernamentales a las que pueden recurrir para lograr mejoras en sus funciones.

Por otro lado, el Manual de Planificación Estratégica logra que la empresa desarrolle una visión global de los mercados y de la economía, además posibilita el balance de las actividades internas como elementos indispensables de considerar para el logro de los objetivos planteados, ayudando también en la creación y modificación de las estrategias correspondiente.

Al llevar a cabo las distintas etapas de recopilación de información, desarrollo de estrategias y conceptos asociados a la planificación estratégica, se logra una vinculación con el personal, es decir, se involucran implícitamente en temas relacionados con la organización de la empresa, significando esto un avance importante en cuanto al real trabajo en equipo, la motivación y la comunicación por parte de los empleados, ya que se sienten tomados en cuenta, no solamente para trabajar.

Luego de efectuar el Manual de Planificación Estratégica, se comprueba en base al modelo ajustado a la Pyme, que la empresa en estudio pertenece a una industria con atractivo, lo que significa una alta posibilidad de mejorar su rentabilidad a largo plazo.

La empresa “Ferretera Quirihue”, gracias al presente estudio reconoce el mercado del que es participe, en su totalidad, ya sea en base a indicadores económicos regionales y nacionales, inversiones en la región, etc., los que son de gran ayuda para poder efectuar proyecciones y estimaciones de crecimiento.

Una vez realizados los análisis de los medios, externo e interno, se pudo identificar oportunidades y amenazas, como también fortalezas y debilidades, desconocidas por la empresa. Esto implica directamente descubrir que se debe fortalecer, qué se debe mejorar, qué se debe aprovechar oportunamente y qué es lo que se debe evitar. También se logró identificar la posición competitiva de la empresa, la cual se tradujo en la necesidad de implementar una de las tres estrategias genéricas propuestas por el manual, la cual corresponde a invertir y crecer.

Se logró elaborar y desarrollar una definición formal de visión y misión para la empresa, permitiendo que ésta deje de operar en función de la contingencia y se ocupe también de generar proyectos y actividades que conduzcan al aumento de la participación en el mercado, reconociendo a sus clientes y consiguiendo alguna ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Así también, con la identificación de los valores compartidos, elaboración de las políticas empresariales y estrategias. En cuanto a los objetivos estratégicos, estos también definidos con la ayuda del manual, esto permite el fortalecimiento de la empresa, reforzando sus aspectos positivos y también mejorando sus debilidades, logrando optimizar los procesos y actividades internas, con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Cabe destacar que estos objetivos tienen vinculación directa con el análisis FODA que se llevó a cabo en el análisis del ambiente externo y al interior de la empresa en donde para cada uno se formuló metas, indicadores, etc., proporcionando así al dueño de la firma una dirección correcta para continuar con su ejecución.

De este modo se cumple con el objetivo general del estudio, ya que se proporciona una propuesta de planificación estratégica mediante la cual la empresa podrá conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

## **RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS**

Si bien formular las estrategias con sus respectivos planes de acción, metas, responsables, etc., es de vital importancia, también lo es implementarlas, ya que sin lo último no tendrá valor la planificación estratégica. Por lo que se recomienda primero que todo implementar el manual de planificación estratégica.

Se sugiere contratar asesoría con profesionales especializados en las áreas de trabajo en equipo y comunicación, ya que es imprescindible que todas las personas que integran la organización formen un solo equipo que trabaje unido. El buen ambiente laboral es algo que los clientes perciben, y es siempre aconsejable proyectar una imagen de armonía y preocupación por las personas.

Para llevar a cabo la implementación del manual, es necesario lograr el absoluto compromiso de los dueños de la empresa y la identificación de todos los trabajadores con la visión y misión declarada en el presente trabajo. Por ello, se sugiere que la misión y visión sean publicadas en lugares visibles, de la empresa, de modo que puedan ser vistas y leídas por todos los trabajadores y por los clientes que lleguen a la oficina y a la obra. En el caso de los trabajadores, la misión y la visión les debe ser presentada por el gerente o dueño de la empresa, a fin de asegurar que sea comprendida y valorada por todos. De este modo, además, se les hace partícipes de un proceso que es clave para la empresa y se difunde la idea de renovación y crecimiento de la organización.

Es importante generar una comunicación estable y fluida, en donde se revele a los empleados qué está haciendo la empresa a nivel organizacional, comunicando los logros y fracasos de los respectivos objetivos propuestos.

Por otra parte, en cuanto al análisis de la industria, se recomienda que la empresa identifique segmentos de clientes donde vislumbre posibilidades de crecimiento, invierta fuertemente en distintos aspectos según sus requerimientos para posicionarse en estos segmentos y que mantenga posición en otros segmentos.

Se sugiere que los objetivos sean controlados a través de un software que facilite su seguimiento. La idea, es volcar toda la información obtenida a formato electrónico para que pueda ser utilizada en cualquier momento por los ejecutivos de la empresa para la toma de decisiones, aún más a la hora de revisar la planificación estratégica.

Finalmente, se recomienda hacer una revisión de la planificación estratégica al cabo de un año, debido a que las prioridades para la empresa pueden cambiar. Esta revisión incluye el análisis de la misión, el FODA y el replanteamiento de los objetivos que no hayan podido ser cumplidos, o que hayan sido postergados por necesidades de la empresa.

