



ESCUELA DE NEGOCIOS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA
Escuela de Negocios Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

**DESAFÍOS DEL LIDERAZGO, A TRAVÉS DE
LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA,
CASO CREAMI SpA.**

Tesina de Grado presentada por

Yuri Mauricio Mella Sepúlveda

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Pablo Isla Madariaga

Agosto de 2018

TITULO DE TESINA: **“DESAFÍOS DE LIDERAZGO, A TRAVÉS
DE LA GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA, CASO CREA VI SpA”**

AUTOR: **Yuri Mauricio Mella Sepúlveda**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA: Sr. Pablo Isla Madariaga.
 Sr. Luis Acosta Espejo.
 Sr. Rodrigo Mena Bustos

Santiago, agosto 2018

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Yuri Mauricio Mella Sepúlveda.

Fecha: 24 de agosto de 2018.

INDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	7
II.	INTRODUCCION	8
III.	DEFINICIÓN DE Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	9
IV.	HIPOTESIS.....	10
V.	OBJETIVOS	10
5.1	OBJETIVO GENERAL	10
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
VI.	ALCANCE DEL ESTUDIO	11
VII.	METODOLOGIA DE TRABAJO.....	12
VIII.	ESTADO DEL ARTE	13
8.1	ANTECEDENTES REFERENCIALES	13
8.1.1	Descripción de la Industria.....	13
8.1.2	Descripción empresa en Estudio	20
8.2	MARCO TEORICO	23
8.2.1	Planificación Estratégica.....	23
8.2.2	Análisis PEST	31
8.2.3	Análisis FODA.....	31
8.2.4	Cadena de Valor	33
8.2.5	Análisis de Entorno Competitivo	35
8.2.6	Repensando la Planificación Estratégica	38
8.2.7	Liderazgo situacional Hersey-Blanchard	43
IX.	DESARROLLO	48
9.1	ESTABLECER MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA.....	48
9.1.1	Objetivos	48
9.1.2	Estrategias	48
9.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	49

9.2.1	Macroentorno	49
9.2.2	Microentorno	51
9.2.3	Rivalidad Entre Compañías que Compiten en la Industria	53
9.2.4	Cadena de Valor	58
9.2.5	Análisis FODA	61
9.3	ESTABLECER PERSPECTIVAS	63
9.4	METAS DE ESTRATEGIAS	64
9.4.1	Objetivos Financieros.....	64
9.4.2	Objetivos de Clientes.	64
9.4.3	Objetivo de Procesos Internos.....	64
9.4.4	Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento.....	64
9.5	MAPAS ESTRATEGICOS.....	65
9.6	FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	66
9.7	INDICADORES DE ÉXITO.....	67
9.7.1	Indicadores Perspectiva Financiera.....	67
9.7.2	Indicadores perspectiva satisfacción del cliente	68
9.7.3	Indicadores perspectiva interna.....	69
9.7.4	Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	70
9.7.5	Cuadro resumen de Indicadores Empresa Creavi	72
9.8	PLAN DE ACCIÓN	73
9.8.1	Definición del Modelo de Atención al Cliente	73
9.8.2	Descripción de Roles y Funciones	73
9.8.3	Incorporación de Recursos Humanos.....	75
9.8.4	Plan de Trabajo con los Proveedores	75
9.8.5	Definición de la Encuesta de Satisfacción	75
9.8.6	Desarrollo del Modelo Presupuestario	75
9.8.7	Oficinas Comerciales	76
9.8.8	Políticas de Beneficios Establecidas	76

9.8.9	Desarrollo de la Imagen Corporativa	76
9.8.10	Desarrollo e Implementación de Nuevas Tecnologías.....	77
9.8.11	Implementación de Estilo de Liderazgo.....	77
X.	CONCLUSIONES	78
XI.	BIBLIOGRAFÍA	81

I. RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio se concentra en la formulación de la planeación estratégica, la estructura organizacional, dirección y liderazgo; enfocándose en una empresa en particular que representa los problemas recurrentes de una compañía de servicios a nivel nacional.

Las entidades de este tipo tienen un crecimiento que permite que una intervención de carácter organizacional, tanto es su infraestructura como en su capital humano, puede tener resultados más realistas y será la antesala para un crecimiento renovado que permita mayor rentabilidad y competitividad en el mercado.

El estudio, análisis y una vía de mejora en los problemas más reiterados se aplica a una empresa mediana de servicios tecnológicos de origen constructivo. Se diseña e incluye un sistema de calificación del nivel organizacional de la empresa, mismo que permitirá obtener indicadores para recomendación y aplicación de mejoras en sus procesos productivos.

Se desarrollarán distintos aspectos básicos para la identificación de la empresa en cuestión, como la descripción de los distintos aspectos y factores críticos para el éxito en el mercado. Así también se desarrollará un análisis de su entorno competitivo a través de las 5 fuerzas de Porter, se analizarán las potencialidades de la empresa en base a la experiencia de sus ejecutivos, su cadena de valor y análisis FODA. Todo con el objetivo de desarrollar un cuadro de mando integral que nos permitirá diagramar la planificación estratégica a través de KPI por área de acción.

II. INTRODUCCION

Toda corporación que hoy se consolida en el segmento de la gran empresa nació como una Pyme. No obstante, existe un alto porcentaje de fracaso, deserción o escasa evolución exitosa. Existen cifras que indican que la mayoría de las compañías de este tipo dejan de existir dentro de los tres primeros años de funcionamiento.

Sucede que, para pasar a un nuevo nivel de desarrollo, las empresas tienen que enfrentar desafíos más complejos, que van asociados con el recurso más blando que tienen: su capital humano, y la gestión de este imprescindible recurso.

La crisis ocurre en el comienzo del ciclo de vida, debido al bajo nivel de experiencia en lo que significa conducir una organización o al escaso nivel profesional con que se dispone, pues llega un momento donde la gestión interna se torna cada vez más compleja y se necesita un nuevo modo de funcionamiento. En el mundo empresarial hay demasiado énfasis en el tema del “liderazgo” y poca preocupación por la “gestión”. La solución demanda inversión de tiempo y dinero. Además, un cambio organizacional que le permita seguir con sus proyectos e ir mejorando en distintas áreas. Este cambio puede prolongarse bastante, como también hay algunos que quedan a medio ejecutar, no logrando implementar mejoras considerables que medir.

La gestación de un cambio adecuado y bien dirigido para los lineamientos del negocio, implica nuevas oportunidades y nuevas ganancias, por lo que es aconsejable la inversión.

Incrementar el crecimiento de una empresa, en esta etapa de su ciclo de vida, implicará profesionalizar y capacitar de manera continua. Se deberá considerar un especial cuidado en el estilo de gestión, en el cómo se reorganizará la empresa, en el cómo optimizar los recursos disponibles y en el grado de estandarización de los procesos. Todo esto con el apoyo de un plan estratégico, con indicadores de control que permitan controlar y evaluar, para futuras decisiones.

III. DEFINICIÓN DE Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Creavi es una empresa mediana que ha crecido sosteniblemente por los últimos diez años. Llegando a abarcar importantes clientes a nivel nacional.

Hoy se enfrenta al problema con que afecta a toda PYME al llegar a un tamaño que le exige un funcionamiento más estructurado y una gestión planificada para mantenerse competitiva en el mercado.

Este estudio se concentra en la planeación de la estructura organizacional de la compañía en análisis. Está dirigido a la dirección y se enfoca en general a empresas Pyme y particularmente al caso de Creavi SpA.

Las firmas de este tipo, regularmente se enfrentan a un estancamiento en su desarrollo progresivo, por lo que es saludable una intervención de carácter organizacional, tanto en su infraestructura como en su capital humano, siendo factible tener resultados más acertados siendo una ventana que muestre el camino de un incremento en su tamaño, generando mayor presencia, rentabilidad y competitividad en la industria.

Para el caso se hará un análisis exhaustivo de la empresa en cuestión. Se describirán sus características y las del área de servicios que atiende. Después, aplicando esquemas reconocidos en cuanto a la familiarización de su entorno de mercado y las fortalezas y debilidades que tiene frente a sus competidores.

Con esta información se generará un plan estratégico para potencializar las ventajas de la empresa y resolver las debilidades que limitan su crecimiento. Mediante un cuadro de mandos se diagramará un plan con KPI que permita controlar los resultados en tiempo real de los aspectos antes mencionados.

IV. HIPOTESIS

Los resultados de un buen liderazgo, a lo menos, se pueden mejorar a través de un control de gestión óptimo que permita estandarizar procesos y registros, que a su vez mantenga indicadores de gestión actualizados que hagan posible medir, calificar y tomar decisiones oportunas a distintos niveles de la empresa.

Por tanto, existe relación entre gestión y liderazgo, para conducir el éxito de una organización y con ello mantener una vigencia y crecimiento sostenido.

V. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de gestión empresarial de una Pyme, abordando el plan de implementación, para determinar una forma de operar que le permita aumentar su productividad y crecer de manera sustentable.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la empresa CREAVI INGENIERIA SpA e identificar sus principales problemas.
- Realizar la planeación estratégica.
- Elaborar una propuesta de mejoras para la organización.
- Optimizar los principales procesos de la empresa de acuerdo al Plan Estratégico y documentarlos.
- Diseñar un plan de implementación para las mejoras anteriores.

VI. ALCANCE DEL ESTUDIO

El estudio se hará sobre una PYME del área de servicios. Creavi Ingeniería SpA., es una empresa conformada por expertos en el área de climatización e ingeniería térmica, todos ellos con amplia trayectoria en la industria. Creavi fue concebida para entregar un servicio de ingeniería en soluciones climáticas de manera profesional, personalizada y de calidad, a través del desarrollo de proyectos, instalación de sistemas y/o mantención a sistemas existentes, ya sea de carácter preventivo o correctivo, en el área de climatización, ingeniería térmica y ventilación industrial.

Creavi tiene sus oficinas y centro de operaciones en Avenida Américo Vespucio, comuna de Maipú. Ocupa un terreno propio, cuya superficie alcanza un total de 740 metros cuadrados, concentrando su edificación la cantidad de 172 metros cuadrados. Además, cuenta con bodegas, talleres y recursos de transporte e izamiento propios, elementos indispensables para brindar un servicio eficaz.

Principalmente se destaca un completo taller con maquinaria para confección y fabricación de ductos de acero galvanizado.

Para el abastecimiento y servicios cuenta con diez vehículos equipadas, en diversos formatos.

El alcance de este documento abarca el estudio de las condiciones actuales de la empresa y el mercado objetivo donde participa.

Las barreras de entrada en este mercado son relativamente bajas, lo cual brinda la posibilidad que pueda existir una gran diversidad de empresas pequeñas y medianas, por lo que para sostener y hacer rentable la empresa a largo plazo se hace necesario desarrollar estrategias que permitan diferenciarse de las demás a través de ventajas competitivas, difíciles de imitar.

Se abordarán distintos esquemas reconocidos en el ámbito de la planificación industrial para determinar indicadores cuantitativos que permitan medir el funcionamiento de la empresa en cuestión.

VII. METODOLOGIA DE TRABAJO

Para diagnosticar la situación actual de la empresa CREAVI SpA e identificar sus principales problemas, se hará un levantamiento de su capacidad, especialización y mercado objetivo donde se desempeña. Considerando el capital humano y tecnológico que ha adquirido a lo largo de su existencia, y el posicionamiento entre sus principales competidores. Analizando las fortalezas y debilidades, con las cuales se presenta ante sus clientes.

Para realizar la planeación estratégica se planteará una VISION y MISIÓN que represente los nuevos objetivos empresariales. De esta forma la planificación partirá desde una perspectiva completamente nueva que permitirá reformular los planes a futuro.

Luego, el planteamiento y la elaboración de una propuesta de mejoras para la organización en base a su entorno, competencia y potencialidades de la corporación. Para esto se realiza un completo levantamiento de su entorno, considerando el Macro y Micro entorno. Además, de una descripción de su competencia y su participación dentro del mercado donde CREAVI aspira a fortalecerse. También un estudio de su cadena de valor que posee la compañía a sus servicios.

Con esta información se establecerán perspectivas y metas estratégicas.

En concordancia a obtener un mayor provecho de toda esta información obtenida y optimizar los principales procesos de la empresa de acuerdo al Plan Estratégico y poder documentarlos. Se creará un cuadro de mando integral con las perspectivas propuestas y plantearemos indicadores de gestión que se podrán levantar y analizar, haciendo seguimientos constantes y controlando los valores en rojo, permitiendo una respuesta a tiempo ante barreras que no permitan alcanzar nuestros objetivos.

Diseñar un plan de implementación para las mejoras anteriores, ligado a un estudio y puesta en funcionamiento de un adecuado plan de liderazgo, asociado a las expectativas que requiere alcanzar.

VIII. ESTADO DEL ARTE

8.1 ANTECEDENTES REFERENCIALES

8.1.1 Descripción de la Industria

Se define industria como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros. Por lo tanto, los límites de la industria están determinados por el punto de vista de los clientes.

Lo que un cliente considera para tomar la decisión de adquisición de un servicio en el área de la Ingeniería térmica son:

- Calidad en productos y servicios
- Rapidez de respuesta desde que surge la necesidad
- Atención personalizada y profesional
- Modalidad de pago flexible

Actualmente existe una gran variedad de procesos y tecnologías capaces de satisfacer necesidades del ámbito de la ingeniería térmica, tanto en procesos industriales como climatización.

La industria en su inicio (1970), ha tenido que sobreponerse a innumerables obstáculos para lograr posicionamiento en el mercado nacional. Una baja demanda en servicios y altos costos de derechos arancelarios, todo ello de la mano a la crisis política y económica del país a mediados de esa década, impidieron un crecimiento adecuado y sostenido. Posteriormente, a fines de los 70, la alta tasa de ocupación de los distintos edificios, utilización cada vez más creciente del uso de máquinas de oficina que generan carga térmica, incluso el desarrollo de nuevos estilos arquitectónicos en la construcción, todos ellos llevan a crear ambientes poco agradables para desempeñar actividades. Lo anterior significó que, lograr temperaturas de confort en las futuras construcciones fuese una necesidad.

Finalmente, en las construcciones actuales, la climatización es una especialidad relevante en los proyectos de grandes tiendas y edificios.

Segmentación del mercado.

Por Sector:

- Sector Industrial: Empresas productivas de bienes; alimentos, metalmecánica, donde exista transferencia de calor a través de fluidos en un proceso.
- Construcciones: Empresas Constructoras, oficinas de arquitectura, contratistas, etc.

- Institucionales: Empresas e instituciones corporativas; bancos, tiendas, restaurantes, etc.
- Particulares: Personas naturales u oficinas pequeñas.

Por Sistema o necesidad

- Equipos masivos de presentación: Unidades de ventana y mini split. Son equipos pequeños para recintos de tamaño menor como puede ser una oficina, el living de alguna casa, etc. Son equipos económicos en costo, rendimiento e instalación.
- Sistemas centralizados por ductos: Sistemas que climatizan varios recintos en forma simultánea y homogénea, a través de una red de ductos de acero galvanizado, que transportan el aire desde unidad compacta.
- Sistemas centralizados por agua: Sistemas de altas capacidades, tanto Chillers como calderas, empleados para proyectos de gran envergadura y para procesos industriales.
- Sistemas de precisión: Unidades de expansión directa, con diseño heavy duty. Poseen mayores sistemas de control, especial para procesos industriales, salas de servidores, etc.

Cuantificación del mercado de la climatización

En términos de cifras, según un artículo publicado por El Mercurio en Diciembre de 2015¹, basado en proyecciones realizadas por Euromonitor (consultora internacional especializada en investigaciones de mercado), durante los últimos años y gracias a las altas temperaturas registradas en Chile, la venta de equipos de aire acondicionado se vio fuertemente impulsada, percibiendo un aumento del 73.9% en cinco años, pasando de 44.900 unidades vendidas en el año 2010 a 78.100 en el año 2015, cifras que reflejan un crecimiento anual de 11,7%. Por otro lado, según datos publicados por el Portal Comex CCS, perteneciente a la Cámara de Comercio de Santiago, en el período enero-noviembre 2012, las importaciones de ventiladores y aires acondicionados (de uso no industrial) totalizaron USD 45,3 millones, representando un aumento del 24% respecto al mismo período del año anterior, siendo que un 52% de este total de importaciones, correspondió solo a aires acondicionados de diferente tipo.²

La climatización está en pleno desarrollo en nuestro país, pero con un margen para un crecimiento futuro aún muy amplio. En países como Bolivia, por ejemplo, el uso de

¹ El mercurio. Economía y negocios. 26.12.2015. Venta de equipos de aire acondicionado aumenta 74% desde 2010 impulsada por cambio climático. Fecha de Consulta 5/03/2016 Véase también: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=214086>

² La Tercera. Negocios. 24.01.2013 Importaciones de ventiladores y aire acondicionado crecen 24% a US\$45,3 millones a noviembre. Fecha de Consulta 05.03.2016. Véase en: <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2013/01/655-505498-9-importaciones-de-ventiladores-y-aireacondicionado-crecen-24-a-us453-millones-a.shtml>

equipos de aire acondicionado es mucho más alto que en Chile; una característica notable teniendo en cuenta que el ingreso per cápita es inferior al de nuestro país.

Mercado objetivo

La climatización es el “Proceso de tratamiento de aire para controlar simultáneamente su temperatura, humedad, limpieza y distribución en un espacio interior como una habitación o edificio”.³

Existen diversas tecnologías y tipos de energía en la industria, para lograr el control de la temperatura, desde una estufa a leña a un equipo industrial alimentado por energía eléctrica. Por ello el mercado de la climatización se segmenta según el espacio o ámbito en el que se usa, estableciendo tres segmentos principales: Doméstico, Comercial e Industrial. La Climatización doméstica y comercial está destinada a proporcionar confort térmico en espacios tales como: viviendas, oficinas, cines, centros comerciales y otros. La climatización industrial busca crear condiciones climáticas específicas requeridas por un proceso, tales como: laboratorios, pabellón de cirugía, centro de datos, procesos industriales, salas eléctricas y/o de telecomunicaciones, y otros.