## REFERENCIAS

### Publicaciones:

- Cabrera, S. (1994). “PYME, Un desafío a la Modernización Productiva”. Gerencia de Fomento CORFO. Santiago de Chile.
- Cabrera, S. (1997). “PYME EN CHILE, Presencia de a Pyme en el Universo Empresarial Chileno 1994 – 1997”. Gerencia de Fomento CORFO. Santiago de Chile.
- Chiavenato, I. (2006). “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Mcgraw-Hill, 3a ed. México.
- Dassori, J. (2007). “Gestión Industrial”, segunda edición. Editorial Fundación Confemetal. Madrid, España.
- Fred R (2003). “Conceptos de Administración Estratégica”, 9a ed. Editorial Pearson Educación. México.
- Fred. R. (2003). “Administración Estratégica”. Novena Edición, Editorial Pearson, Prentice Hall. México.
- Friedman, J. (1991). “Planificación en Ámbito Público”, primera edición. Editorial Princeton University Press. Madrid.
- Hill, C. (2009). “Administración Estratégica”, primera editorial en español. Mcgraw-Hill. México.

- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). "Dirección Estratégica" 5.a edición, Prentice Hall, Madrid.
- La Fuente, F. (1992). "Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME". Ediciones Díaz de Santos. Madrid (España).
- Longenecher; Petty y Palich. (2009). "Administración de pequeña empresa: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento", 16ª ed. Cengage Learning Latin America, México.
- Mintzberg, H y Quinn, J. (1993). "El Proceso Estratégico". Prentice Hall Hispanoamérica. Quinta edición. México.
- Porter, M. (1980). "Estrategia Competitiva" (17ª Ed.) Editorial Continental. México.
- Porter, M. (1995). "Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Editorial CECSA. México.
- Robbins y Coulter. (2005). "Administración", 10ma ed. Pearson Educación, México.
- Thompson, A. (2001). "Administración Estratégica", 2a ed. en español, Mcgraw-Hill. México:
- Thompson, Strickland y Gamble. (2008). "Administración Estratégica": teoría y casos. Décimo Quinta Edición, México.
- Wheelen, T. (2007). "Administración Estratégica y política de negocios": conceptos y casos, decima editorial. Pearson educación. México.

## **Trabajos de Titulación:**

- Contreras, E. (1997). “Proceso de Planificación Estratégica aplicado a una empresa pequeña”. Chillán, Chile.

## Páginas Web:

- <http://crecimientoenchile.blogspot.com/2012/05/importancia-de-las-pymes.html>
- <http://www.radiocomplices.cl/2013/?p=709>
- [http://www.produccionlimpia.cl/link.cgi/acuerdos\(apl\)/1554](http://www.produccionlimpia.cl/link.cgi/acuerdos(apl)/1554)
- <http://www.pymer.cl>
- <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/516/1/CD-1005.pdf>
- <http://www.eumed.net/ce/2010b/ypg.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/planificacion-y-gerencia-estrategica.htm>
- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:MPeIOcscDyYJ:dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3895231.pdf+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=cl>
- <http://54.245.230.17/library/digital/PED-ADMON-375.pdf>
- [http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lic/perez\\_t\\_n/capitulo4.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lic/perez_t_n/capitulo4.pdf)
- [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20\(Parte%20tercera\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20(Parte%20tercera).pdf)
- <http://www4.ujaen.es/~cruiz/diplot-3.pdf>
- [http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2009/MT2/SESION3/MT23\\_PCH AUCA\\_037.pdf](http://www.concyteg.gob.mx/formulario/MT/MT2009/MT2/SESION3/MT23_PCH AUCA_037.pdf)
- <http://www.descubrebiobio.cl/provincia-de-nuble.html#>
- <http://www.sii.cl>
- [http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_region.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm)
- <http://www.gobernacionnuble.gov.cl/geografia.html>
- [http://www.terra.cl/economia/emprendimiento/?pagina=eldinero&id\\_reg=1781149](http://www.terra.cl/economia/emprendimiento/?pagina=eldinero&id_reg=1781149)
- [http://www.terra.cl/economia/emprendimiento/?pagina=eldinero&id\\_reg=1781149](http://www.terra.cl/economia/emprendimiento/?pagina=eldinero&id_reg=1781149)

# **ANEXOS**

**ANEXO 1: APLICACIÓN DEL MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
EN LA PYME: “FERRETERÍA QUIRIHUE”.**

<p style="text-align: center;"><b>Manual de la Planificación Estratégica</b> <b>aplicado a la PYME</b> <i>Luis Venegas Canales</i></p>
<p><u>Identificación de la Empresa:</u></p> <p>Empresa: Eduardo Iribarra y Cía. Ltda.</p> <p>Nombre Comercial de la Empresa: “Ferretería Quirihue”</p> <p>Nombre del encargado: Eduardo Iribarra Iribarren</p> <p>Cargo: Administrador y dueño</p> <p>Sector o área de la empresa: Empresa Manufacturera-Sector Ferretero</p>

**Antecedentes de la Empresa**

“Ferretería Quirihue” es una empresa familiar con 20 años de experiencia entre el mercado de Quirihue y Chillán, dedicada a la comercialización y distribución de materiales de construcción y ferretería en general. Esta empresa ha ido creciendo a través de los años por lo que en la actualidad se ve en la necesidad de utilizar estrategias planificadas que le permitan atender mejor las necesidades y expectativas de sus clientes.

La empresa de análisis nació en el año 1978 con su primera apertura en la localidad de Quirihue a través de recursos propios como una Microempresa, cuyo propietario son dos hermanos, el Señor Eduardo Iribarra y Jacob Iribarra, su nombre comercial es “Ferretería Quirihue”, de esta manera se empezó como un negocio propio atendido por sus mismos

dueños. Más tarde con el crecimiento del negocio fue necesario contratar a trabajadores, creando así 5 nuevos empleos en su localidad. Luego en 1982, lograron abrir en la localidad de Ninhue y en 1984 en Coelemu, ambas definidas como Microempresas.

Para el año 1993 se provoca el cierre de las dos últimas sucursales, es decir, las ferreterías de Ninhue y Quirihue para dar paso a una instalación de mayores proporciones, pasando a ser de microempresa a una pequeña empresa en la Ciudad de Chillán. Esta empresa a su vez, pasó a ser la Casa Matriz siendo administrada por el Sr. Eduardo Iribarra y la ferretería de Quirihue se transformó en la única sucursal administrada por su otro hermano, el señor Jacob Iribarra.

“Ferretería Quirihue”, actualmente cuenta con un local propio, situado en la calle Sargento Aldea #913 entre el Mercado Municipal de Chillán y su Terminal rural “La Merced”. La empresa cuenta con 10 personas trabajando, entre ellos el administrador (propio dueño), vendedores-bodegueros-reponedores (desempeñan las tres funciones) y contador, que entregan los materiales a domicilio en caso que el cliente lo requiera. Paulatinamente a logrado la aceptación de los clientes hacia los productos que ofrece la empresa y por ende ha ido creciendo, la entrega inmediata de materiales y por sobre todo la atención que se brinda al cliente es mejor que el de la competencia debido a que es una empresa familiar existe un solo objetivo y no hay diversidad de intereses. Debido al esfuerzo de su propietario y a la ubicación física con que cuenta, la empresa ha podido ampliar su gama y volumen de productos por este motivo ha logrado competir con las ferreterías más grandes y de mayor antigüedad que se encuentran en el sector. Al ser una empresa familiar su aporte laboral no es considerado remunerado y las ganancias que se obtienen a través del negocio son reinvertidas dentro de la empresa, sin embargo el trabajo de las personas que realizan las actividades físicas, es decir, de carga y transporte si son remunerados. Por varios de estos motivos la empresa ha podido incrementar sus ventas a través de la vasta experiencia en el rubro y por ende una excelente atención a sus clientes provenientes de sectores y/o localidades rurales de Chillán como Coihueco, Coelemu, El Carmen, Pinto, entre otras. Son estas localidades las cuales la empresa lidera y en las que casi no existe competencia.

PASO1: Realizar un análisis Estratégico de la Pyme

Un análisis estratégico es un diagnóstico general necesario para conocer la situación actual tanto del entorno como de la empresa, su objetivo es definir los objetivos estratégicos y diseñar las estrategias necesarias para obtenerla.

Análisis del Entorno: Es un análisis de la situación actual en la que se encuentra la empresa, pero respecto al ambiente, es decir, es a nivel externo. Lo que se busca es obtener la información necesaria que permita detectar los problemas existentes, a través de la identificación de la industria, de las amenazas y oportunidades, y de esta manera dar una solución estratégica a ello.

Actividad	Análisis	Descripción
1.	Definición de Industria	Consiste en un grupo de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros, lo que permite determinar si la industria representa una buena opción o no.

Defina en el siguiente cuadro la Industria del sector al cual pertenece su empresa.

La definición del sector industrial, son todas aquellas empresas dedicadas a la comercialización y distribución de materiales de construcción y ferretería en general. Entre las empresas que dedican al mismo sector son: Ferretería Acoma, Madrid, Contrumart, Multicomercial Chillán, Sello Mark.

Actividad	Análisis	Descripción
2.	Oportunidades y	Oportunidades: Son factores situacionales que se encuentran en el entorno y que pueden ser aprovechadas para facilitar el logro de

	<p>Amenazas Externas</p>	<p>objetivos, la realización de la misión de la empresa, etc.</p> <p>Amenazas: Son factores que de manera directa o indirectamente, influyen negativamente a la organización y provocan a la empresa un retroceso, debilitamiento o la destrucción a través del tiempo.</p>
--	------------------------------	---

A partir de las definiciones anteriores, describa y/o identifique la o las Fortalezas y Debilidades de su empresa.