De esta forma se puede constatar que existen diversos tipos de energía y tecnologías que permiten climatizar los ambientes. Para dotar de calor un espacio, se tiene como ejemplo alternativas como: la leña, la parafina, el gas natural y licuado, la electricidad, entre otras opciones. En el caso del frío, se cuenta con la electricidad, a través, de tecnologías como ventiladores, y la amplia gama de equipos de aire acondicionado (Split, VRV, Rooftop, Chillers, etc.). En el aire acondicionado en particular dentro de cada segmento existen tipos de soluciones y productos que se adaptan de mejor forma a cada uno de ellos, estos se pueden encontrarse en tecnología On-Off o Inverter⁴, la primera es una tecnología convencional y la segunda permite un mayor ahorro de energía.

Análisis del entorno de la Industria

En relación al mercado global de aire acondicionado, se estima que Latinoamérica alcanza un nivel de venta de 9,5 millones de unidades, lo que representa aproximadamente un 8,5% del mercado mundial. Brasil es el mercado más grande de la región, con una cuota de mercado del 50%, sin embargo, la última crisis económica y política de esta nación, ha afectado a la industria y se espera una disminución del mercado total en más de 20%. Argentina y Chile, representan en conjunto el 25% del mercado.

³ Diccionario de Arquitectura y climatización. Fecha de consulta 4/04/2016. Véase en: <http://www.parro.com.ar/definicion-de-climatizaci%F3n> ⁸ Norma NCh3241-2011, “Buenas Prácticas en sistemas de refrigeración y climatización”.

⁴ La tecnología Inverter adapta la velocidad del compresor a las necesidades de cada momento, permitiendo consumir únicamente la energía necesaria. De esta manera se reducen drásticamente las oscilaciones de temperatura, consiguiendo mantenerla en un margen comprendido entre +1°C y -1°C y gozar de mayor estabilidad ambiental y confort.

A pesar del decrecimiento total que ha experimentado el mercado de la climatización en la región y en particular en Chile, donde se percibió una caída acumulada entre los años 2013 y 2015 de 30% aproximadamente, producto de las condiciones económicas del país.

Esto hace pensar que más allá del contexto económico actual, el mercado seguirá creciendo, dado el desarrollo tecnológico de los equipos de aire acondicionado que le permite posicionarse como una opción de alta eficiencia energética. Por otro lado, este tipo de soluciones son cada vez más valoradas, por la reducción del impacto ambiental y la alta eficiencia energética, con un reducido consumo eléctrico.

Principales Actores:

Los equipos de aire acondicionado que se comercializan en el mercado nacional, son en su totalidad importados, y estos llegan al país como un producto 100% fabricado en origen. Existen tres principales polos de fabricación:

- Asia, compuesto por Japón, China, Corea y Malasia, se caracteriza por la fabricación de equipos pequeños y medianos, generalmente tipo Split. Representa el 71% de la importación en el rubro. Las principales marcas de fabricantes son: Japón: Toshiba, Hitashi, Mitsubishi; Corea: LG, Samsung y China: Gree, Midea, Chigo. Las importaciones de China representan el 54% del total del mercado nacional durante el 2015.
- Europa, se caracteriza por el desarrollo de equipos de precisión de aire y chillers, representando el 14% de la importación en el mercado nacional de climatización.
- Norteamérica, se importan principalmente equipos rooftop. Los actores más relevantes son: Trane, York, Johnson Control, Lennox. Las importaciones de este sector, alcanzaron un 14% durante el 2015.



Figura 1: tipos de equipamiento para sistemas de climatización

En Chile el mercado de los distribuidores de aire acondicionado es altamente competitivo existiendo una multiplicidad de actores. Hay tres líderes de mercado, tradicionalmente cada uno de ellos absorbe entre el 10% y 15% del mercado nacional. Los líderes de mercado son: Trane, Anwo y Midea-Carrier.

El siguiente cuadro da cuenta del volumen de importación durante el 2015, según línea de producto.

							
Market Share 2015	13,1%	12,7%	12,1%	8,7%	7,4%	6,5%	4,0%
Change in relation to 2014	6,2%	-18,3%	-27,5%	-3,6%	91,0%	-23,0%	-10,0%
Ventana y Portátiles	1,84%	4,08%	4,44%	*	1,38%	*	0,30%
Mini Split	7,09%	21,13%	14,15%	15,89%	8,00%	2,02%	3,80%
Ductos	50,20%	*	40,41%	9,39%	*	*	*
RoofTop	25,43%	2,42%	30,57%	1,40%	1,25%	13,97%	4,72%
Fan Coil	18,50%	16,83%	11,51%	*	21,07%	*	2,78%
Chiller	33,84%	11,06%	16,24%	0,96%	11,93%	*	5,66%
VRF/VRV	8,53%	2,0%	7,11%	11,74%	1,89%	36,84%	8,58%

Tabla N°1: Market Share distribuidores de aire acondicionado por segmentos según volumen de importación.

A continuación, se describen los 6 principales distribuidores de la industria nacional.

	Empresa multinacional de origen norteamericano con más de 100 años de historia. Originalmente en Chile Trane, era distribuido por la empresa Termosistemas, posteriormente esta vendió la distribución a Trane internacional, situándose esta en forma directa en el mercado nacional. Fue líder de mercado durante el 2015 con un 14,2% de participación, siendo el principal exponente de Chillers con un 33,8% de participación de mercado en este producto.
	Empresa chilena fundada en 1983, dedicada a la distribución de equipos de climatización, líderes en calefacción, siendo distribuidor casi exclusivo de calderas en Chile. En aire acondicionado, durante el 2015, alcanzó una participación de mercado de 12,22% versus el 14% alcanzado durante el 2016. Privilegia productos de bajo precio, trayendo el 87% de sus productos de china. Su principal participación está en la línea de productos Split, siendo líder de este mercado con un 21% de participación en el mismo.
 	La adquisición de Carrier por la marca Midea, generó la distribución directa en Chile, su principal polo de importación es el asiático, 78% de sus productos son importados desde planta de Midea en China. El producto con mayor volumen de importación es el mini Split, el cual representa el 44,2%. Durante el 2015 alcanzó el 13% de participación de mercado.

	Empresa de origen chileno, distribuidora de productos para el riego agrícola y áreas verdes, bombas y piscinas, climatización y sanitaria, entre otras. La climatización no es su principal negocio, aun cuando importó durante el 2015 9,4% del mercado de climatización nacional.
	Es una empresa de origen chileno, con más de 20 años en el mercado nacional. Distribuidor de la marca Lennox, su principal importación viene desde China y Europa. Durante el 2015 alcanzó una participación de mercado de 7,32%. Su principal participación está en la línea de productos Chillers, de la cual tiene un 11,90% de participación de mercado.
	Marca japonesa de alto desarrollo tecnológico y prestigio internacional en el rubro. Está presente en Chile de forma directa, representado por la división para Latinoamérica. Durante el 2015 alcanzó una participación de mercado de 4,0%. En el segmento Split, alcanza un 3,8% de participación.

Tabla N°2: Distribuidores principales de equipamiento para climatización.

Distribución de empresas en mercado interno

La industria de la climatización ha tenido que adaptarse constantemente frente a los escenarios que se presentan en el mercado y en la economía; economía abierta y ciertamente más competitiva. Por lo tanto, es muy importante determinar el papel que desempeña la competencia para la formulación de la estrategia de la empresa. La empresa debe identificar cuál es el sector o sectores industriales en los cuales compite, de manera de identificar sus fortalezas y debilidades a este respecto y, por otro lado, las oportunidades y amenazas que presenta el mercado. En este sentido, la industria de la climatización puede estratificarse en cinco grandes grupos, estos son:

A) Proveedores.

- i) Proveedores de equipos y accesorios especializados, empresas dedicadas exclusivamente a suministrar equipos, repuestos y accesorios para los sistemas de climatización, disponiendo de stock o importación de la gama de productos y soluciones disponibles en el mercado a nivel mundial. En cuanto a estas empresas comercializadoras, se puede decir que representan la mayor parte de las utilidades de la industria junto con el mayor nivel de inversión. Entre las principales empresas se puede contar a las multinacionales.
- ii) Importadores de accesorios para sistemas empresas especializadas en el suministro de accesorios y controles. En este rango se puede encontrar empresas como: Anwo, Trane, Recal, Idapi. Cosmoplas, etc
- iii) Proveedores de equipos no especializados: Empresas que incluyen equipos de climatización como parte de la oferta de electrodomésticos. La oferta de estas empresas corresponde a equipos de climatización de baja capacidad, para el hogar u oficina. Entre

las empresas más destacadas se cuenta empresas del retail como Supermercados Líder, Grupo Falabella, Cencosud SMU etc.

B) Ingeniería.

Empresas consultoras que participan en licitaciones para proyectos de integración de sistemas de climatización: Empresas de ingeniería que desarrollan proyectos de climatización. Entre estas empresas se puede contar a Gormaz y Zenteno, Cintec y Omega.

C) Integradoras.

Empresas proveedoras de servicios de integración de sistemas: Empresas que se relacionan directamente con el cliente, ofreciendo soluciones directas, desarrollo de ingeniería, montaje de sistemas y servicios de postventa. En forma anexa, pueden participar de licitaciones de terceros. Algunas de estas empresas son: Termofrío, Fleishman, Interflú.

D) Distribuidoras.

Son empresas que se dedican a vender equipos de cualquier tipo, directamente al cliente final. Funcionan a través de pedidos directos a la empresa distribuidora o por directa referencia de las grandes importadoras cuando son pedidos de poco volumen. Estas empresas trabajan conjuntamente con las grandes empresas importadoras, anteriormente descritas, efectuando las cotizaciones correspondientes al producto solicitado, para luego revender el equipo con un margen de ganancia.

E) Empresas de servicio.

- Empresas subcontratistas instaladoras: Corresponden a empresas que se crearon como respuesta a las políticas de externalización de los servicios de instalación de las empresas más importantes de la industria.
- Empresas fabricantes: Empresas pertenecientes principalmente al rubro metalmecánico que se han especializado en el suministro de ventiladores, difusores, estanques, etc. Entre estas empresas fabricantes se puede encontrar empresas como Aerolite, Tetlak, Enviro Care, entre otras.

Las empresas de servicios se dividen en dos grandes bloques, que son el de los grandes proveedores e importadores y el grupo de servicios asociados, claramente definidos por los parámetros de inversión y las utilidades que perciben. El grupo predominante es el de los grandes importadores y proveedores de equipos de climatización. Es un grupo en donde existe una fuerte competencia por precios, dado que importan la mayoría de los equipos a través de convenios y licencias adquiridas. Las principales barreras de movilidad hacia este grupo son los altos niveles de inversión que se requieren y los bajos precios que se logran por la compra de mayores volúmenes.

Las empresas integradoras compiten principalmente por proyectos, son empresas que se enfocan principalmente en el cliente final. Su estructura organizacional les permite cierta flexibilidad de acción dado que incorporan en sus servicios la instalación o montaje, el

desarrollo de ingeniería y servicios de postventa. Están relacionadas a las oficinas de ingeniería, de hecho, se puede encontrar empresas integradoras que la incorporan como una nueva área. Por otra parte, si bien son empresas que requieren de cierto nivel de inversión y especialización para lograr productos con valor agregado, obtienen un mayor margen de utilidades. Son empresas que compiten por la relación precio-calidad de su producto y es un segmento bastante competitivo.

Las empresas que desarrollan ingeniería se focalizan principalmente en el concurso por licitaciones. Desarrollan proyectos a pedido, ofreciendo como producto final planos y especificaciones técnicas. Se caracterizan por sus bajos costos de operación y buenas utilidades en función de los precios de mercado que se manejan. Sin embargo, características como el prestigio, trayectoria y el grado de especialización son elementos clave al momento de competir.

Las empresas distribuidoras y comercializadoras menores, se encuentran en retirada desde que las grandes multinacionales comenzaron a llegar al país hace ya varios años. Estas empresas no pudieron competir con el nivel de precios y la oferta de mercado con que penetraron las multinacionales, lo cual las ha obligado readaptarse a la industria, innovar de alguna manera o simplemente cerrar. Compiten principalmente por precios bajos y, por lo tanto, es un segmento poco atractivo, dado los bajos márgenes de utilidad que se alcanzan.

Las empresas de servicio se dedican al montaje de sistemas en obra, por una parte, y a la fabricación de partes y accesorios relacionados, por otra. En cuanto a las empresas de montaje, se observa que sus clientes se encuentran entre las empresas integradoras, distribuidoras, comercializadoras y algunos particulares. Es posible encontrar empresas que tienen un grado de especialización mayor, dependiendo de las exigencias que demanda la complejidad de los proyectos y de la tecnología utilizada. Por su parte, las empresas fabricantes de partes y accesorios, es un rubro que trabaja a pedido de acuerdo al proyecto que lo solicita, compite por la relación precio-calidad, y donde se observa un mayor grado de formalidad administrativa en términos operativos y de contratación de servicios.

8.1.2 Descripción empresa en Estudio

Hoy, Creavi Ingeniería, es una compañía compuesta por profesionales en el área de ingeniería térmica y termo fluidos, en su mayoría con reconocido prestigio y experiencia en la industria. La empresa, se gestó para entregar diversos servicios de ingeniería y soluciones climáticas de manera profesional, personalizada y de calidad, a través del desarrollo de proyectos, instalación de sistemas y/o mantención a sistemas existentes, ya sea de carácter preventivo o correctivo.

En general, el nivel de competencia con otras entidades del rubro es arduo y hostil, dadas las aperturas de los mercados internacionales a la importación y mínimas barreras de entrada a la industria, lo cual brinda la posibilidad que pueda existir una gran diversidad

de empresas, tanto en micro, pequeñas y medianas, por ende, la sostenibilidad y rentabilidad atractiva de la empresa a largo plazo, se hace necesario desarrollar estrategias que permitan diferenciarse de las demás, a través del reconocimiento y obtener mayor beneficio de las ventajas competitivas ya adquiridas con la trayectoria y difíciles de imitar, por terceros, en un corto plazo.

El compromiso con sus clientes ha generado una reconocida calidad en el servicio, al contar con asesoría continua y personalizada en proyectos e instalaciones de diversos sistemas relacionados.

Dentro de sus servicios se encuentran las siguientes áreas:

- Climatización

Sistemas de climatización: Montaje de equipamiento, componentes y elementos, en todas sus formas, VRV, chillers, expansión directa, etc.

Sistemas de calefacción: Montaje de sistemas de calefacción en diversos formatos y alimentación, tales como gas, pellets, petróleo, vapor, etc.

- Ingeniería Térmica

Proyectos de ingeniería: Estudio de situación y requerimiento térmico o de ventilación. Especificaciones técnicas, se realizan memorias de cálculo y planos para futura implementación.

Soluciones industriales de energía: Estudio de pérdidas o ganancias de energía, para una visualización global y adecuada administración de estos.

- Ventilación Industrial

Sistemas de extracción: Diseño e implementación de extracción de aires grasos y campanas industriales, tratamientos de aires y cámaras, etc.

Sistemas de inyección: Filtración de aire, inyección y distribución.

Creavi tiene sus oficinas y centro de operaciones en Avenida Américo Vespucio, comuna de Maipú, posee propiedad comercial, cuya superficie alcanza un total de 740 metros cuadrados, concentrando su edificación la cantidad de 172 metros cuadrados, además cuenta con stock de herramientas y elementos necesarios para brindar un eficaz servicio.

Principalmente se destaca un moderno y completo taller con maquinaria para confección y fabricación de ductos de acero galvanizado.

Para el abastecimiento y servicios cuenta con diez vehículos equipados en diversos formatos.

Dentro de sus clientes destacan las siguientes empresas:



Figura N°2: Principales clientes de Creavi SpA.

Debido a su crecimiento sostenido, CREAVI debe plantearse objetivos nuevos a largo plazo. El aumento en la demanda de sus importantes clientes la obliga a mantener y aumentar un capital humano especializado en el área técnica donde brinda servicios. Esto conlleva el problema en la gestión de los recursos. La gerencia de la empresa teme que al expandir las obras que es capaz de abarcar no pueda mantener la calidad de servicio que lo ha destacado en el mercado hasta el día de hoy.

De esta problemática nace la necesidad de replantear la estrategia de la empresa. A controlar su crecimiento sin alterar los beneficios que es capaz de entregar a sus clientes y a su directiva.

8.2 MARCO TEORICO

8.2.1 Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica, es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es el proceso en el cual se desarrolla y mantienen una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado.

Es la fórmula para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios, es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la base de negocios en que participan y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado.

Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior.

Características

- 1) Exige y contempla el exterior de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades
- 2) Presume observar el interior de la organización para contemplar debilidades y puntos fuertes
- 3) Incluye el panorama a largo plazo
- 4) Tiende a ser una responsabilidad de la alta gerencia, pero refleja una mentalidad que es útil en todos los niveles.

a. Proceso de la Planeación Estratégica

Los administradores siguen esencialmente los mismos pasos en cualquier tipo de planeación. Puesto que, por lo general los planes secundarios son más sencillos, algunos de los pasos se realizarán con más facilidad, los pasos prácticos se enumeran a continuación:

Etapas 1:

Análisis de la Situación.

Aunque precede a la planeación, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer

un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentra de acuerdo con los puntos fuertes y débiles, comprender qué problemas se desean resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar.

El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de las oportunidades.

La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político-legales de una organización le afectarán indirectamente y la forma en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales, etc.

Como parte del análisis de la situación, algunas empresas llevan a cabo una evaluación FODA, en la cual identifican y juzgan sus más importantes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para cumplir su misión una organización debe aprovechar sus puntos fuertes más importantes, se refiere a las fuerzas las cuales constituyen una consideración importante en la formulación de la estrategia debido a las habilidades y capacidades que proporcionan para aprovechar una oportunidad en especial, la posición competitiva que puede proporcionar en el mercado y el potencial que tiene para convertirse en punto clave de la estrategia; debilidades de sus propias capacidades, superar o atenuar sus debilidades importantes, evitar riesgos graves y sacar partido de las oportunidades prometedoras.

Etapa 2:

Determinación de la Misión.

Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. Esta es la razón de ser de la empresa, gerencia o departamento.

La misión representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados. En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ella es la producción y distribución de bienes y servicios.

Etapa 3:

Determinación de la Visión.

La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro para su organización ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración. La visión básicamente es:

- Breve
- Fácil de captar y recordar
- Inspira y plantea retos para su logro

- Creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión
- Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes
- Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser una compañía
- Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución

Etapas 4:

Formulación de Objetivos.

Un objetivo es simplemente un resultado. Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes. Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos
- Formularse por escrito
- Ambiciosos pero realistas
- Congruentes entre si
- Realizarse en determinado periodo

La formulación de los objetivos implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos que la traduzcan a términos concretos.

Dado que los objetivos seleccionados se llevarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades.

Etapas 5:

Generación de Estrategias Opcionales.

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

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

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

Una estrategia operacional describe:

- A. Las tareas que deben de llevarse a cabo
- B. Quien es el responsable de cada tarea
- C. Cuando debe iniciarse y terminarse cada tarea
- D. Los recursos (tiempo y dinero) disponibles para cada tarea

E. La forma en que las tareas se relacionan entre sí. Esta estrategia operacional se convierte en la base de las acciones de diferentes áreas de la empresa: Finanzas, Producción, Administración y Marketing.

Las estrategias opcionales pueden mejorar la adaptabilidad de la empresa de dos maneras: Primero, examinando las opciones en forma explícita, es probable que la empresa encuentre alguna estrategia que sea superior que la que tiene actualmente en funcionamiento. Segundo, Debido a que el medio ambiente puede cambiar, si ya tiene preparados planes opcionales, la empresa está en posición para responder con éxito.

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

Etapas 6:

Implantación de las Estrategias.

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

a) Comunicación de las Estrategias a Todos los Gerentes que toman Decisiones Claves.

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

b) Los Planes de Acción Contribuyen y Reflejan Objetivos y Estrategias Personales.

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

c) Revisión Periódica de las Estrategias

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

d) Desarrollo de Estrategias y Programas de Contingencia

Siempre que puedan ocurrir grandes cambios en los factores competitivos o en otros elementos del ambiente, deberán formularse estrategias para tales contingencias. Nadie, por su puesto, puede esperar hasta que el futuro sea seguro.

Aun cuando haya considerable incertidumbre, pueden ocurrir acontecimientos que hagan obsoleto un conjunto de objetivos, estrategias o programas.

Etapas 7:

Expresión Numérica de los Planes a Través del Presupuesto.

Después de tomar las decisiones y de establecer el plan, el paso final para darle significado es darles una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos globales de una empresa representan la suma total de los ingresos y los gastos, con utilidad y superávit resultantes, más las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital.

Cada departamento o programa de una empresa, o de alguna otra iniciativa, puede tener sus propios presupuestos, por lo general de costos y gastos de capital vinculado con el presupuesto global.

b. Funciones de la Planeación

La Planeación implica la selección de misiones y objetivos; así como las acciones necesarias para cumplirlos, por lo tanto, requiere de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Asimismo, puede decirse que da un conocimiento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear las estrategias del negocio. Frecuentemente es preparado por una compañía existente o sector interesado para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje en forma adecuada. Si el Plan se prepara para un negocio, debe iniciarse para ayudar al empresario a evitar errores costosos, de esta manera se puede anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro.

Importancia

La importancia de un plan radica en la necesidad para obtener financiamientos, búsqueda de resultados para el cumplimiento de los objetivos, etc. Un plan bien elaborado constituye una evidencia de la capacidad del empresario o interesados para planear y administrar sus actividades.

Naturaleza

Si no se sabe dónde se dirige, cualquier camino lo llevara allí. Esto quiere decir que toda organización necesita planes generales y específicos para lograr el éxito. Ante todo, los directivos deben decidir qué desean lograr como organización y luego trazar un plan estratégico para obtener esos resultados. A partir de un plan global, cada división deberá determinar cuáles serán sus planes. La planeación es muy importante, es decir ahora lo que se hará más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo se hará. Sin un plan no se pueden realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no se sabe lo que debe hacerse y cómo llevarlo cabo.

Principios

La planeación tiene tres principios fundamentales, siendo los siguientes: Precisión, Flexibilidad y Unidad.

i) Precisión Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible para regir acciones concretas. La importancia de este principio se hace evidente cuando se carece de un plan preciso, y por lo tanto cualquier negocio no es otra cosa que un juego de azar, una aventura; ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinan serán necesariamente ineficaces parcial o totalmente.

ii) Flexibilidad Dentro de la precisión todo plan debe dejar margen para los cambios que surgen en este. Esto se refiere a la flexibilidad, entendida como parte de algo que tiene una dirección básica, pero que permiten pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección.

iii) Unidad Los planes deben ser de naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función; todo lo que se aplique en la empresa, debe estar coordinado e integrado, que formen un solo plan general.

El proceso de planeación debe proporcionar un marco de trabajo para analizar el cambio, que también debe mejorar la toma de decisiones, así como las comunicaciones. Uno de los resultados de una planeación efectiva es un conjunto consistente de objetivos. Nada resulta más peligroso que la inconsistencia en un ambiente de cambios equivocados y permanentes.

c. Formas de Planeación

La forma más popular de describir los planes organizacionales es por su amplitud (Estratégica Vs. Operacional), Marco Temporal (Corto Vs. Largo Plazo), Especificidad (Específico Vs. Direccional) y Frecuencia de Uso (Uso Único Vs. Permanente).

Sin embargo, debe considerarse que estas clasificaciones de Planificación no son independientes. Por Ejemplo, los planes a corto y largo plazo están íntimamente relacionados con los planes estratégicos y operacionales. Los planes de un solo uso generalmente son estratégicos, a largo plazo y direccionales.

d. Planes Estratégicos en Comparación con Operacionales

Los Planes Estratégicos, tienen aplicación en toda la organización y establecen los objetivos generales de la empresa, buscando posicionar a la organización en términos de su entorno.

En cuanto a los Planes Operacionales, son aquellos que especifican los detalles de cómo serán logrados los objetivos generales.

La diferencia entre los dos tipos de planes son los siguientes: Marco Temporal, Ámbito y si incluyen o no una serie de objetivos conocidos de la organización.

Los Planes Operacionales tienden a cubrir períodos más cortos. Como ejemplo se presentan situaciones en que los planes mensuales, semanales y diarios de una organización casi siempre son operacionales.

Los planes estratégicos tienden a incluir un período más largo, normalmente de cinco años o más. También cubren un punto de vista más amplio de la organización y se refieren menos a áreas específicas. Puede decirse también que los planes estratégicos comprenden la formulación de objetivos, en tanto que los planes operacionales asumen la existencia de objetivos.

Los planes operacionales definen formas de lograr estos objetivos.

e. Planes a Corto Plazo comparados con Planes a Largo Plazo

Los analistas financieros tradicionalmente describen los beneficios en inversiones a corto, mediano y largo plazo. Los de corto plazo cubren menos de un año; en cuanto a los de largo plazo, consideran un marco temporal superior a cinco años.

El término intermedio es cualquier período entre los dos extremos, los Gerentes casi siempre utilizan la misma terminología para describir los planes, aunque la organización puede establecer el plazo que mejor le convenga.

f. Planes Específicos comparados con Planes Direccionales

Por conocimiento, no parece correcto que los planes específicos sean preferibles a los direccionales, o a aquellos que tengan guías vagamente definidas.

Los planes específicos tienen objetivos claramente definidos, no hay ambigüedad, no hay problemas de mal entendidos. Para ejemplificar lo anterior, vale la pena decir que cuando se quiere incrementar las ventas de una empresa en un 20%, en un período de doce meses, podrían establecerse procedimientos, asignaciones de presupuestos, programas y actividades específicas para alcanzar ese objetivo, representando planes específicos.

Una de las desventajas de los planes específicos, es que requieren claridad y un sentido de previsibilidad, que con frecuencia no existe. Cuando la incertidumbre es alta y la gerencia debe ser flexible, para poder responder a los cambios inesperados, es preferible utilizar planes direccionales, que identifican guías generales.

Dichos planes hacen énfasis, pero no obligan a los gerentes a objetivos o cursos de acción específicos. En lugar de seguir un plan específico de acortar costos en un 4%, e incrementar los ingresos de 6% en los próximos seis meses, un plan direccional podría tratar de mejorar las utilidades corporativas de un 5% a un 10% en los próximos seis meses.

La flexibilidad inherente en planes direccionales es evidente. No obstante, esta ventaja debe sopesarse contra la pérdida de claridad misma que sí proporcionan los planes específicos.

g. Frecuencia de Uso

Algunos planes organizacionales que desarrollan los gerentes tienen un carácter continuo, en tanto que otros se usan una sola vez.

Un plan de uso único es un plan para una sola ocasión, diseñado específicamente para hacer frente a las necesidades de una situación única que se ha creado como respuesta a decisiones no programadas tomadas por los gerentes. Por ejemplo, en 1990 cuando Matsushita Electric Industrial Company adquirió MCA Inc. (la empresa de cine, televisión y grabaciones) sus ejecutivos de alto nivel diseñaron un plan de uso único para guiar la adquisición. Fue una situación única, de una sola ocasión, que era poco probable que los gerentes corporativos volvieran a enfrentar y, a principios de 1995, Matsushita vendió sus intereses en MCA a Seagrams, una empresa canadiense; otro ejemplo de un plan de uso único en contraste, los planes permanentes son planes constantes que proporcionan guías para actividades que se repiten dentro de la organización.

Los planes constantes se crean como respuestas a decisiones programadas que los gerentes toman, e incluyen las políticas, reglas y procedimientos.

h. Niveles de Diversificación y Planeación

Para determinar los Niveles es necesario formular preguntas como las siguientes:

- a) ¿Qué se puede hacer mejor que otras empresas si se ingresa a un nuevo mercado?
- b) ¿Qué recursos estratégicos se necesitan para tener éxito en el nuevo mercado?
- c) ¿Será solo un participante más en el nuevo mercado o se podrá triunfar?
- d) ¿Qué puede hacerse al diversificar?

8.2.2 Análisis PEST

Es un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y, muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto, un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la debida agregación. El número de macro-factores es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector. A continuación, se muestra una matriz, como ejemplo con elementos que deben ser considerados en cada factor:

Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos
• Normativa y protección medioambiental. • Políticas Fiscales. • Normativa sobre comercio internacional y restricciones a éste. • Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores. • Legislación en materia de empleo. • Organización y actitud de la Administración. • Estabilidad política.	• Crecimiento económico • Tipo de interés y políticas monetarias. • Gasto público • Políticas en materia de desempleo. • Tributación. • Tipos de cambio • Etapa de ciclo empresarial.	• Distribución de la renta. • Demografía • Movilidad laboral y social. • Cambios en el estilo de vida • Actitudes respecto al trabajo, profesión u oficio. • Educación. • Sensibilización respecto a la salud, bienestar y seguridad.	• Gasto en Investigación de la Administración. • Prioridad otorgada por la industria a los avances. • Nuevas invenciones y desarrollo. • Tasa de transferencia Tecnológica. • Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica. • Uso y costos de la energía. • Evolución y cambios.

Tabla N°3: Distribución de análisis PEST

8.2.3 Análisis FODA

Corresponde a la sigla analizada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información sobre un negocio en particular, útil para examinar sus debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual este compete.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis FODA consta de dos perspectivas: Interna y Externa.

- La perspectiva Interna tiene que ver con las fortalezas y debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control.

- Por su parte la perspectiva externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado, tratando de aprovechar al máximo las oportunidades y anular o minimizar las amenazas.

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico que tiene sus limitaciones dentro de las cuales se pueden mencionar:

- Las fortalezas no pueden conducir a una ventaja.
- El enfoque FODA en el entorno es demasiado estrecho.
- El FODA aporta una visión instantánea de un objetivo cambiante.
- El FODA sobredimensiona una única faceta de la estrategia.

El análisis FODA es un gran aporte para el análisis estratégico, pero sólo como un punto de partida.

Fortalezas y Debilidades:

Estas pueden ser consideradas, por ejemplo, en áreas como las siguientes:

- Análisis de recursos: capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos intangibles.
- Análisis de actividades: recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- Análisis de riesgos: con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de portafolio: la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Oportunidades y Amenazas:

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños, identificando posibles negocios que en el medio o el mercado ofrece. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño, identificándose posibles trabas o barreras que afectarían las viabilidades de la información.

Para el análisis externo, es adecuado tener en consideración los siguientes puntos:

- Análisis de entorno: estructura de la industria (proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- Grupos de interés: gobierno instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia: aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Matriz FODA

La matriz establece una serie de relaciones transversales entre las distintas fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas anteriormente identificadas, con el objeto de

establecer cuatro tipos de estrategias de acción, además de eliminar en alguna medida, el carácter porcentual del análisis FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO	DO
AMENAZAS	FA	DA

Tabla N°4: Matriz FODA.

Las diferentes estrategias de acción que derivan de la matriz FODA son:

Estrategia FO: Fortalezas para captar oportunidades. Este tipo de estrategias son las que presentan una mayor probabilidad de éxito y requieren de un menor trabajo en relación a las demás. La estrategia supone que la organización posee las fortalezas internas necesarias para captar las oportunidades que le presenta el medio y solo le hace falta un plan de acción que la oriente en tal sentido.

- Estrategia DO: Debilidades para captar oportunidades. Este tipo de estrategias requiere de un mayor trabajo puesto que es necesario transformar la debilidad en una fortaleza, de manera de poder explotar la oportunidad que este medio ofrece.
- Estrategia FA: Fortalezas para captar amenazas. Esta estrategia requiere de un cambio de perfil interpretando los acontecimientos del medio externo. Se realiza una transformación de la amenaza externa en una oportunidad para poder llegar a una estrategia del tipo FO.
- Estrategia DA: Debilidades para captar amenazas. Esta es la más difícil de las situaciones, puesto que el trabajo requerido es bastante complicado. Primero se debe transformar la debilidad en una fortaleza para pasar a ser una estrategia FA y luego se debe transformar la amenaza en una oportunidad para llegar a ser una estrategia del tipo FO.

8.2.4 Cadena de Valor

Existen dos temas claves respecto de la elección de una estrategia competitiva de negocios. El primero es el atractivo de la industria en la que se encuentra ubicado el

negocio, evaluada fundamentalmente a través de su perspectiva de rentabilidad a largo plazo. El segundo es el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que adoptará el negocio a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible.

Para examinar de manera sistemática las formas que tiene un negocio de lograr una ventaja competitiva sostenible, no es posible observar las actividades de la empresa en su conjunto. Por el contrario, es necesario desagregar una unidad de negocios en etapas estratégicamente pertinentes para tomar en cuenta todas las tareas que son llevadas a cabo para agregar valor (desarrollo y diseño del producto, producción, distribución, comercialización, ventas, servicios y las formas de apoyo requeridas para lograr el funcionamiento fluido del negocio). Un marco valioso para conseguir este objetivo es la Cadena de Valor de Porter, de la cual surgen numerosas alternativas para lograr ventajas competitivas. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una Cadena de Valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

La Cadena de Valor despliega el valor total y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas, física y tecnológicamente, que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

Cadena de Valor						
Actividades de Apoyo	Infraestructura de la Empresa					Margen de Utilidades
	Gestión de Recursos Humanos					
	Desarrollo de Tecnología					
	Abastecimiento					
Actividades Primarias	Logística de Entrada	Operaciones	Logística de Salida	Márketing y Ventas	Servicios	

Tabla N°4: Cadena de valor. Fuente: Porter, Michel. *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la Cadena de Valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas.

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aislen. Las funciones amplias como manufactura o marketing deben ser subdivididas en actividades. El flujo de productos y de pedidos puede ser útil

para hacer esto. Cada máquina en una fábrica, por ejemplo, podría ser tratada como una máquina separada. Así, el número de actividades es, con frecuencia, muy grande.

El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor. El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando: (1) tengan economías diferentes; (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación; y (3) representen una parte importante o creciente del costo. Al usar la Cadena de Valor, las disgregaciones sucesivamente más finas de algunas actividades se hacen mientras el análisis expone diferencias importantes para la ventaja competitiva o están combinadas porque no son importantes para la ventaja competitiva o están gobernadas por economías similares.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa.

Si el procedimiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa interactúa con sus compradores, por ejemplo, debe ser clasificada bajo marketing. Con frecuencia las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades tradicionales.

Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo. Las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio. Las actividades de etiquetado en los sectores industriales de servicio, con frecuencia ocasionan confusión debido a que operaciones, marketing y apoyo después de la venta, están estrechamente relacionadas.

El ordenamiento de las actividades debería seguir ampliamente el flujo del proceso, pero este ordenamiento también depende del juicio. Con frecuencia las empresas desempeñan actividades paralelas, cuyo orden debería ser elegido de forma que aumenten la claridad intuitiva de la cadena de valor a los administradores.