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Expansión de construcciones en el sector rural (Mercado insatisfecho).</li> <li>✓ Inversión en productos diversificados.</li> <li>✓ Programas de apoyo para la PYME.</li> <li>✓ Acceso a materias primas para una futura línea de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia posicionada.</li> <li>- Uso de tecnología y sistemas computarizados por parte de la competencia. .</li> <li>- Alza de aranceles en la importación de productos ferreteros.</li> </ul>

Análisis Interno: El análisis del medio interno apunta a identificar un conjunto de factores que determinan la posición competitiva que va a adoptar el negocio con el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y de esta manera cumplir con los objetivos propuestos.

Actividad	Análisis	Descripción
3.	Identificación de los Competidores relevantes	<p>Son todas aquellas empresas que representan una amenaza para el desarrollo del negocio.</p> <p><u>Desde el punto de vista del Mercado:</u> Tiene una alta participación, experimenta un crecimiento sostenido, altos niveles de rentabilidad, una actitud competitiva agresiva en contra del total de su negocio.</p> <p><u>Desde el punto vista Funcional:</u> Si la competencia posee una estructura de costos más bajo que su empresa con una base técnica más sólida, mayor fuerza en marketing, en la calidad y en la utilización de la capacidad interna de la empresa.</p>

Identifique los Competidores más relevantes que estén relacionados con su negocio.

1) Desde el punto de vista del Mercado:

- Centro Ferretero Madrid.
- Ferretería Sellomart
- Ferretería Multicomercial Chillán.
- Ferretería Construmart.

2) Desde el punto de vista Funcional:

- Centro Ferretero Madrid.
- Ferretería Construmart.

Análisis de las Capacidades de la empresa: Esto requiere conocer las actividades de la organización que otorgan valor y separarlas en etapas estratégicamente relevantes.

Cadena de Valor: Es una herramienta de análisis que permite ver hacia adentro de la empresa para ir en búsqueda de una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan.

Actividad	Análisis	Descripción
4.	Actividades Primarias	<p><u>Logística interna:</u> Son todas aquellas actividades que generan un desarrollo del producto como recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje, control de inventario, programación de vehículos.</p> <p><u>Operaciones:</u> Considera la transformación de los insumos en el producto/servicio final (producción, embalaje, montaje, mantenimiento, control de calidad, reemplazo de equipos, etc.)</p> <p><u>Logística externa:</u> Es la distribución y almacenaje del producto terminado, despacho, procesamiento y programación de pedidos.</p> <p><u>Marketing y ventas:</u> Consiste en inducir y facilitar el proceso de compra a los clientes. Diseño del producto, relación canales de distribución, definir precios, apoyo publicitario, política de descuentos y despachos.</p>

A continuación complete la tabla de acuerdo a cada descripción dada de las Actividades primarias de su empresa.

Logística Interna	Operaciones	Logística Externa	Marketing y Ventas
Nuestra empresa no realiza actividades de producción y transformación de ningún tipo de material, esta se basa únicamente en la comercialización.	La actividad de operación es básicamente destinada a la calidad del producto final, ya que los productos que se entregan a los clientes se exigen que estén en buenas condiciones.	Básicamente es la distribución física del negocio que consta en el fondo del primer piso del local una pequeña bodega, y también un espacio reducido en el segundo piso, pero la bodega se hace muy pequeña para guardar mercadería. Generalmente lo que se hace es que a medida que se va vendiendo se va reponiendo de inmediato.	Marketing: Se realiza publicidad en diversas Feriales rurales, rodeos. También como empresa nos damos a conocer a través de varias radios como: radio El Sembrador, radio Nuble y radio Estelar, y en cuanto a las Ventas se le proporciona al cliente un calendario con información clave de la “Ferretería Quirihue”.

Actividad	Análisis	Descripción
5.	Actividades de Apoyo	<p>Son un soporte a las actividades básicas, como:</p> <p><u>Infraestructura de la empresa:</u> Es la gestión general en cuanto a la planificación, finanzas, manejo contable, legal, gestión de calidad, etc.</p> <p><u>Administración o manejo de recursos humanos:</u> Consiste en la selección, promoción y colaboración. En general, se refiere al desarrollo administrativo y relación del dueño/ejecutivos/empleados.</p> <p><u>Desarrollo de tecnología:</u> Debe ser mediante un conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos de cada actividad del sector.</p> <p><u>Adquisiciones:</u> Corresponde a la compra de materia prima, suministros.</p>

A continuación complete la tabla de acuerdo a la situación actual de su negocio y de acuerdo a cada descripción dada en las Actividades de apoyo.