8.2.5 Análisis de Entorno Competitivo

El modelo de las cinco fuerzas, desarrollado por Porter en 1987, ha sido la herramienta analítica más utilizada para examinar el entorno competitivo.

Las cinco fuerzas de Porter son:

- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de productos y/o servicios sustitutos.
- Intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada una de estas fuerzas afecta la capacidad de la empresa para competir en un determinado mercado. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector

determinado, ya que las cinco fuerzas actúan en forma permanente en contra de la rentabilidad del sector.

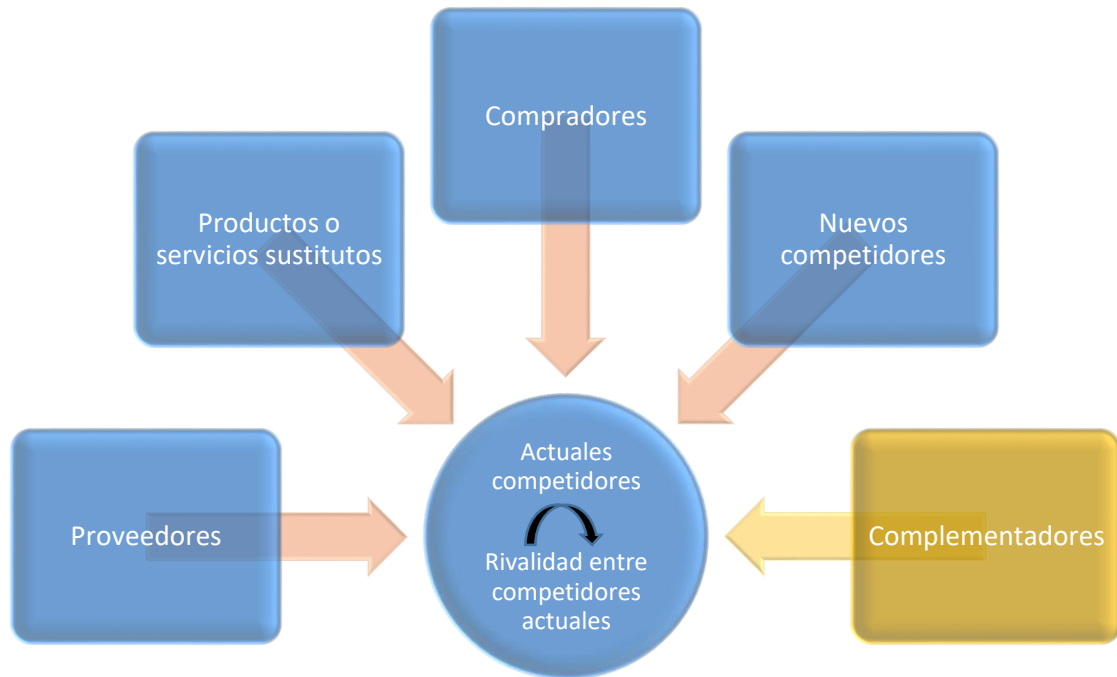


Figura N°3: Cinco fuerzas de Porter

Amenazas de nuevos competidores

Esta amenaza hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan disminuir debido a la entrada de nuevos competidores.

El alcance de la amenaza depende las barreras de entradas existentes, la capacidad de crear nuevas barreras de entrada y la acción combinada de los competidores actuales.

Con este análisis se pretende determinar los condicionantes que afectan a una empresa que desee entrar. Si las barreras de entrada son altas la amenaza de entrada es baja.

Poder de Negociación de los Compradores

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores.

El poder de los compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector. Un grupo de compradores tienen poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- El grupo de clientes se encuentra concentrado o su compra supone un gran volumen de ventas del vendedor.
- Los productos que adquiere el cliente son estándares o indiferenciados.

- Los compradores tienen bajo costo por el cambio.
- Los compradores obtienen pocos beneficios.
- Relación Calidad-Precio del producto.

Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector, presionando con alzas en los precios, aumento en los plazos de entrega o en la calidad del producto. Es por estos motivos que es necesario averiguar que papel juegan los proveedores dentro del sector en el que actuará la empresa.

Un grupo de proveedores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos.
- Importancia del sector para el proveedor, a menor importancia, mayor poder tiene.
- Importancia del producto del proveedor para la empresa.
- Diferenciación del producto ofrecido por el proveedor, a mayor calidad, mayor poder de negociación.

Amenaza de Productos y/o Servicios Sustitutos

Dentro de un sector es importante la posible sustitución de los elementos ofrecidos en la empresa, por otros de características más o menos similares, ya que puede cambiar la situación de la organización en corto plazo.

Identificar productos sustitutos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector.

Intensidad de la rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por las maniobras competitivas que se realizan para lograr una posición. Las empresas usan tácticas como la guerra de precios, guerras publicitarias, lanzamiento de productos y/o incrementos de servicios o garantías para los consumidores.

La intensidad de la rivalidad que hay entre los diferentes competidores condiciona en gran medida el clima de un sector, lo cual hace que sea o no atractivo.

La rivalidad entre los competidores es mayor cuando se dan las siguientes condiciones:

- Existe un gran número de competidores de tamaño similar en el mercado.
- Los competidores ofrecen un producto similar, poco diferenciado.
- La competencia en el sector es desleal.
- Las barreras de salida existentes condicionan a la permanencia en el sector de empresas que no obtienen la rentabilidad esperada.

Complementadores

La sexta fuerza tiene relación los complementadores, que busca determinar y descubrir la factibilidad de realizar acciones conjuntas con otras organizaciones que permitan aumentar las ganancias de la empresa. Al incrementarse el mercado, la utilidad de cada una de las partes también crece. Al aplicar la sexta fuerza de Porter, las partes complementadas saben que, para ganar más, hay que hacer ganar más al otro.

Más que nunca, hoy en día las empresas necesitan formar alianzas que les permitan realizar importantes negocios.

Para encontrar los complementadores indicados, hay que pensar en otros negocios que tengan puntos de intersección con el de la empresa y cómo nuestros clientes se pueden beneficiar con una propuesta de mayor valor que surja de dicha unión.

La clave de la complementación es encontrar negocios afines que actúen sinérgicamente con el de la empresa y que ayuden a agrandar el mercado total. Esta lógica de las negociaciones se le conoce como “ganar-ganar”.

8.2.6 Repensando la Planificación Estratégica

a. Riesgos y falacias

Los planificadores han tendido a culpar de los problemas de la llamada planeación estratégica a una serie de riesgos, específicamente a la falta de apoyo de la alta dirección y a climas organizacionales no propicios a la planeación. Pero la planeación estratégica pudo haber desalentado el apoyo que sus proponentes proclamaban necesitar y, por si misma, haber generado climas no favorables a la elaboración de estrategias. Por lo tanto, los problemas reales pueden encontrarse a un nivel más profundo que el de los riesgos, esto es, en una serie de falacias relacionadas con las habilidades para predecir discontinuidades, acerca de la capacidad de separar a los estrategas del hecho de hacer estrategias, así como de formalizar el proceso de elaboración de estrategias. “La planeación estratégica” es como el oxígeno para el retraso mental.

b. Los posibles peligros de la planeación

La ausencia de apoyo a la planeación por parte de la alta dirección y un “clima” en la organización no acorde con la misma.

En cierta forma, los peligros son a la planeación como los pecados a la religión: impedimentos que deben ser hechos a un lado, defectos cosméticos que requieren ser descartados de tal manera que el trabajo noble del servicio superior pueda llevarse a cabo.

Principales peligros referidos por Steiner:

1. La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planeación a un planificador.
2. Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del staff.
3. Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo,
4. Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal de línea.
5. Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
6. Descuidar el fomento de un clima en la compañía que favorezca, a la planeación.
7. Asumir que la planeación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
8. Inyectar demasiada formalidad al sistema, que le haga falta flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad,
9. Omisión de la alta dirección de revisar con las cabezas departamentales y divisionales, los planes a largo plazo que han desarrollado,
10. El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

¿Un clima que favorece la planeación estratégica necesariamente es propicio para el pensamiento y acción estratégicos?

Al abordar estos temas alternativos, se usa una definición reducida de planeación, necesaria desde un punto de vista. Se define la planeación como un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones. En otras palabras, la planeación se refiere a la formalización, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados. La planeación está asociada de esta manera a un análisis “racional”.

c. El riesgo del compromiso

El asunto no es simplemente si la administración se compromete con la planeación. También es:

- Si la planeación se compromete con la administración,
- Si el compromiso con la planeación genera un compromiso con las estrategias y con el proceso de la elaboración de estrategias de planeación,

- Si la propia naturaleza de la planeación favorece por sí misma al compromiso administrativo.

El propósito esencial de la planeación estratégica, es reducir el poder de los administradores sobre la elaboración de estrategias, no importa qué tanto se haya dicho en contrario. Este es el efecto de la formalización, y se revela más claramente en la forma en que la intuición ha sido anotada en la literatura de la planeación. Para citar a uno de sus contribuyentes más prolíficos, George Steiner: "Si una organización es administrada por un genio intuitivo, no hay necesidad de llevar a cabo una planeación estratégica formal". Pero ¿cuántas organizaciones reciben una bendición de este tipo?, y si la llegan a recibir, ¿cuántas veces tienen los intuitivos juicios correctos? Muy cerca de Steiner, se encuentra un volumen consumado de publicaciones realizadas por Peter Lorange. El escribió que "el directivo en general, no debe estar... profundamente involucrado" en el proceso, sino ser "el diseñador de él en un sentido general". Si ésta es la manera en que los altos directivos, y especialmente los procesos críticos para ellos, son vistos por uno de los mejores escritores en el campo, entonces, ¿cómo esperar que la planeación genere el compromiso de la alta dirección?

d. El riesgo del cambio

Se ha considerado que un clima adecuado a la planeación debe, a su vez, favorecer un cambio verdadero en una organización. Sin embargo, la realidad puede ser que la planeación impida más que promueva tal cambio y, por lo tanto, llegue a destruir el mismo clima que clama requerir.

El propósito de un plan es dar un giro a las cosas inflexibles, es decir, poner a la organización en un curso de acción. Los planes pueden no engendrar compromiso humano, era comprometer a la organización. la planeación por dirección tiene que ser inflexible.

e. El riesgo de la política

La política misma puede, a veces, tener un efecto positivo en la organización, a pesar de la planeación. Cuando ésta favorece algo cercano al status quo, mientras que la organización necesita un cambio radical, entonces el reto político de la planeación y de otros procedimientos establecidos puede constituir el único camino para lograrlo. Poniéndolo en forma diferente, la política, como la intuición sólo puede ser una alternativa viable y preferible para la planeación para que las cosas funcionen en las organizaciones.

f. El error de la predeterminación

Para comprometerse en la planeación, una organización requiere ser capaz ya sea de controlar su ambiente, de predecir su curso o simplemente, de asumir su estabilidad. De otra manera, no tiene sentido establecer un curso inflexible de acción que constituye un plan.

Naturalmente, de manera informal, ciertas personas pueden a veces "ver" cosas que van a ocurrir. Es por eso que las llamamos "visionarias". Pero ellos crean sus estrategias en una forma diferente, más personalizada o intuitiva. La estrategia, en este caso, toma el sentido de una amplia perspectiva, una visión general de la dirección (que no está articulada en forma muy precisa). El problema con la planeación es que necesita de esa articulación y precisión, tanto de la estrategia como de las condiciones en que está inmersa. No sólo tiene que tener predictibilidad después, sino también durante la elaboración de la estrategia. En otras palabras, se supone que el mundo debe mantenerse en quietud mientras que el proceso fluye. De aquí, aquellos calendarios cerrados de planeación que tienen estrategias que aparecen, digamos, el primero de junio, para ser aprobadas por la mesa directiva el día quince.

g. El error de la separación

Es a través de los sistemas administrativos que la planeación y las políticas se hacen posibles, porque los sistemas capturan el conocimiento acerca de la tarea. De esta manera "la verdadera administración por excepción, y la verdadera política de dirección son ahora posibles, solamente porque la administración está inmersa en los detalles de la tarea misma.

Los administradores deben, en otras palabras, administrar a control remoto. La coordinación a gran escala de los detalles, pensamiento a nivel de planeación y de políticas, sobre y debajo de los detalles de la tarea misma.

Con todos los datos necesarios empacados convenientemente y enviados con regularidad, los principales administradores nunca requieren bajarse de su pedestal en que los coloca la planeación, ni tampoco los planificadores necesitan dejar el confort de sus oficinas. Juntos pueden formular trabajo con sus cabezas, de tal manera que las manos de otros puedan llevar a cabo su instrumentación.

De esta manera, cuando se habla, acerca del proceso de crear una estrategia viable, podemos hacer a un lado en forma conjunta la frase planeación estratégica y hablar en su lugar, acerca del pensamiento estratégico conectado con la acción.

h. La falacia de la formación

La planeación estratégica no ha sido presentada como una ayuda para la elaboración de estrategias, o como un apoyo para el proceso administrativo natural (incluyendo la intuición), sino como la primera y en lugar del último. Es una práctica propia, la "mejor forma" de crear estrategias.

No se debe asumir que, en la planeación estratégica, el pensamiento estratégico y la elaboración de estrategias son sinónimos, al menos en la mejor práctica. Los directivos "pueden arriesgar seriamente o hasta llegar a destruir la posibilidad de pensar estratégicamente al no seguir en forma consistente la disciplina de la planeación estratégica".

i. La gran falacia de la planeación estratégica

La gran falacia de la planeación, un compuesto, de hecho, de las tres falacias. Dado que el análisis no es síntesis, la planeación estratégica nunca ha sido una elaboración de estrategias. El análisis puede preceder y apoyar la síntesis, al definir las partes que pueden ser combinadas en un todo. El análisis puede seguir a la elaboración de una síntesis, al descomponer y formalizar sus consecuencias. Pero el análisis no puede sustituir a la síntesis. Ninguna cantidad de elaboración puede permitir a los procedimientos formales prever discontinuidades, informar a los administradores que se encuentran aislados, crear nuevas estrategias. De esta manera, la planeación lejos de proveer estrategias, no puede proceder sin su existencia previa. Todo este tiempo, por lo tanto, la "planeación estratégica" ha sido llamada así, erróneamente. Debió haber sido llamada "programación estratégica" y promovida como un proceso para formalizar, cuando fuere necesario, las consecuencias de las estrategias diseñadas de antemano. Ultimadamente, el término "planeación estratégica" ha probado ser en sí misma como el oxígeno para el retraso mental.

8.2.7 Liderazgo situacional Hersey-Blanchard

El modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard (mediados de la década de los 70), propone que el responsable de dirigir un grupo u organización varíe su forma de interactuar y abordar las tareas en función de las condiciones de sus colaboradores. Es un método útil para aquellos directores de equipos que no encuentran respuestas en los modelos que toman como ejemplo a grandes líderes de la historia; personajes irrepetibles a los que quizá admiran, pero con los que no se identifican; bien porque poseían unas condiciones personales muy definidas que ellos nunca van a tener, bien porque afrontaron problemas muy alejados de los que tienen ellos en su trabajo diario. Frente a eso, en el Modelo Hersey-Blanchard encuentran un modo simple de diagnosticar a su grupo y comenzar a mejorar su rendimiento.

Su propuesta echa raíces en el Modelo de Contingencia para el Liderazgo de Fred Fiedler, de 1951, que es la primera Teoría Situacional de liderazgo. El mismo establecía que el rendimiento de los grupos de trabajo depende de una combinación acertada entre el modo de interactuar del líder con sus subordinados y las condiciones en las que se puede ejercer influencia y control en que cada situación concreta.

Hersey y Blanchard también se enfocan en los colaboradores y en cómo les afectan dos dimensiones, sus habilidades y su disposición para las tareas, pero van más allá que Fiedler al añadir su medición (en una escala de Alta o Baja) y el cuadro de comportamiento del líder.

a. Fases del proceso

La aplicación del modelo de Hersey y Blanchard tiene básicamente seis fases:

1. Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
2. Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
3. Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
4. Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
5. Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
6. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.

b. Desarrollo de los integrantes del equipo

Una vez realizados los puntos 1 y 2, los tres siguientes se basan en las condiciones de cada persona para desarrollar su puesto.

Hay que realizar una valoración (Alta/Baja) de cada uno de ellos en dos parámetros:

- Habilidades: Conocimientos técnicos e intelectuales, experiencia, habilidades sociales...

- Motivación: Interés por el puesto, por mejorar profesionalmente, por ascender, por ser útil al equipo...

Y en función de su puntuación, ubicarles en el siguiente cuadro:

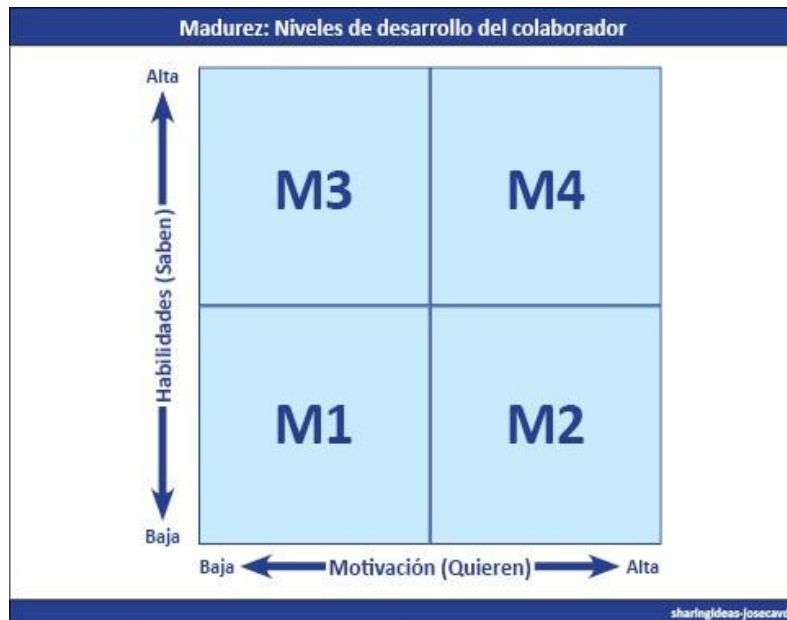


Figura N°4: Niveles de desarrollo del colaborador.

Por lo tanto, tenemos cuatro posibles tipos de colaboradores:

M1 (No saben y no quieren)

No son competentes, ni quieren asumir responsabilidades. Necesitan órdenes directas y claras.

M2 (No saben, pero quieren)

No son competentes, pero quieren aprender y asumir responsabilidades. Están motivados, aunque carezcan de las habilidades o conocimientos necesarios. Hay que enseñarles a realizar las tareas y lograr que asuman la visión del líder.

M3 (Saben, pero no quieren)

Tienen la habilidad y la capacidad necesaria, pero no están motivados por que no les gusta el puesto, tienen problemas con la empresa, les afectan contingencias personales con otros integrantes del equipo (incluido el líder), hay asuntos particulares de su vida privada que influyen en su rendimiento.

M4 (Saben y quieren)

Capacitados y motivados, responden perfectamente a la confianza que se deposite en ellos. Una vez definido el lugar en la tabla de cada miembro del equipo, para obtener los mejores resultados el líder adoptará con cada uno de ellos un estilo de liderazgo que varía en función de dicha ubicación.

c. Representación gráfica del Modelo

El responsable de un equipo debe basar su forma de actuar en la combinación de dos dimensiones de conducta a distintos niveles (Alta/Baja):

Conducta de Tarea (Horizontal en el gráfico)

Marca el nivel de implicación del líder en sus funciones directivas, si es él quien dice qué, cómo, cuándo y dónde, o si es otra persona la que se encarga de eso y en qué medida.

Implica el grado de quién...:

1. Fija metas y objetivos.
2. Determina tiempos y plazos.
3. Organiza.
4. Dirige.
5. Controla.

Conducta de Relación (Vertical en el gráfico)

Establece el nivel al que el líder se relaciona con cada subordinado, qué tipo de comunicación tiene con cada uno de ellos. Implica el grado de:

1. Apoyo.
2. Delegación.
3. Escucha activa.
4. Retroalimentación.
5. Relación personal más allá de la profesional.

Todos esos datos quedan reflejados en el siguiente cuadro, que es la representación gráfica del modelo de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard:

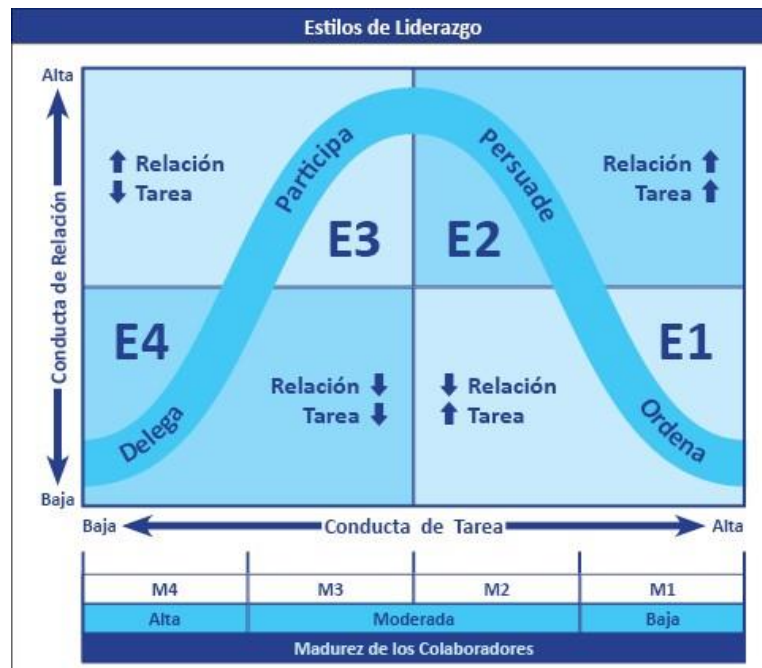


Figura N°5: Estilos de liderazgo.

En el parte superior se establecen los cuatro estilos de liderazgo marcados por la diferente actividad del directivo en cuanto a Tareas desempeñadas y nivel de Relación con cada subordinado.

En el parte inferior se reflejan los cuatro tipos de colaboradores de acuerdo a su Madurez (que se obtiene al desarrollar las fases 3, 4 y 5 del modelo).

Su proyección, verticalmente hacia arriba, muestra el Estilo de Liderazgo que hay que aplicar a cada uno de ellos: x M1 = Estilo de Liderazgo E1 x M2 = Estilo de Liderazgo E2 x M3 = Estilo de Liderazgo E3 x M4 = Estilo de Liderazgo E4.

d. Estilos de liderazgo

Por lo tanto, el modelo establece cuatro tipos de liderazgo que el líder debe desarrollar a la vez, aplicando la más adecuada para los distintos tipos de desarrollo de un subordinado y así obtener el mayor rendimiento.

E1: el líder Ordena

1. Su participación en cuanto a tareas es muy activa, con poca implicación personal.
2. Debe controlar ya que carecen de habilidad y motivación.
3. Da órdenes precisas.

4. Supervisa de cerca.
5. Él y sólo él dice qué, cómo, cuándo y dónde.
6. “El líder toma las decisiones”

E2: el líder Persuade

1. Dirige y apoya al mismo tiempo.
2. Explica sus decisiones.
3. Permite aclaraciones.
4. Están motivados y quieren aprender, hay que enseñarles.
5. Se trata de convencerles con los actos y que se identifiquen con su visión.

“El líder toma las decisiones tras dialogar con su colaborador y explicar sus argumentos”

E3: el líder Participa

1. No les puede controlar, porque al menor despiste hacen lo que quieren; ni enseñar, porque ya saben; ni delegar, porque no harían lo correcto; así que sólo puede tratar de involucrarles de nuevo ya que es personal formado y muy preparado, por lo que es importante recuperarles.
2. La comunicación es muy activa.
3. Les alienta y motiva.
4. Comparte sus decisiones con ellos para implicarles.
5. Si puede, les genera ‘deudas’ personales con él (sin decírselo), a ser posible públicamente.

“El líder y el colaborador toman juntos las decisiones, o las toma el colaborador con el respaldo del líder”

E4: el líder Delega

1. Dirige y apoya en la distancia.
2. Observa y supervisa.
3. Fomenta el funcionamiento autónomo.
4. Valora su experiencia, conocimiento y dominio de sus habilidades.
5. Les muestra su confianza.

“El colaborador toma las decisiones”

IX. DESARROLLO

9.1 ESTABLECER MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

Misión: “Crear proyectos a través de la ingeniería, manteniendo y gestionando sistemas de frío y calor, optimizando los recursos tecnológicos y humanos, con un compromiso real con el medio ambiente y uso eficiente de energía, buscando como fin superior, mejorar la calidad de vida de sus clientes”.

Visión: “Posicionar a la empresa dentro de las más importantes en el mercado objetivo, con un crecimiento rentable y sostenido en el tiempo, basados en la mejora continua y orientada en la satisfacción del cliente”.

9.1.1 Objetivos

- 1) Desarrollar trabajos con altos estándares de calidad.
- 2) Desarrollar con seriedad los compromisos adquiridos con cada cliente.
- 3) Tener vocación de liderazgo, con capacidad de dar respuesta a las necesidades de la sociedad.
- 4) Desarrollar cultura de calidad, competitividad y ética empresarial.
- 5) Trabajadores íntegros, con iniciativa, compañerismo, proactivos y motivados.
- 6) Búsqueda continua de la satisfacción de los clientes.
- 7) Actitud de colaboración y confianza con los proveedores.

9.1.2 Estrategias

- 1) Incrementar el valor económico de la organización.
- 2) Lograr la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.
- 3) Generar y aumentar la fidelización de los clientes.
- 4) Lograr que todos quienes pertenezcan a la organización se sientan parte de ella y estén motivados y alineados con la misión, visión y valores de la empresa.
- 5) Mantener y mejorar la reputación e imagen corporativa de la organización.

9.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

9.2.1 Macroentorno

Para el desarrollo del siguiente análisis, se examinarán como influyen en CREAVI los siguientes ambientes, según estudio PEST.

a. Factor Político y legal

En relación al ambiente político y legal, no existen normas o políticas que fiscalicen la existencia de una empresa con estas características o que normen los procesos laborales que en una organización de estas características se desarrollan. Lo más cercano a una fiscalización, y que por ahora pasa a ser un tema más de carácter de responsabilidad ambiental, tiene relación con las buenas prácticas en el manejo de refrigerantes, donde se pide que sea recuperado de los sistemas y desechados a través de recipientes especiales y no liberados al ambiente.

b. Factor Económico

A principios de año, se dijo que la economía crecería 2% en 2017, mientras que el sector de la construcción registra un estancamiento en su crecimiento, no superando el 2%, según el informe cuatrimestral “Macroeconomía y Construcción” elaborado por la Cámara Chilena de la Construcción (CChC).

Actualmente, el crecimiento en el área de la construcción está detenida o congelada, en donde sólo se están desarrollando los proyectos que ya se habían comenzado y detenidos todos aquellos que estaban a un paso de comenzar a ser desarrollados, debido a la incertidumbre económica que vive actualmente el país.

Debemos considerar además que las fuertes fluctuaciones que se han producido en el valor del dólar, han tenido repercusión directa en los precios fijados por los proveedores de equipamientos. El aumento en los precios al día de hoy, respecto a la primera mitad del año han significado un desinterés por parte de los clientes en querer adquirir e instalar sistemas de climatización para confort, a la espera que su adquisición sea más económica y conveniente en los meses más.

Por otra parte, la incertidumbre respecto del comportamiento económico futuro a significado una disminución en el interés de los clientes por invertir su dinero en climatización, el cual podría ser más útil estando ahorrado o siendo utilizado en necesidades más relevantes, a la espera de un mejor presagio económico en el país. Esto podría implicar inconvenientes para empresas como la estudiada, o nuevas oportunidades, dependiendo si se maneja inteligentemente la situación.

Es importante tener presente que las situaciones mencionadas ocurren sobre todo cuando los sistemas de climatización son requeridos sólo como concepto de confort para el cliente. Cuando se trata de procesos productivos empresariales, o el confort es importante en el desarrollo del negocio de la empresa, la situación es totalmente distinta, puesto que se justifica la inversión en los sistemas de climatización.

Independiente de la preocupación económica actual, la unidad de negocios de mantenimiento a sistemas existentes, sigue en crecimiento, puesto que quienes antes no se preocuparon por mantener sus inversiones realizadas en diversos sistemas de climatización, hoy en día le están dando una gran importancia a cuidar lo que ya tienen, no sólo porque han incrementado los costos del equipamiento, sino que ante la incertidumbre económica prefieren cuidar los presupuestos existentes.

c. Social y demográfico

En la actualidad, la climatización, entendiéndose por esto aire acondicionado, calefacción y ventilación industrial, ha dejado de ser un lujo y pasó a ser una necesidad, puesto que mejora la productividad en las empresas al tener temperaturas de confort en cualquiera que sea el clima laboral; además permite que se desarrollen procesos productivos de mayor nivel, tanto para los productos terminados como para que las personas puedan operar dentro de recintos productivos.

Por otra parte, la mentalidad de la sociedad nacional ha cambiado, y la climatización residencial ha pasado a ser una necesidad, al igual que muchos otros artefactos dentro de una casa o departamento. Esto se ve principalmente en profesionales jóvenes y en familias con recursos económicos de clase media y alta.

Esta tendencia al crecimiento se ve reflejada en los informes entregados por las empresas importadoras de equipos de climatización en Chile.

d. Factor Tecnológico

Hoy en día el avance tecnológico ha permitido que los equipos de climatización sean más eficientes, más precisos, de menor tamaño, menos invasivos, con mayores servicios incorporados, con elementos de diseños artísticos y a un menor costo.

Este factor tecnológico influye para todas aquellas organizaciones que conocen, manejan y están capacitadas para operar estas nuevas tecnologías, permitiéndoles estar mejor posicionadas ante los nuevos proyectos, los cuales en su mayoría se están desarrollando con las nuevas tecnologías que ofrece el mercado.

9.2.2 Microentorno

a. Análisis del entorno competitivo: Cinco Fuerzas de Porter

Proveedores:

Como principales proveedores están los representantes de las marcas de equipos de climatización en Chile y empresas técnicas instaladoras que son necesarias de contratar para algunos proyectos en particular.

Son múltiples las marcas las que desean acaparar el mercado del país, lo que presenta diversas posibilidades de negociación, sin embargo, también existen equipos que por sus características técnicas específicas deben ser importados en forma directa o buscar la mejor negociación con algún proveedor en el país que se haya arriesgado a tenerlo en sus bodegas. En la situación que el producto no es del tipo Standard sino más bien específico, el poder de negociación ya sea en Chile como en el extranjero es limitada, en este caso la ventaja la tienen aquellos proveedores que tienen el producto en stock en Chile, porque se valora que el plazo de entrega pueda ser inmediata en comparación a la espera de que llegue el equipo a nuestro país una vez importado directamente.

Sustitutos:

Dentro de los modos que hay para climatizar un ambiente, se encuentran múltiples alternativas, desde una estufa a gas o eléctrica para calefaccionar, como un ventilador de pie para bajar la temperatura del recinto. Efectivamente estos equipos son más económicos, pero no se pueden comparar con un sistema de climatización como de aire acondicionado, calefacción central o sistemas de ventilación industrial porque, aunque tratan de satisfacer una necesidad en común, el nivel de confort es tan diferente que se puede asegurar que abarcan nichos y/o segmentos distintos.

Finalmente, se cree que dentro de la climatización no hay sustitutos, tan sólo alternativas de sistemas de climatización diferentes a instalar, según la necesidad y requerimientos del cliente, pero todos dentro de la misma línea profesional y de solución de ingeniería.

Actuales Competidores:

En la industria se encuentra un mercado diversificado o diferenciado, donde se pueden ver empresas de múltiples tamaños y áreas de especialización.

Además, el mercado es dinámico tanto desde el punto de vista del tamaño de los proyectos licitados, como de las especificaciones en la especialidad, donde permite cabida a todas las empresas de acuerdo al enfoque que cada una de las empresas tenga.

Es difícil diferenciar un nicho en el mercado que hasta ahora no haya sido cubierto, por lo que es de vital importancia marcar una diferencia en los servicios entregados para destacar ante los actuales competidores.

Nuevos competidores potenciales

En el rubro de la climatización hay pocas o nulas barreras de entradas, por lo se presenta un mercado atomizado de empresas de variados tamaños. Las barreras principales para el ingreso son el capital de trabajo que permita asumir costos iniciales hasta que la empresa comience a generar utilidades, y contar con el capital humano con experiencia tanto en la especialidad de la empresa, como en el área administrativa.

La principal desventaja que se presenta en el análisis de este factor es que muchos técnicos e instaladores, se sienten capaces de independizarse y forman empresas a las que le dan el nivel de servicios de ingeniería siendo que el fuerte de la organización es la instalación y solución en terreno. De este modo distorsionan el mercado y confundiendo al cliente y generando problemas durante el desarrollo de los proyectos. Estas empresas al no enfocarse en su principal fortaleza que es el montaje, bajan el nivel dentro de la industria, ofreciendo trabajos más económicos, pero de baja calidad y bajo desempeño, sin garantías y compromisos de post-venta.

Es importante destacar que dichas empresas no se pueden considerar como “nuevos competidores”, ya que no están a igual nivel que Creavi, la cual está enfocada a soluciones de ingeniería, resaltando también que, a pesar de no ser competidores directos, hacen que afecte el ambiente dentro de la competencia y negociaciones de la empresa.

Compradores

Es importante volver a mencionar que dentro de un proyecto de climatización se pueden encontrar soluciones de distintas envergaduras, desde la instalación de un equipo unitario en una residencia, hasta el sistema de climatización de un mall, hotel, un edificio de más de 30 pisos, clima controlado a salas de procesos industriales, servidores de informática, o la ventilación de los túneles dentro de una minera, entre otros.

Por el motivo expuesto, es claro que los compradores también son de variadas características, desde un dueño de casa, importantes empresarios y directores de reconocidos holdings en el país.

La fuerza de negociación que puede llegar a tener los compradores se basa la importancia del proyecto en el mercado, el valor de la marca que tenga la empresa o la cantidad de trabajo que pueda llegar a entregar en una sola negociación. En el caso de la importancia del proyecto, se basa en las ganas que tengan un importante número de empresas en ganar y desarrollar un proyecto en particular, las cuales permitirán ser manejadas con tal de ser la empresa adjudicada; con respecto al valor de la marca, ocurre que por prestigio de trabajar con una empresa reconocida, el mandante se puede dar el lujo de negociar con mayor tranquilidad y ajustes a favor de él; finalmente si un comprador tiene la posibilidad y capacidad de negociar por volumen, hace tentadora su solicitud logrando tener mayor poder al momento licitar con distintas empresas en el mercado.

9.2.3 Rivalidad Entre Compañías que Compiten en la Industria

a. Mapa de grupos estratégicos

Los mapas de grupos estratégicos es una técnica que se utiliza para visualizar la posición competitiva de los participantes de la industria estudiada.

El grupo estratégico se forma con empresas rivales con enfoques y posiciones competitivas similares.