Infraestructura de la Empresa	Administración o manejo de recursos humanos	Desarrollo de tecnología	Adquisiciones
<p>-Nuestro negocio Ferretero está ubicado en terrenos de propiedad de su dueño garantizando la permanencia de la empresa.</p> <p>- Posee una distribución adecuada en productos que requieren mucho espacio.</p> <p>- Hay un mejor control de salida de mercadería de acuerdo a la visibilidad que esta posee.</p>	<p>En cuanto al manejo del personal, nosotros como empresa realizamos el siguiente proceso de búsqueda, contratación y motivación del personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría del personal de “Ferretería Quirihue”, son sus propietarios, ya que no se incurre en costos elevados al tener que contratar y capacitar personal calificado en especial para el área de comercialización.</li> <li>- El personal que se contrata para realizar la actividad física debe tener experiencia laboral recomendaciones y vasto conocimiento en esta área.</li> <li>-A raíz de que sus propietarios ya llevan varios años trabajando en este negocio han adquirido experiencia en cada una de sus tareas y/o actividades que desempeñan.</li> <li>- En Ferretería Quirihue hay un buen ambiente de trabajo, por ende ha permitido que sus integrantes compartan sanamente entre ello para de esta forma aportar en el crecimiento de la empresa.</li> </ul>	<p>Este negocio ferretero por las actividades que realiza en si no requiere de tecnología avanzada por lo que no constituye una actividad de apoyo.</p>	<p>El Proceso de compra de los materiales del negocio es la siguiente:</p> <p>Ferretería Quirihue se abastece de mercadería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A través de la entrega a domicilio por sus mismos proveedores en un 100% cubriendo con todos los costos que esto implica.</li> </ul>

Actividad	Análisis	Descripción
6.	Fortalezas y Debilidades Internas	<p><u>Fortalezas:</u> Es un factor clave, ya que otorga a la empresa una ventaja y una posición favorable respecto a sus competidores.</p> <hr/> <p><u>Debilidades:</u> Son factores que dificultan el desarrollo de la empresa, transformándose en una condición desfavorable para la empresa. Se debe implementar estrategias que tiendan a superarlas.</p>

A partir de las definiciones anteriores, describa y/o identifique la o las Fortalezas y Debilidades de su empresa.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contamos con local propio.</li> <li>✓ Somos Agiles y rápidos en la entrega de productos.</li> <li>✓ La empresa posee vehículos propios para el transporte de materiales.</li> <li>✓ Existe una Predisposición y responsabilidad de los propietarios al trabajo grupal en función de un objetivo común.</li> <li>✓ Constantemente competimos con los precios de nuestros competidores.</li> <li>✓ Concentramos una gran variedad de productos.</li> <li>✓ Poseemos una ubicación estratégica, ya que nuestra empresa se encuentra frente al mercado municipal de Chillán y muy cerca del Terminan rural “La Merced”</li> <li>✓ También poseemos una vasta experiencia en rublo ferretero con más de 20 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de control de inventarios.</li> <li>- Generalmente hay deficiente en la administración del negocio.</li> <li>- Falta de un estudio de clientes para conceder créditos.</li> <li>- Poco personal.</li> <li>- Falta de publicidad para darnos a conocer más ante la comunidad.</li> <li>- No contamos con sistemas computarizados para el manejo de inventarios ni para ventas.</li> </ul>

Actividad	Análisis	Descripción
7.	Estrategias Competitivas Genéricas	<p>Estas estrategias tienen como objetivo la definición de la posición del negocio dentro de la Industria (conjunto de empresas del mismo sector). La idea es buscar una ventaja competitiva, que se traduce en un nivel de rentabilidad por sobre el promedio de la industria.</p> <hr/> <p><u>Liderazgo en Costos:</u> Se busca ser el productor de menor costo en el sector industrial a través de grandes economías a escala, tecnologías o mediante el acceso preferencial a materias primas.</p> <hr/> <p><u>Diferenciación:</u> Lo que se busca es crearle al producto o servicio un atributo que lo haga distinto a las demás empresas, es decir, se busca añadirle un valor agregado al producto y/o servicio.</p> <hr/> <p><u>De Enfoque o alta segmentación:</u> Consiste en dedicarse a un mercado en específico (nicho), lo que se busca es segmentar el sector industrial para así conseguir una ventaja competitiva</p>

¿Qué tipo de estrategias genéricas sigue su empresa para mantener una ventaja competitiva y una sustentabilidad en el tiempo?

Nosotros como empresa “Ferretería Quirihue” la única estrategia genérica que utilizamos es la de liderazgo en costo y solo en ciertos productos de acuerdo al precio que se llega con el proveedor en relación con las cantidades compradas. Entre los precios más bajos que manejamos versus la competencia, están los productos como herramientas, mallas, pinturas y accesorios.

## PASO 2: Diseño de la Estrategia en la Empresa.

El proceso de diseñar la estrategia consiste en la anticipación de los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de competidores. Es necesario definir una serie de elementos para así optimizar los recursos y cumplir con los rendimientos esperados de su empresa.

Actividad	Diseño de la estrategia	Descripción
8.	Visión	La visión refleja lo que la empresa quiere “llegar a ser en el futuro”, es decir, lo que se quiere lograr como un gran sueño, por eso se dice que es algo utópico, difícil de alcanzar. La visión tiene que responder a la pregunta básica, la cual es: ¿Qué queremos llegar a ser?, despertando así compromiso y una sensación de vinculación hacia un objetivo en común.

A partir de la definición anterior, elabore, reformule y/o defina la Visión de su empresa. (Puede contestar aludiendo a la pregunta ¿qué queremos como empresa llegar a ser?)

La Visión de “FERRETERÍA QUIRIHUE” ha sido elaborada y definida como:

*“Nuestra visión es llegar a ser una empresa líder y proveedora en rublo ferretero a nivel Nacional, proporcionando la mejor atención al cliente mediante una gran e innovadora instalaciones para un mayor acceso a los productos, y de esta manera lograr cliente feliz.”.*

Actividad	Diseño de la estrategia	Descripción
9.	Misión Empresarial	La misión empresarial es la “razón de ser” de la empresa, responde a la pregunta: ¿Quiénes somos? ¿Cuál es nuestro propósito?

A partir de la definición anterior, elabore, defina y/o reformule la Misión de su negocio. (Puede contestar aludiendo a la pregunta ¿Cuál es nuestro propósito? y/o ¿Quiénes somos?)

La Misión de “FERRETERÍA QUIRIHUE” ha sido elaborada y definida como:

*“Una empresa dedicada a la comercialización y distribución eficiente de materiales de construcción y ferretería en general, brindando así a sus clientes un servicio de excelencia; contribuyendo con esfuerzo, entusiasmo, para ser uno de los líderes en un mercado competitivo y de esta manera apoyar al progreso y desarrollo de la comunidad Chillanense”*

Actividad	Diseño de la estrategia	Descripción
10.	Valores Empresariales compartidos	Son pautas generales que orientan el comportamiento de las personas en la empresa y se establece principalmente el respeto y buenas prácticas en relación a lo ético y moral.

A partir de la definición anterior, escriba y/o defina los valores compartidos que deben seguir los miembros de su empresa.

Nuestra empresa comparte los siguientes valores:

- ✓ Honradez: Nuestra empresa busca que todos sus trabajadores sean honrados y sinceros con lo que no es de ellos.
- ✓ Cordialidad: Siempre se debe tratar al cliente con amabilidad y paciencia tratando de cubrir todas sus expectativas.
- ✓ Compromiso: Comprometerse con los clientes para servirles de la mejor manera, en lo que sea posible dentro de las capacidades de la empresa, dando lo mejor de sí sin escatimar esfuerzos.
- ✓ Trabajo en equipo: Se debe tomar en cuenta que para alcanzar una meta se debe trabajar en equipo para conseguir el mismo fin.
- ✓ Responsabilidad: Tenemos que aceptar que todos podemos equivocarnos y que debemos asumir nuestros errores, por lo cual debemos rectificarnos.

Actividad	Diseño de la estrategia	Descripción
11.	Política Empresarial	Son guías al pensamiento y la acción en la toma de decisiones, por ende las políticas dirigen el comportamiento de toda la empresa como una base de control. Define el trabajo se debe realizar y quién lo debe llevar a cabo.

A partir de la definición anterior, escriba y/o defina la/las políticas empresarial que debe seguir la empresa.

Dentro de las Políticas que como Empresa implementamos, son:	
✓	Practicar las buenas costumbres desde que ingresa a la Empresa: respetar al otro, ser responsable, solidario, etc.
✓	Ser puntual, es decir, cumplir con los horarios de entrada y salida.
✓	Desempeñar las funciones delegadas por su superior.
✓	Atender amablemente al cliente.

Actividad	Diseño de la estrategia	Descripción
12.	Objetivos	Son intenciones con el fin de direccionar el cumplimiento de la misión empresarial. Un objetivo debe partir con un verbo, debe tener algún grado de ambición, o sea, deben ser desafiante; deben ser fáciles de medir, deben ser explicados lo más claramente posible, deben tener un responsable a cargo y una fecha de inicio y término.

Elabore el/los objetivos de su empresa a partir de la definición y características propias que constituyen un objetivo claro, eficiente y eficaz a la vez.

<p>“Ferretería Quirihue” nos proponemos los siguientes objetivos a partir del año 2014:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Incrementar las ventas en un 10% para el año 2014.</li> <li>2) Mejorar la atención al cliente en un 30% dentro de los 6 primeros meses del año 2014.</li> <li>3) Implementar un sistema administrativo general eficiente para el año 2015.</li> </ol>
---

Actividad	Diseño de la estrategia	Descripción
13.	Estrategia	Es un conjunto de acciones necesarias para alcanzar objetivos, consiste en que la empresa debe encontrar una posición competitiva en la cual pueda defenderse mejor.

Elabore y/o defina la o las estrategias que actualmente está implementando en su negocio, esto a partir de la definición que anteriormente se le proporcionó.

Objetivo 1: Incrementar las ventas anuales en un 10 % para el año 2014.

Actividades: A través de Publicidad.

- Los métodos publicitarios a ser utilizados van a ser afiches y calendarios que van a ser entregados por Chillán y en zonas rurales como Coihueco, Pinto, Recinto, El Carmen.
- Otro método de publicidad son las radios, métodos que se ha estado implementado, ya que se ha obtenido buenos resultados. Entonces, a través de las radios populares más escuchadas en el sector, entre ellas: Radio Ñuble, El Sembrados y Radio La Estelar.
- Mejora de políticas de descuento en las ventas. En las ventas al contado mayor a \$100.000 se puede realizar el 4% de descuento. En ventas al contado menor a \$100.000 se puede realizar un 2% de descuento.
- Descuentos en productos que tienen un bajo nivel de ventas.

Objetivo 2: Mejorar la atención al cliente en 30% dentro de los 6 primeros meses del año 2014.