En este caso las variables a analizar son: En el eje vertical las ventas y en eje horizontal la complejidad de los proyectos desarrollados. De todos modos, cabe destacar que las empresas con las cual se analizó esta herramienta, son empresas con reconocida trayectoria en el mercado.



Figura N°6: Mapa de posicionamiento.

El motivo que hace que Creavi esté por sobre las empresas más pequeñas, es por el respaldo de ingeniería, cartera de clientes generados y la experiencia laboral de quienes conforman la empresa, lo cual ha permitido que los clientes hayan depositado su confianza de proyectos interesantes a la empresa, más complejos y de mayor inversión. Con el tiempo se aspira a que la empresa esté posicionada en el nivel superior.

b. Análisis de la competencia

En este estudio, se analizará el benchmarking competitivo, en donde se evaluará y compara a Creavi con otras empresas del rubro al cual se dedica, buscando identificar las actividades del negocio que podrían ser mejoradas, tomando en cuenta las buenas prácticas que ejercen dichas organizaciones, para que la compañía se encamine en lograr sus objetivos.

Nº	Actividad del negocio	Creavi (%)	Termofrío (%)	Geotérmica (%)
1	Capacidad del recurso humano - Área ingeniería	90	100	80
2	Capacidad de los recursos administrativos	50	60	80
3	Relación con los proveedores	80	40	60
4	Gestión con los clientes	80	70	80
5	Ubicación Geográfica oficinas	75	30	50
6	Beneficios trabajadores	10	30	20
7	Horarios de trabajo	50	100	70
8	Tiempo de respuesta a solicitud de cotizaciones	90	100	100
9	Capacidad de recursos físicos	70	100	50
10	Nivel de servicio post venta	90	70	90

Tabla N°5: Análisis de competidores directos de Creavi SpA

En esta etapa se requiere recabar información directa de trabajadores, clientes y proveedores de la competencia. Es importante tener presente que parte de la información obtenida puede estar viciada, ya sea por el miedo de los empleados a entregar.

información fidedigna, o por el intento de negociación por parte del otro para convertirse en cliente potencial.

En parte para evitar los vicios que se puedan crear, el benchmarking se realizó con dos empresas en las cuales uno de los colaboradores trabajó durante periodos importantes de tiempo, esto permite que además de tener mayores contactos que con otras empresas, existe un conocimiento directo y real de cada una de dichas organizaciones.

El desarrollo del benchmarking consideró 10 actividades de negocio que se cree que son, en un principio, las más relevantes para comenzar a posicionar una empresa. A su vez, cada actividad dentro de la compañía fue medida en porcentajes de cumplimiento, de acuerdo a lo indicado en la tabla adjunta. Cada puntuación considerada se justifica a continuación de la tabla presentada.

Capacidad del recurso humano – Área ingeniería: En este punto se evaluó la capacidad de los ingenieros contratados y del área técnica en cada organización, en donde Termofrío se distingue por la gran cantidad de ingenieros y técnicos especialistas con alta capacidad y experiencia, por lo cual se evaluó con 100%; Geotérmica, en su mayoría contrata ingenieros recién egresados o con poca experiencia por el menor costo que implica, haciendo que la empresa tenga menor capacidad; finalmente Creavi, fue evaluado con un 90%, ya que a pesar de la experiencia de sus ingenieros, ésta se ve afectada por la cantidad de profesionales de la especialidad que hay actualmente trabajando para la empresa,

puesto que la capacidad de los mismos se ve mermada por exceso de trabajo, motivo del crecimiento de la organización.

Capacidad de los recursos administrativos: Acá se evaluó la capacidad administrativa de cada una de las empresas. Termofrío tiene una baja calificación (60%) a pesar de la gran cantidad de recursos humanos en esta área, esto se debe principalmente al desorden, poco control y poco compromiso por parte de algunos trabajadores en la cadena de los procesos diarios, problema que implica continuos errores de envíos, retrasos de entrega de materiales, compras equivocadas, entre otros; Subsole por su parte tiene un alto grado de capacidad administrativa, con administrativos competentes que ejercen labores ordenadamente y coordinada, lo cual evita retrasos y pérdidas para la empresa. Creavi, por su parte es calificado con 50%, ya que a pesar que la coordinación y control administrativo hasta ahora se ha sabido manejar bien, se hace necesario que la empresa cuente con más personal capacitado que tome control de tan importante área dentro de la organización.

Relación con los proveedores: El poder de los proveedores es una fuerza importante para tener en consideración, es por esto que la relación con ellos es interesante de medir. Termofrío y Geotérmica no tienen buena relación con gran parte de sus proveedores principalmente por la poca responsabilidad de sus pagos comprometidos, se puede decir que por ser una empresa que compra en altos volúmenes, logra seguir negociando con todo proveedor capaz de absorber los costos de la venta, pero en general la relación en el mercado no es buena; Creavi, presenta buena relación con sus proveedores, que podría mejorar si cambiara su modo de cierre en cada negociación, puesto que los proveedores van a la defensiva por la costumbre repetitiva de pedir descuentos, haciendo que toda cotización inicial no sea real, transformando cada negociación en un trámite de pérdida de tiempo, cíclico y sin beneficios para cada una de las partes. De todas maneras, Creavi, mantiene una buena relación con sus proveedores, basada en la comunicación transparente y real, donde cada negociación busca que ambas partes ganen.

Gestión con los clientes: Esta actividad económica busca analizar la relación y cercanía desarrollada con los clientes, lo cual tiene directa relación con las gestiones que se puedan realizar. Termofrío se calificó con 70%, ya que por lo general su trato es a través de constructoras y arquitectos, en vez del cliente directo. Geotérmica y Creavi, por sus nichos de mercado, tienen una relación directa con el cliente, lo cual permite que la gestión sea más simple que cuando se debe gestionar a través de tantos entes como en el caso de Termofrío. De todos modos, se cree que todas las empresas siempre pueden mejorar su relación con el cliente.

Ubicación geográfica oficinas: El desplazamiento para toda persona a su lugar de trabajo es importante por el gran tiempo que este absorbe día a día. Termofrío es calificada con un 30% por estar ubicada en la comuna de Quilicura, con escasos medio de transporte público para acceder a la empresa, además, no cuenta con servicios de acercamiento para sus trabajadores y la gran mayoría de sus empleados se deben acomodar entre quienes poseen vehículo; Geotérmica fue calificada con 50% por estar ubicada en la comuna de

Estación Central, que a pesar que puede no estar cerca para todos sus empleados, tiene una gran variedad de posibilidades para llegar la empresa, el único inconveniente es la poca disponibilidad de infraestructura. Creavi SpA, es calificada con 75% porque está ubicada en la comuna de Maipú, cercano a autopistas con alta accesibilidad para todos quienes pertenecen a la empresa. El acceso es simple para quienes llegan en vehículo o con locomoción pública, además hay muchas posibilidades de estacionamiento gratuito en sus alrededores, que hoy en día es un tema relevante para todos quienes se movilizan en vehículo.

Beneficios trabajadores: En general en este rubro no existe cultura de beneficios para sus trabajadores, por lo que las tres empresas presentan baja puntuación. Termofrío, presenta una pequeña ventaja ante las otras dos, por tener casino para sus empleados, el cual más que beneficio, fue creado por necesidad, ya que en el sector no hay otra posibilidad donde almorzar, además es cancelado por la empresa y por los trabajadores en igual porcentaje de responsabilidad. Los únicos beneficios en todas las empresas son los aguinaldos para fechas estivales.

Horarios de trabajo: Este punto es importante para la calidad de vida de los empleados, está enfocado a revisar el cumplimiento de la normativa vigente y la flexibilidad ante distintas situaciones. Termofrío cumple con todos los horarios según lo estipulado, es una empresa flexible ante la necesidad de algunos de sus empleados al momento de requerir hacer trámites durante la jornada laboral y preocupada de cancelar toda hora extra que la empresa requiera del trabajador, de este modo es evaluada con un 100%. Geotérmica cumple con lo establecido por la ley, pero es muy dada a descontar todo tiempo laboral que se utilice para trámites personales de sus trabajadores, por otro lado no acostumbra a cancelar las horas extras que se requieren para cumplir los compromisos adquiridos por la empresa. Creavi fue evaluada con un 50%, ya que es flexible con los horarios, pero por la etapa de crecimiento que está viviendo, es común tener que trabajar horas extras por multiplicidad de funciones a realizar; se espera poder regularizar a la brevedad la situación, principalmente por la calidad de vida de sus colaboradores.

Tiempo de respuesta a solicitud de cotizaciones: Esta actividad es muy importante por la imagen de cumplimiento y capacidad de respuesta que presenta la empresa ante sus mandantes. Como ya se mencionó anteriormente, Termofrío cuenta con la cantidad de personal suficiente para dar respuesta a las solicitudes recibidas, por lo que es calificada con un 100%. Subsole, también obtuvo un 100% en esta actividad de negocio, ya que por las características de los trabajos cotizados a esta empresa (principalmente minería) siempre están bien programadas con antelación todas las etapas de cada proyecto, haciendo posible su cumplimiento oportuno. Finalmente, Creavi tiene un tiempo de respuesta bastante bueno para la poca cantidad de ingenieros que trabajan en ella, pero por el crecimiento que ha presentado en los últimos años, a pesar que los plazos de respuesta siguen siendo aceptables, han bajado su eficacia, por lo cual es calificada con un 90% en esta actividad.

Capacidad de recursos físicos: Evalúa los recursos físicos o activos que cada organización posee, como lo son herramientas especializadas, vehículos, software, materiales para el correcto desarrollo de las labores diarias, materiales de oficina, materiales de seguridad, conectividad, etc. En este punto Termofrío cumple al 100%, por su alto nivel de compromiso de entregar todas las herramientas a sus trabajadores y de la mejor calidad dentro de lo posible, no faltando nada de lo que puede ser requerido en una empresa de esta índole. Geotérmica se calificó con 50% debido a que tiene capacidad de recursos físicos en su justa medida y casi cayendo a la falta de los mismos. Creavi se calificó con 70%, ya que, hasta ahora cuenta con los recursos necesarios para los trabajos de oficina y conectividad y de seguridad, y gran parte de las herramientas específicas para los trabajos de instalación pertenecen a su propiedad, incluyendo su oficina comercial.

Nivel de servicio post venta: Aquí se mide la calidad de servicio una vez terminados los trabajos contratados, independiente de que presenten o no algún tipo de requerimiento por parte del mandante. Termofrío fue calificado con 70%, principalmente por la cercanía con el cliente, ya comentada con anterioridad. Geotérmica y Creavi se calificaron con 90%, también por un tema de cercanía entre las empresas y sus clientes, lo cual permite estar mejor enterado de cualquier inconveniente y los clientes se sienten más confiados de consultar ante cualquier inquietud.

c. Poder de los proveedores

El que sea una fuerza competitiva fuerte o débil depende de las condiciones de la industria del proveedor y de la importancia del producto que proporcionan.

Las magnitudes de presiones competitivas se asocian a:

- 1) Cantidad de proveedores.
- 2) Disponibilidad de sustitutos.
- 3) Amenaza de integración hacia atrás por parte de la industria.
- 4) Importancia del producto para la industria.

d. Poder de los Compradores

El que sea una fuerza competitiva fuerte o débil depende de la fuerza que tengan en las negociaciones en lo concerniente a precio, calidad, servicio u otros términos de venta.

Las magnitudes de presiones competitivas se asocian a:

- 1) Cantidad de compradores
- 2) Costo de cambio de compradores
- 3) Amenaza de integración hacia atrás por parte de los compradores
- 4) Manejo de información

e. Implicación estratégica de las 5 Fuerzas

- 1) La situación más competitiva ocurre cuando las 5 fuerzas implican condiciones de rendimiento muy bajos, incluso negativos.
- 2) Cuando las fuerzas competitivas no son poderosas, la estructura de la industria es atractiva, es decir, rendimientos superiores.

9.2.4 Cadena de Valor

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos y servicios. Todas estas actividades pueden ser representadas usando una cadena de valor, la cual desempeña actividades individuales que son reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar su estrategia y de las economías fundamentales para las actividades mismas. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona y es un reflejo del alcance del producto o servicio en cuanto al precio de venta.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos: Actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias implican la venta, la transferencia del producto o servicio y la posventa. Las actividades de apoyo sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí proporcionando insumos, recursos humanos, finanzas y varias funciones en toda la empresa.

Las actividades de valor son un tabique discreto de la ventaja competitiva y la combinación de todas estas actividades determinarán el desempeño de la empresa en el mercado y su contribución en las necesidades del cliente.

a. Actividades primarias:

Esta Cadena del Valor consta de tres actividades primarias relacionadas con la competencia, cada una de estas actividades es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

Ventas: Esta primera actividad está dividida en dos sub-actividades correspondientes a la solicitud de la propuesta y la evaluación de esta.

Solicitud de propuestas: Existen diversos tipos de ventas y contratos.

- Contratos generales de mantenimiento con instituciones como Walmart, Cencosud, Grupo Falabella y diversas constructoras, mediante los cuales se pueden hacer asignaciones directas a la empresa de servicios siempre y cuando no se solicite a otra empresa que pueda hacer el trabajo en el mercado.
- Contratos de asignación directa donde por lo general se llaman a tres proponentes y se elige al que el cliente le parezca más adecuado.
- Licitaciones generalmente el cliente llama por los medios de comunicación.
- Trabajos adicionales que se solicita a medida que se ejecute un trabajo.

- Renovaciones de contratos.
- Extensiones de trabajos.
- Trabajos por vinculación y conocimiento, son trabajos en que se le entrega directamente a la empresa por los profesionales y el know how que posee.

Elaboración de propuestas: consta de dos partes:

Parte técnica:

- La situación legal de la empresa.
- La situación económica y financiera.
- Los índices de prevención de riesgos.
- Cumplir con las normas de calidad.
- La propuesta técnica propiamente tal.
- Los plazos requeridos y la forma de pago.

Parte Económica:

Normalmente se adjudica el más barato o existe alguna ponderación técnico comercial.

Una vez analizada la propuesta esta pueden ganarse o perderse. Si se ganan pasan a ser un proyecto.

Operación: Es la puesta en marcha de cada uno de los proyectos y sus operaciones propiamente tal. Estas actividades son realizadas por Ingeniero del área encargado. Está encargado de la distribución en las jornadas de trabajo, de los problemas de suministro que se pueden presentar eventualmente y de controlar que la entrega del servicio se realice eficientemente.

Operar los proyectos de la empresa cumpliendo con los márgenes operacionales establecidos en las propuestas.

Buscar la excelencia operacional en las operaciones (que se cumplan los índices de calidad, las normas, prevención de riesgos, etc.)

Post Venta:

Se divide en dos actividades:

- Facturación de los proyectos: Esto se realiza en diversas etapas de la ejecución.
- Controles: se realizan en distintas etapas de la cadena del valor, partiendo de la solicitud de propuesta.

b. Actividades secundarias:

Inteligencia Financiera:

- Atención a las nuevas y creativas alternativas financieras ofrecidas por los intermediarios.
- Atención a cambios en la legislación que pueden abrir o cerrar oportunidades atractivas.
- Atención a fluctuaciones en las tasas de cambio.
- Atención a alternativas para reducción de riesgos a través de transacciones financieras.

Administración del capital de trabajo:

- Revisión en detalle de los procesos asociados a Administración de capital de trabajo.
- Definición de criterios para decidir beneficios y desventajas de una inversión.
- Establecimiento de niveles para desembolsos de capital.
- Administración de caja, en términos de deudas a corto plazo y políticas de inversión.
- Presupuesto de caja, centralización de caja.
- Administración de créditos a través de su evaluación.
- Cuentas por pagar.

Administración de Impuestos:

- Revisión de los procesos asociados a la administración de impuestos.
- Análisis de beneficios tributarios por tipo de ingreso o egreso.

Adquisición y logística:

Una necesidad de esta empresa de servicios, es el desarrollo de un sistema logístico eficiente, que se transforme en un factor productivo exclusivo en la cadena de ventaja competitiva de la empresa, entregando a los clientes internos y externos el máximo de satisfacción en sus requerimientos.

Pedidos: Consiste en definir un procedimiento que establezca los niveles de pedidos en función de los montos asociados.

Proveedores: Analiza la política de multi-proveedores y relaciones de corto plazo v/s política de largo plazo.

Registro de proveedores por producto, localidad y nivel de compra.

Evaluación periódica de proveedores en: tiempo de entrega, calidad, precio, etc.

Gestión de compra: En forma permanente gestiona la selección de proveedores, precios convenios consignaciones, plazo de pago.

- Definir estrategia de compra centralizada/descentralizada.
- Establecer procedimientos de preparación y despacho de pedidos

- Establecer procedimientos para reclamo y rechazo de no conformidades en insumos y servicios.

Coordinación: Para compras superiores a un monto importante de dinero en pesos. Se coordina en conjunto con la Gerencia Comercial.

Revisar en forma conjunta con gerencia de operaciones gastos e inversiones para su optimización a su vez detectar falencias.

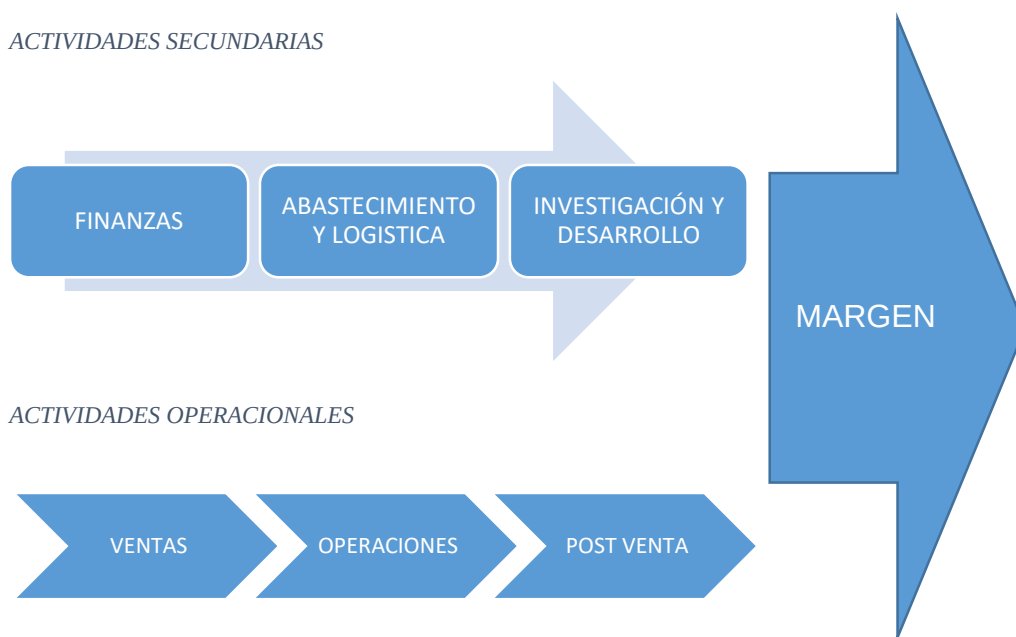


Figura N°7: Cadena de Valor empresa Creavi SpA.

9.2.5 Análisis FODA

En esta etapa se analizan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa. Su objetivo es obtener un comportamiento general de la empresa y mediante discusión de los resultados establecer relaciones entre las distintas componentes de esta estrategia.

a. Fortalezas:

- Los profesionales que trabajan en la empresa de servicios poseen gran Know How del mercado, conocimientos técnicos y administrativos que se traduce en confianza para el cliente.
- Existe buena red de contactos por parte de ejecutivos de la empresa hacia sus clientes.
- La empresa cuenta con alianzas estratégicas que le permite ampliar sus expectativas de crecimiento.

- Continua alimentación de las nuevas tecnologías existentes en el mercado.

b. Debilidades:

- El conocimiento y experiencia del negocio se encuentra centralizado en los niveles altos de la estructura organizacional, lo que implica que la ausencia de uno de ellos puede provocar consecuencia en el funcionamiento de la empresa.
- Es una empresa relativamente joven en el mercado, donde para algunos clientes nuevos es un tema determinante en la toma de decisión.
- Infraestructura y recursos limitados para proyectos de gran envergadura donde se exigen respaldos financieros para entrar a competir.

c. Oportunidades:

- Tendencia de las empresas constructoras a externalizar el servicio de especialidades en diferentes áreas.
- Desarrollo tecnológico constante en el equipamiento, lo que ha permitido realizar instalaciones más eficientes y a un menor costo.
- Desarrollar proyectos ecológicos y eficientes en términos operativos, donde Creavi Ltda. es capaz de ofrecer una gama de soluciones en el ámbito técnico económico.
- Alto poder de negociación en proyectos de envergadura en compras por volúmenes, dada la alta competencia de proveedores de insumos.

d. Amenazas:

- Bajas barreras de entrada y alrededor del cliente, lo que puede provocar que la competencia lo cautive.
- Vulnerabilidad a la contracción económica, la que repercute directamente en el área de la construcción.
- Fuerte rivalidad entre competidores directos, lo que puede provocar una guerra de precios en época de crisis económica donde algunas empresas trabajan al costo para mantenerse vigentes, afectando directamente la rentabilidad de la empresa.
- Inexistencia de barreras de movilidad, por lo que una misma empresa puede desarrollar proyectos de cualquier envergadura.

e. Discusión del análisis FODA

Fortalezas v/s Amenazas:

- La diferenciación en el servicio es una herramienta que permite hacer frente a la fuerte competencia de la actualidad.
- Implementación de nuevas tecnologías y la innovación en el servicio permitirán sacar ciertas ventajas.

Debilidades v/s Oportunidades:

- La infraestructura y dotación limitada de personal, se traduce en manejo de costos fijos inferiores a otras empresas más grandes del sector, lo que permite ser más competitivo en costos al momento de negociar un proyecto.

Fortalezas v/s Oportunidades:

- Las implementaciones de tecnologías en los servicios provocarán una elevación en las actuales barreras de entrada permitiendo una mayor vinculación con el cliente.
- El nuevo enfoque estratégico dirigido a soluciones totales al cliente permitirá una diferenciación, puesto que un factor clave como el conocimiento de las necesidades del cliente, la atención personalizada, etc., permitirán elevar el costo de perder un cliente.

Debilidades v/s Amenazas:

- El cambio de enfoque de mejor producto a soluciones integrales al cliente permitirá cubrirse de las principales amenazas que perjudican la rentabilidad actual de la empresa.

9.3 ESTABLECER PERSPECTIVAS

Por ser esta una metodología estratégica que permite medir las acciones y resultados al interior y exterior de la compañía, es decir, que interviene en todo el proceso de gerencia estratégica, es usada en los cuatro procesos claves de la administración:

- Clarificar, trasladar la visión y estrategia corporativas en una serie de objetivos estratégicos específicos.
 - Comunicar, unir los objetivos y medidas estratégicas a toda la organización.
 - Planear, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas a corto y largo plazo.
 - Impulsar el aprendizaje y retroalimentación estratégicos. El BSC es construido a través de cuatro perspectivas, que permiten el balance entre los objetivos a corto y largo plazo. Estas perspectivas son las siguientes:
1. **Financiera:** define los objetivos económicos para obtener la máxima rentabilidad.
 2. **Clientes y mercado:** dirige la estrategia hacia la búsqueda de la mayor satisfacción de las necesidades de los clientes.
 3. **Procesos internos:** analiza los procesos en los cuales la organización debe ser excelente, para alcanzar los objetivos de las dos perspectivas anteriores.
 4. **Aprendizaje y crecimiento:** estimula en forma continua, la capacidad de innovación y aprendizaje en el largo plazo.

9.4 METAS DE ESTRATEGIAS

Se recomienda esta herramienta con los cuatro enfoques tradicionales para sus objetivos:

9.4.1 Objetivos Financieros.

- Las facturaciones promedio son de \$70 Millones mensuales con margen operacional de 18% aproximado. El objetivo es mantener rentabilidad y aumentar la venta promedio por sobre \$110 millones mensuales.

9.4.2 Objetivos de Clientes.

- Clientes con más de un servicio prestado, se considera también aquellas recomendaciones de un cliente a otro potencial cliente (Marketing Boca a Boca).
- Comenzar a implementar contratos de mantenimiento a 3 o más contratos. Cumplir este objetivo es fundamental para formar base de funcionamiento con ingresos constantes por uno o más años.

9.4.3 Objetivo de Procesos Internos.

- Gestión de Flujo de caja con pagos promedio de 60 0 90 días con recursos propios.
- Establecer como máximo el 10% de proyectos con atraso en puesta en servicio. (importante mejora inmediata establecer hitos de entregables a cliente)

9.4.4 Objetivo de Aprendizaje y Crecimiento.

- Establecer con Gerencia herramientas para alineamiento interno y aumento de desempeño colaboradores.

Si bien se pueden incluir otras perspectivas, la primera etapa recomendada es establecer alineamientos entre sus dos directivos respecto a la herramienta de implementación, ya que debe ser lo más simple posible con pocos puntos en cada aspecto. Principalmente se debe lograr internalizar que la base de todo el éxito está en las dos perspectivas de Personas y Procesos Internos. Trabajando fuertemente en estos puntos, los aspectos de Clientes y Rentabilidad tienen una base sólida para su crecimiento.

9.5 MAPAS ESTRATEGICOS

El mapa propuesto está basado en los principales objetivos estratégicos planteados es el inicio de un trabajo con las estrategias y alineamientos organizacionales.

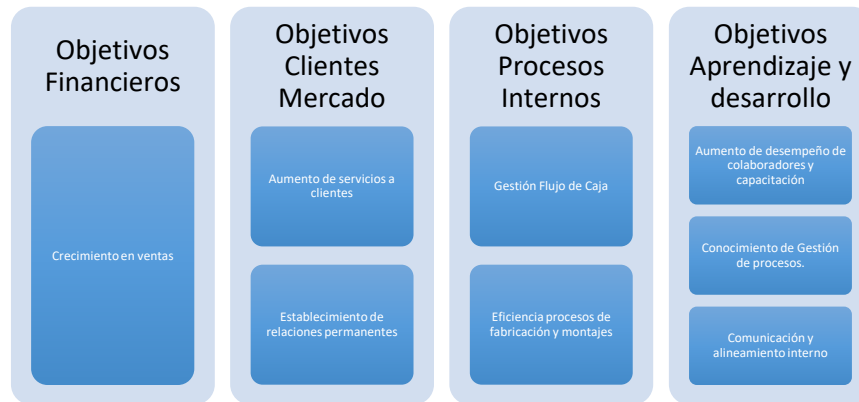


Figura N°8: Cuadro objetivos Creavi SpA..

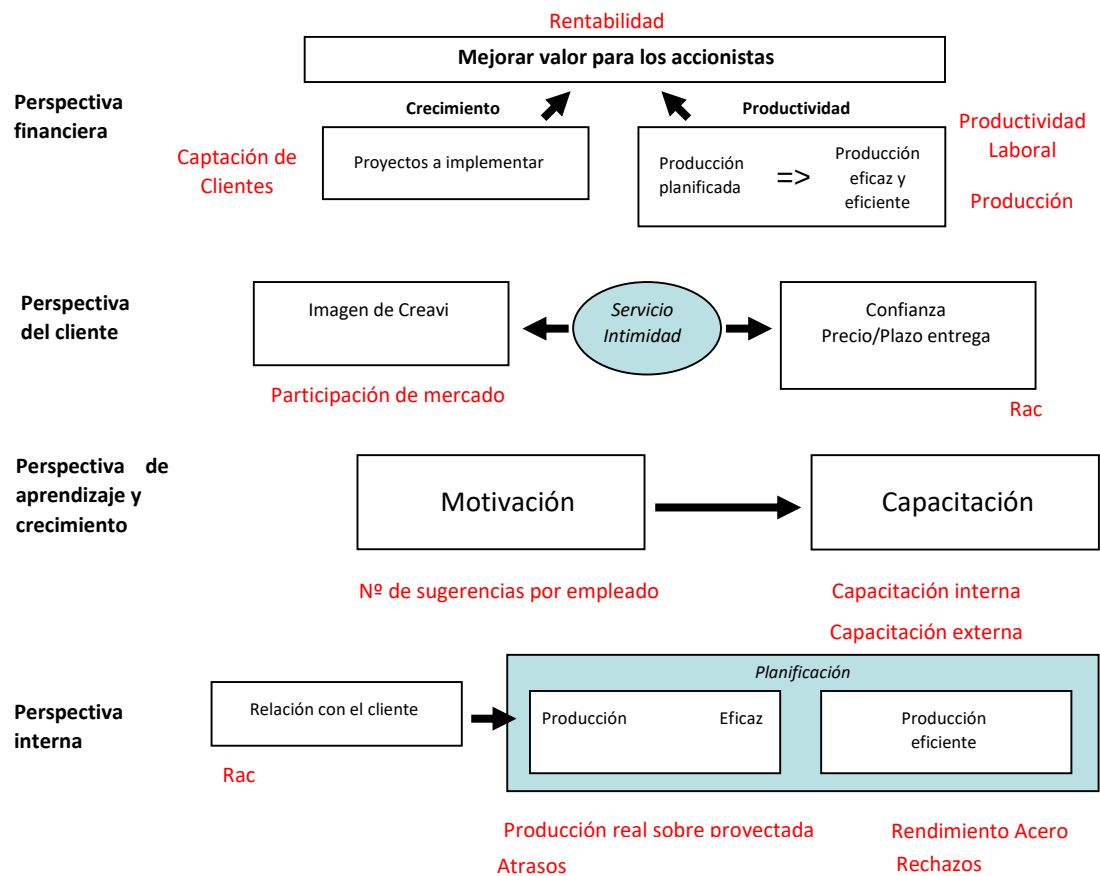


Figura N°9: Cuadro de Mandos Creavi SpA..

9.6 FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO

Los factores claves del éxito están asociados a un conjunto de características que tienen directa relación con los rendimientos de la empresa.

Para determinar los factores críticos de éxito (FCE) para Creavi, se debe responder a las siguientes preguntas:

¿En base a qué características eligen los clientes la empresa con la que desean trabajar para desarrollar los proyectos e instalaciones de los sistemas de climatización requeridos?

- Que sea una empresa responsable.
- Que la empresa sea transparente y honrada.
- Que tenga personal capacitado, desde ingenieros, técnicos y administrativos.
- Jefaturas proactivas para solucionar problemas en forma inmediata.
- Que la empresa sea ordenada y ejecutiva.

¿Qué debe hacer una empresa de climatización para tener éxito en el aspecto competitivo; cuáles son los recursos y habilidades que necesita?

Ser ante todo una empresa profesional, responsable, de palabra, de confianza, proactiva y capaz de dar soluciones de ingeniería a todos sus clientes y contando con los recursos necesarios para satisfacer los requerimientos.

Ser autovalente en la mayoría de sus procesos, con el objetivo de minimizar costos en su cadena de valor.

¿Qué se necesita para que las empresas de climatización logren una ventaja competitiva sostenible?

Para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, lo principal que debe hacer la empresa es evaluar constantemente la satisfacción del cliente y buscar soluciones a los inconvenientes que se vayan presentando para que no vuelvan a presentarse, de este modo implementar mejoras a los problemas y mantener las cualidades del servicio entregado. Con esto se busca diferenciarse en la calidad del servicio con la competencia.

9.7 INDICADORES DE ÉXITO

9.7.1 Indicadores Perspectiva Financiera

Rentabilidad: Evalúa el monto de las ganancias generadas por el capital operativo utilizado.

$$\text{Rentabilidad:} \quad \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Capital operativo}} \quad \times 100 [\%]$$

Objetivo: maximizar

Captación de clientes: Ventas realizadas a clientes nuevos, o recuperados de la competencia, sobre ventas totales.

$$\text{Captación de clientes:} \quad \frac{\text{Ventas a nuevos clientes}}{\text{Ventas totales}} \quad \times 100 [\%]$$

Objetivo: maximizar.

Producción: Referente al resultado en pesos (\$) de la producción del periodo.

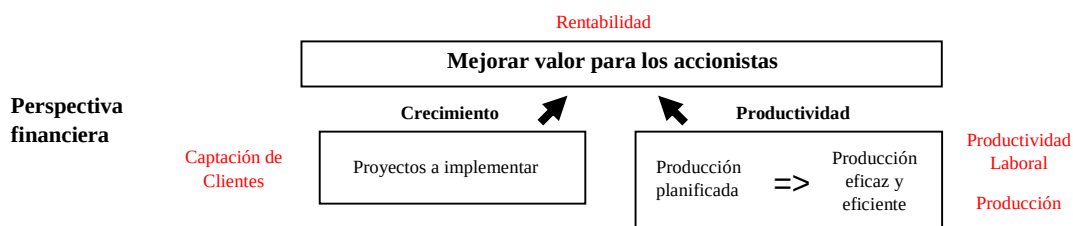
$$\text{Producción:} \quad \text{Producción del periodo.} \quad [\$]$$

Objetivo: maximizar.

Productividad laboral: La productividad laboral o el valor agregado por persona es el determinante clave de los niveles de salario y utilidad de la empresa.

$$\text{Productividad laboral:} \quad \frac{\text{Valor agregado}}{\text{Nº de empleados}} \quad [\$/\text{empleado}]$$

Objetivo: maximizar



9.7.2 Indicadores perspectiva satisfacción del cliente

Participación de mercado: Relación entre las ventas de Creavi con respecto al mercado de Sistemas de climatización.

$$\text{Participación de mercado:} \quad \frac{\text{Ventas efectivas}}{\text{Mercado total}} \quad \times 100 [\%]$$

Objetivo: maximizar

Objetivo estratégico: Considerando un mercado constante, aumentar la participación de mercado afecta favorablemente a los indicadores financieros. Mantener una alta participación de mercado implica mantener una imagen de marca fuerte.

Responsable: Gerencia Comercial será responsable de mantener este dato actualizado en el sistema de control de gestión.

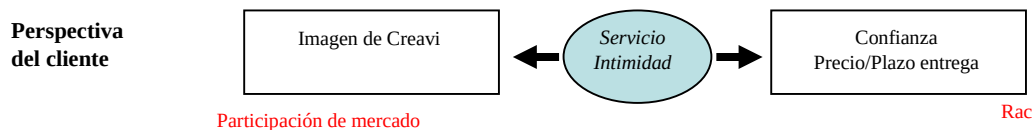
RAC: Reclamos de atención al cliente.

$$Rac: \sum RAC$$

Objetivo: minimizar

Objetivo estratégico: Se debe minimizar y resolver a la brevedad cualquier problema que derive en algún reclamo de nuestros clientes. Un indicador RAC alto demuestra que no estamos cumpliendo con entrar en la intimidad del cliente. Una buena impresión de nuestros clientes ayuda a conservar una buena imagen, lo que mejora la lealtad y atrae nuevos clientes. Lo que afecta favorablemente a los indicadores financieros.

Responsable: Gerente Comercial mantiene registro de los reclamos de los clientes. Esta gerencia es responsable de actualizar los datos en el sistema y solicitar con prontitud a división de operaciones para solucionar inconvenientes.