Actividades:

- Crear áreas de exhibición para los diversos productos.
- Elaborar y ejecutar una encuesta como fuente de información primaria.

Objetivo 3: Implementar un sistema administrativo general eficiente para el año 2015.

Actividades:

- Desarrollar un sistema de control de inventarios.
- Aplicar sistemas computarizados para realizar las diferentes actividades.

**PASO 3: Implementación de la Estrategia.**

La implementación de la estrategia es la etapa de acción, ya que significa movilizar a los empleados y dueños de las Pymes para poner en acción las estrategias formuladas. Es por ello, que una implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes o dueño de las Pymes para motivar a los empleados. Se debe responder a preguntas como: “¿qué debemos hacer para implementar la estrategia de la empresa?”, y “¿qué tan bien podemos realizar el trabajo?”.

Actividad	Etapa de	Descripción
14.	Organización	Se decide quién hace qué y para ello se requiere la definición y agrupación de todas las actividades, entre ellas, la definición de responsabilidades y el establecimiento de medidas de comunicación, coordinación y control. A través de esta etapa, la pequeña y mediana empresa puede establecer la división del trabajo, los niveles de autoridad y responsabilidad, definir las funciones de los miembros de la empresa y deberes, y establecer las dependencias de las personas o grupos, según sea el caso.

A continuación describa la etapa de la organización de la empresa, según lo contemplado anteriormente.

Como dueño soy el único responsable de establecer la división del trabajo, los niveles de autoridad, definir las funciones de los miembros de la empresa y deberes, y establecer las dependencias de las personas o grupos, según sea el caso.

En la empresa contamos con 10 trabajadores, de los cuales 1 de ellos, realiza los trámites contables de nuestra empresa y otro empleado está a cargo de atender y de distribuir a domicilio cualquiera sea el pedido por el cliente y los demás, o sea, los 8 trabajadores restantes son vendedores-reponedores, estas funciones según sea el requerimiento y flujo del cliente.

Actividad	Etapa de	Descripción
15.	Dirección	La empresa debe ver la dirección como la encargada de orientar, comunicar, capacitar y motivar a todo el personal para que desempeñen positivamente, con entusiasmo y confianza su trabajo y contribuir así al logro de los objetivos de la empresa.

Escriba en siguiente recuadro, la etapa de dirección que su empresa ejecuta o lleva a cabo, según lo definido en el cuadro anterior.

Como dueño de la Casa matriz de Chillán, soy el único encargado de dirigir, orientar, comunicar y motivar a todo el personal. Para ello semanalmente se realizan reuniones en donde se evalúa el desempeño de los empleados y de la empresa. También en estas reuniones se hacen charlas motivacionales y se proporcionan incentivos para que los trabajadores desempeñen mejor sus labores y de esta manera se sientan motivados con la misión de la empresa y el logro de las metas.

Actividad	Etapa de	Descripción
16.	Control	El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y estrategias de la empresa que se están llevando a cabo. A través de esta etapa se puede precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir equivocaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Escriba en el presente recuadro, describiendo la etapa final, llamada control la cual emplea su empresa, esto según lo definido en el cuadro anterior.

Hasta el momento las estrategias que se han implementado han dado resultados positivos y se ve reflejado en las ventas, es por ello que las estrategias que se han implementado han sido beneficiosas, no obstante se hará un seguimiento mensual a las estrategias elaboradas y propuestas para el año 2014, para así de esta manera cumplir con las metas de la empresa “Ferretería Quirihue”.

## ANEXO N°2: GLOSARIO

- **Amenazas:** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
  
- **Análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): Su objetivo consiste en ayudar a una empresa a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, una vez identificados, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.
  
- **Análisis de los grupos de interés (stakeholders):** El análisis del grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.
  
- **Análisis Externo de la empresa:** Se trata de ir indicando los diferentes elementos del ENTORNO (macro y micro entorno) que influyen a la empresa.
  
- **Análisis Interno de la empresa:** Consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.
  
- **Análisis del Entorno de la empresa:** Corresponde al análisis que incluye la exploración de los factores, que forman el entorno en el cual actúa la empresa.
  
- **Administración Estratégica:** Su objetivo central consiste en investigar por qué algunas empresas tienen éxito mientras otras fracasan. Su proceso se puede dividir en tres etapas: (1) Análisis Estratégico (el análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas; el análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades. (2) Diseño de la Estrategia (la selección de la misión y las principales metas corporativas; la selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la

organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y (3) la implementación de la estrategia.

- **Debilidades** (también llamadas puntos débiles): Son factores que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la empresa y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Efectividad:** Es la relación entre los resultados logrados y los que se pro-pusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.
- **Eficiencia:** Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
- **Eficacia:** Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).
- **Estrategia de Crecimiento:** En esta etapa, la tarea que enfrenta una empresa consiste en consolidar su posición y proveer la base necesaria para sobrevivir a la próxima recesión.
- **Estructura Competitiva:** Este factor se refiere a la distribución en cantidad y magnitud de las compañías en una industria particular. Las diferentes estructuras competitivas tienen diversas implicaciones para la rivalidad. La estructura competitiva más común en EE.UU. es la consolidada, llamada por los economistas oligopolio.

- **Estrategia Genérica:** Las compañías siguen una estrategia a nivel de negocios para lograr una ventaja competitiva que les permita superar el desempeño de los rivales y obtener rendimientos superiores al promedio. Pueden escoger entre tres enfoques genéricos competitivos: liderazgo en costos, diferenciación y concentración. Estas estrategias se llaman genéricas porque todos los negocios o industrias pueden seguirlas independientemente de si son compañías manufactureras, de servicios o sin ánimo de lucro.
- **Estrategia de la Empresa:** Un programa de actuación a largo plazo, que determina los objetivos estratégicos de desarrollo de la empresa y que muestra cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.
- **Evaluación de la Competitividad del sector según las Cinco Fuerzas de PORTER:** El enfoque de las cinco fuerzas es un esquema para analizar la estructura de los sectores en los cuales operan las organizaciones, distinguiendo cinco fuerzas: 1) la rivalidad entre competidores; 2) la amenaza de entrada de nuevos competidores; 3) la amenaza de productos sustitutivos; 4) el poder de los compradores; 5) el poder de los proveedores.
- **Evaluación ponderada del atractivo del sector:** La elaboración de una lista de criterios que permiten evaluar el atractivo de diferentes sectores.
- **Formulación de la estrategia:** Es el diseño de un método o camino para alcanzar la visión y la misión de la empresa.
- **Fortalezas (también llamadas puntos fuertes):** Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Gestión Empresarial:** Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

- **Industria:** Una industria se define como un grupo de compañías o empresas que ofrecen productos y/o servicios que son sustitutos cercanos entre sí.
- **Macroentorno:** Es el conjunto de funcionamiento de la empresa derivado del hecho de que esta actúa en un país, una región, una zona climática, un sistema político, jurídico y económico determinados. Un rasgo característico del Macroentorno es que determina en gran medida las posibilidades de funcionamiento y desarrollo de la empresa, aunque es incapaz de cambiarlas.
- **Matriz BCG (Boston Consulting Group):** También llamada matriz de crecimiento-participación o análisis portfolio se trata de un método gráfico que sirve para realizar un análisis cuantitativo de la cartera de productos de una empresa. Dicha matriz está constituida sobre dos factores: la tasa de crecimiento en el mercado (eje Y) y la participación (cuota) relativa de mercado (eje X). En función de los ejes de la matriz se definen los siguientes tipos de productos: Estrella, Interrogativo, Vaca lechera o Perro.
- **Metas:** Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. Las metas secundarias son objetivos que la compañía juzga necesarios si pretende maximizar la ganancia del accionista.
- **Microentorno:** Se puede definir como el sector en el cual las empresas actúan, es decir, el conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios. Esto permite concentrarse en aquellos elementos del entorno que tienen el mayor impacto directo sobre la empresa y la estrategia que ésta puede aplicar. El Microentorno, en el cual las empresas desarrollan sus actividades, determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, incide directamente en sus resultados.
- **Misión:** Es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la organización. La misión ordena y aclara “la idea de una empresa”.

- **Objetivos estratégicos o objetivos generales:** Son aquellos que se pretenden lograr a largo plazo. Son los resultados globales que esperamos lograr para hacer real la visión, la misión y la estrategia.
  
- **Oportunidades:** Es todo aquello que puede suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.
  
- **Planificación:** Se define como una función básica de la gerencia que determina el futuro deseado y que supone imaginar una secuencia de hechos que deseamos que suceda en la organización, y el proceso de construir un vínculo ideal entre la situación actual y la situación deseada.
  
- **Las Cinco Fuerzas de Porter:** Es un Marco teórico de Michael E. Porter que ayuda a los gerentes y/o dueños a analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización: (1) el riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores, (2) el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, (3) el poder de negociación de los compradores, (4) el poder de negociación de los proveedores, y (5) la proximidad de sustitutos para los productos de una industria.
  
- **Unidad Estratégica de Negocios (UEN):** Es una unidad empresarial compuesta de varios productos o servicios muy determinados que tiene tres características:
  - ✓ Es un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, que pueden planearse por separado y que en principio, pueden permanecer aislados del resto de la organización.
  - ✓ Tiene sus propios competidores, a los cuales trata de igualar o superar.
  - ✓ Tiene un directivo responsable de la planeación estratégica y de un desempeño redituable, que controla la mayor parte de los factores que influyen en la obtención de utilidades.

- **Valores:** Los Valores nos orientan acerca de bien y el mal y nos dan la respuesta a la pregunta de ¿en qué creemos y cómo somos?
  
- **Valores Corporativos:** Son conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos, o pensamientos que la organización asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.
  
- **Visión:** La Visión representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial. Es la declaración que señala a donde se quiere llegar como organización en un plazo determinado. Es una mirada hacia el futuro, que se basa en la imaginación, sueños, ambiciones y análisis lógico derivadas de las informaciones sólidas.
  
- **Ventaja Competitiva:** Es una habilidad de las empresas para sobrepasar el rendimiento de sus rivales. Se dice que una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de su industria. Es el producto de por lo menos una de las siguientes características: eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y capacidad superior de satisfacer al cliente.