9.7.3 Indicadores perspectiva interna

Producción real sobre proyectada: Producción real en \$ sobre producción planificada.

$$\text{Producción real sobre proyectada:} \quad \frac{\text{Producción real}(\$)}{\text{Producción proyectada}(\$)} \times 100 [\%]$$

Objetivo: Maximizar.

Objetivo estratégico: Lograr las proyecciones de producción, controlar la gestión de planificación y entregar certeza de la capacidad de la planta. Disminuyendo retrasos por mala planificación. Lo que afecta favorablemente a los indicadores financieros.

Responsable: Gerencia de operaciones debe planificar la producción del periodo, rescatar el dato de producción real e ingresar el valor del indicador al sistema.

Rendimiento de acero: Relación de Kg. de acero de producto terminado respecto de los Kg. de acero de materia prima.

$$\text{Rendimiento acero:} \quad \frac{\text{Kg. acero de producto terminado}}{\text{Kg. acero materia prima}} \times 100 [\%]$$

Objetivo: maximizar

Objetivo estratégico: Un mejor aprovechamiento de los materiales afecta favorablemente a los indicadores financieros.

Atrasos: Relaciona los pedidos entregados atrasados con respecto a los totales

$$\% \text{ de atrasos:} \quad \frac{\text{Nº de pedidos entregados atrasados}}{\text{Nº de pedidos totales}} \times 100 [\%]$$

Objetivo: minimizar

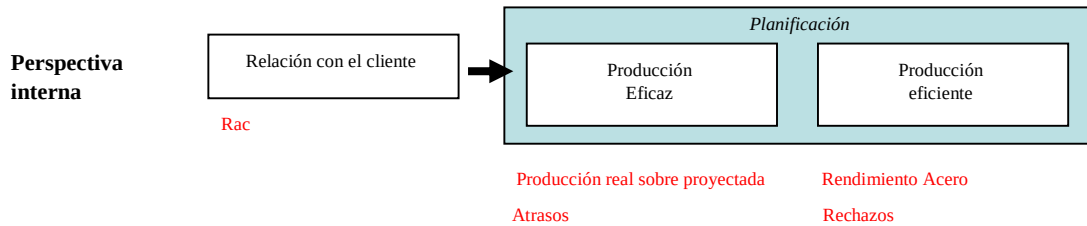
Objetivo estratégico: Este indicador, más el de días de atraso por \$, entregará una idea clara del sistema de prioridades que estamos usando. Si el % de atrasos es alto y los días de atraso por \$ es bajo es clara señal que se privilegian los pedidos más grandes frente a los pequeños y viceversa. Una claridad del mercado y un buen criterio de prioridades afecta favorablemente a los indicadores financieros.

Rechazo: Relaciona los Kg. de productos rechazados por calidad con respecto al total de Kg. despachados.

$$\% \text{ de rechazo:} \quad \frac{\text{Kg. de producto rechazados}}{\text{Kg. de producto despachado}} \times 100 [\%]$$

Objetivo: minimizar

Objetivo estratégico: Un mejor aprovechamiento de los materiales afecta favorablemente a los indicadores financieros.



9.7.4 Indicadores Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Nº de sugerencias por empleado: Nº de sugerencias de los colaboradores, acogidas para su evaluación y posible desarrollo.

Nº de sugerencias por empleado: Nº de sugerencias evaluadas X periodo.

Objetivo: Maximizar.

Objetivo estratégico: Este indicador está orientado para medir el aporte de los trabajadores tanto en mejoras en la productividad como en calidad, lo que afecta favorablemente a los indicadores financieros.

Este indicador pretende medir tanto el interés del personal de planta por aportar a la empresa, como el de supervisores y alto mando de acoger las sugerencias realizadas; considerando la publicación y premiación de las iniciativas de los trabajadores, junto con la descripción de los ahorros de costos de las sugerencias.

Responsable: Recursos humanos será responsable de registrar dichas sugerencias y mantener actualizado el sistema de control de gestión.

Capacitación interna: Define el % de trabajadores capacitados internamente durante el periodo según planificación y aprobación de recursos.

$$\text{Capacitación interna:} \quad \frac{\$ \text{ Invertidos en capacitación interna}}{\$ \text{ Aprobados para el periodo}} \times 100 [\%]$$

Objetivo: equilibrar

Objetivo estratégico: Contar con un programa de capacitación adecuado significa contar con personal instruido y actualizado dentro del campo de interés de su trabajo. Esto reduce

los productos no conformes y los atrasos, además de aumentar el aprovechamiento de las inversiones de la empresa, lo que afecta favorablemente a los indicadores financieros.

Responsable: Recursos humanos será responsable de registrar dichas sugerencias y mantener actualizado el sistema de control de gestión.

Capacitación externa: Define el % de trabajadores capacitados externamente durante el periodo según planificación y aprobación de recursos.

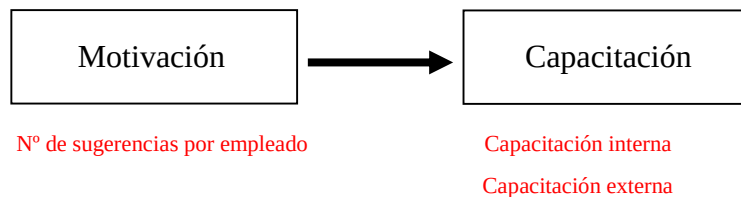
$$\text{Capacitación externa:} \quad \frac{\$ \text{ Invertidos en capacitación externa}}{\$ \text{ Aprobados para el periodo}} \times 100 [\%]$$

Objetivo: equilibrar

Objetivo estratégico: Contar con un programa de capacitación adecuado significa contar con personal instruido y actualizado dentro del campo de interés de su trabajo. Esto reduce los productos no conformes y los atrasos, además de aumentar el aprovechamiento de las inversiones de la empresa, lo que afecta favorablemente a los indicadores financieros.

Responsable: Recursos humanos será responsable de registrar dichas sugerencias y mantener actualizado el sistema de control de gestión.

**Perspectiva
de aprendizaje
y crecimiento**



9.7.5 Cuadro resumen de Indicadores Empresa Creavi

Perspect.	Indicador	Objetivo	Formula	Unidad	Responsable
FINANCIERA	Rentabilidad	Maximizar.	$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Capital operativo}}$	%	Gerencia Adm. y Finanzas
	Captación Clientes	Maximizar.	$\frac{\text{Ventas a nuevos clientes}}{\text{Ventas totales}}$	%	Gerencia Comercial
	Productividad Laboral	Maximizar.	$\frac{\text{Valor agregado}}{\text{HH}}$	[\$/HH]	Gerencia Adm. y Finanzas
	Producción	Maximizar.	Producción del periodo.	\$	Gerencia Adm. y Finanzas
CLIENTE	Participación de mercado	Maximizar.	$\frac{\text{Ventas efectivas}}{\text{Mercado total}}$	%	Gerencia Comercial
	Rac	Minimizar.	Nº de reclamos por parte del cliente	Rec/periodo	Gerencia Comercial
INTERNA	Rendimiento de acero	1	$\frac{\text{Kg. acero de producto terminado}}{\text{Kg. acero materia prima}}$	%	Sub-Gerencia Logística
	Producción real sobre proyectada	Maximizar.	$\frac{\text{Producción real (\$)}}{\text{Producción proyectada (\$)}}$	Indice	Gerencia Operaciones
	Atrasos	Minimizar.	$\frac{\text{Nº de pedidos entregados atrasados}}{\text{Nº de pedidos totales}}$	%	Gerencia Comercial
	Rechazos	Minimizar.	$\frac{\text{Kg. de producto rechazados}}{\text{Kg. de producto despachado}}$	%	Sub-Gerencia Logística
APREND. Y CRECIMIENTO	Nº de sugerencias por empleado	Maximizar.	Nº de sugerencias evaluadas x periodo.	Sug/Emp	RRHH
	Capacitación interna	Equilibrar.	$\frac{\$ \text{ Invertidos en capacitación interna}}{\$ \text{ Aprobados para el trimestre}}$	%	RRHH
	Capacitación externa	Equilibrar.	$\frac{\$ \text{ Invertidos en capacitación externa}}{\$ \text{ Aprobados para el trimestre}}$	%	RRHH

Tabla N°6: Resumen de indicadores Creavi SpA..

9.8 PLAN DE ACCIÓN

Creavi SpA, busca diferenciarse por su servicio ante su competencia entregando soluciones de calidad y cumpliendo las expectativas del cliente, centrado en su objetivo de obtener un desempeño financiero y de aplicar una diferenciación con un posicionamiento competitivo.

La selección de esta estrategia se fundamenta en la diferenciación del servicio en sus tres unidades de negocios.

Como se ha manifestado a lo largo del desarrollo del presente trabajo, más allá de la importancia que tiene el entregar e instalar equipos y sistemas de confianza, está el servicio entregado al cliente.

Los clientes buscan y valoran soluciones viables, confiables, respuestas francas, cercanía y empatía durante el desarrollo de los trabajos contratados. Esta operativa es el norte con el cual la gerencia continúa concretando negocios, evitando entregar un servicio masivo e impersonal.

Planes estratégicos generales de acción

Los planes estratégicos generales de acción son aquellos que implantará la empresa a nivel de estrategias corporativas, estrategias competitivas y estrategias operativas o funcionales.

9.8.1 Definición del Modelo de Atención al Cliente

Se plantea un servicio personalizado por lo que como metodología base de la operación diaria siempre se coordina una reunión con cada cliente con el fin de saber bien cuáles son los verdaderos requerimientos y necesidades. Esto conlleva a una cercanía, atributo muy bien valorado hoy en día. La estrategia aquí es definir el modum operandum, transparente y claro para toda la organización.

9.8.2 Descripción de Roles y Funciones

Tener definido el ámbito de acción de cada integrante de la organización en forma clara, busca brindar la seguridad y confianza de parte de Creavi a clientes, tanto internos como externos, determinando quién hace qué y cuándo lo realiza.

A continuación, se detalla una propuesta de los roles y funciones más determinantes y frecuentes en el proceso operativo de la organización:

- Captación de nuevos negocios, función que recae tanto en el Gerente General, como en la Gerente Comercial. Como Creavi se encuentra en una etapa de

crecimiento, ambos en esta primera etapa de la organización tienen como misión fundamental incrementar la base de clientes.

- Desarrollo de Ingeniería en todos los proyectos, esta actividad recae en el ingeniero especializado que brinda todos sus conocimientos en cada una de las soluciones que requieren los clientes.
- Cierre de Propuestas. Cada uno de los presupuestos que elabora la empresa, debe contar con el visto bueno de la Gerente Comercial, quién con sus años de experiencia en la especialidad de climatización, valida las cotizaciones antes de ser enviadas. En su calidad gerencial contará con el atributo para poder realizar algún descuento solicitado por el cliente o bien darle algún descuento como una estrategia de negociación con el fin de cautivar al cliente con el desempeño en los trabajos y así formar en el largo plazo una especie de relación como colaborador constante con dicho cliente.
- Ejecución de los trabajos, esta responsabilidad recae en el equipo de técnicos contratados o subcontratados según sea el caso, los que realizan los trabajos coordinados y direccionados por el departamento de ingeniería y operaciones.
- Gestión de Cuentas por cobrar, estas importantes tareas recaen en la Jefe de Administración, quién con sus planillas lleva un estricto control de cada una de las operaciones que realiza Creavi. Es dicha persona la que sabe cuándo se debe realizar el cobro de una factura y los pagos comprometidos a los diferentes proveedores.
- Documentación fiscal. Se cuenta con un experto asesor contable, quien realiza todas las declaraciones y cuadraturas en cuanto a movimientos fiscales se refiere, además de realizar todos los pagos de cotizaciones de todo el personal, manteniendo la empresa al día en todo ámbito legal.
- Servicio Post-Venta. Una vez terminado un proyecto, se desarrolla una entrega oficial documentada de los trabajos desarrollados, etapa en la cual ya se ha cumplido con lo solicitado y contratado por el cliente. Se espera que toda obra se cierre sin inconvenientes, pero si hay que recurrir a las garantías por ciertos equipos. En ambos casos, los servicios post venta son atendidos directamente por el ingeniero asignado a dicha obra. Todas las coordinaciones son gestionadas por el departamento de operaciones.
- Control de Gestión. Cada uno de los eventos como presupuestos, número de proyectos cerrados, facturación mensual son llevados en una base por el Jefe de Administración con el fin de poder comparar y ver los avances logrados en el transcurso del tiempo, así como también poder apreciar las posibilidades de crecimiento en alguna de las tres unidades de negocios de la empresa.

9.8.3 Incorporación de Recursos Humanos

Con el explosivo crecimiento en este corto periodo de tiempo se hace necesario como estrategia la incorporación de más recurso humano a la organización, pues varias de las funciones descritas en el punto anterior se realizan por la misma persona, la consecuencia es que se tiene mucha concentración de conocimiento en una sola persona, volviéndose vulnerable ante cualquier imprevisto. La estrategia que se adopta es la incorporación paulatina de personal, como lo fue en esta primera etapa, la incorporación de la Jefe de Administración, quien proviene de una empresa relacionada en empresas de servicios y que cuenta con una basta experiencia en proyectos y control. A medida que se logren los contratos de mantención planteados se pasará a la etapa de seguir contratando personal calificado relacionado eso sí a mayor supervisión.

9.8.4 Plan de Trabajo con los Proveedores

Hoy en día la relación con los participantes de la cadena de valor es crucial para mantenerse con un buen servicio, por lo que la estrategia planteada en este punto es realizar una carta gantt anual que involucre mensualmente visitas a los proveedores, con el fin de estar al tanto de las tecnologías que se vienen, de los precios y negociaciones de importación, de las tendencias en equipos y de marcar la presencia necesaria de la marca Creavi para con cada uno de los proveedores. En un comienzo el requerimiento de la Gerencia General es que el Gerente Comercial visite al menos a un proveedor al mes y realice a través de un informe el contacto realizado y los posibles acuerdos tomados. Si no se llevase dicho control, sería como si no se efectuase la reunión, por lo que es crucial incentivar desde un comienzo en cada una de las reuniones las minutas respectivas con los compromisos y responsabilidades más relevantes.

9.8.5 Definición de la Encuesta de Satisfacción

Una de las posibilidades de destacarse en esta competitividad a diario es que cada cliente sienta la mayor satisfacción en cada uno de los trabajos realizados, por eso la estrategia a desarrollar acá es realizar una encuesta de satisfacción que será realizada por el área administrativa y que busca saber las observaciones y/o recomendaciones que podrían mejorarse a futuro. No obstante, si surge dentro de la encuesta algún punto donde se hace imprescindible la visita técnica, es crucial la oportunidad para que sea la misma empresa, de manera, proactiva la que gestione y coordine la visita de un técnico.

9.8.6 Desarrollo del Modelo Presupuestario

Una estrategia fundamental a desarrollar es crear para el próximo periodo un presupuesto anual que sirva como guía y base en cuanto a los desarrollos de proyectos que se llevarán a cabo. Es crucial poder determinar cuánto es el número de presupuestos que se deben realizar en cada mes con el fin de poder dimensionar cuál será el nivel de facturación que se logrará. En este momento y sin un historial apropiado, sólo se debe enfrentar cada

negocio como una oportunidad de crecimiento, pero el día de mañana se necesita poder hacer una proyección financiera y así alcanzar negociaciones de mayor índole frente a las instituciones financieras. El desarrollo de este proyecto recaerá en el Gerente General, quién definirá los variados centros de costos y las cuentas con las que se trabajará en el presupuesto. Todo esto debe estar muy ligado a un estricto control de cada una de las cuentas por lo que el trabajo en conjunto con el área de Administración debe ser cabal.

9.8.7 Oficinas Comerciales

Creavi actualmente cuenta con sus oficinas comerciales en la comuna de Maipú, con excelente conectividad. Como estrategia es importante una remodelación de sus oficinas comerciales, para un cambio de imagen positivo. Además de la ampliación del taller de confección de ductos de acero, para el cual ya se han adquirido nuevas maquinarias y se está preparando un terreno idóneo para tal función con espacios suficientes.

9.8.8 Políticas de Beneficios Establecidas

Es bien sabido que mantener contento al personal conlleva en la mayoría de los casos a que dicho empleado se sienta comprometido y que brinde un mejor desempeño dentro de sus actividades. Creavi, desde un comienzo ha instaurado beneficios no tácitos con el personal, como por ejemplo entrega de indumentaria de trabajo, permisos solicitados, celebraciones de fechas importantes, etc., pero en este punto como estrategia se desea formalizar las políticas de beneficios de los trabajadores. A parte de la declaración de tener sueldos de mercado y que éstos se reajustan en base al IPC anual se debe completar un anexo de contrato que conlleve los siguientes puntos:

- Política de Aguinaldos.
- Beneficio por festividades como cumpleaños, matrimonios, decesos de familiares.
- Regalo por nacimientos de hijos.
- Celebración de fiesta a fin de año.

9.8.9 Desarrollo de la Imagen Corporativa

Quiérase o no la imagen de una empresa, es crucial para resaltar en este entorno globalizado, por lo que la estrategia es seguir avanzando en este ítem. Sumado al sitio web que ya se desarrolló y al uniforme institucional con el logo de la empresa de cada uno de sus técnicos que brindan sus servicios se hace necesario crecer en merchandising, además de la participación de la empresa en diversas actividades relacionadas con el mercado de climatización, de forma directa o indirecta.

9.8.10 Desarrollo e Implementación de Nuevas Tecnologías

La integración de nuevas tecnologías, en el proceso productivo, son la base para el crecimiento sostenido y es de gran apoyo en la cadena de valor, dado que permite reducir costos de mano de obra, eficacia en las tareas cotidianas de las diversas instalaciones. En este punto, se recomienda inversión en maquinarias de confección de ductos de acero galvanizado, procesos de soldadura y herramientas de mano para los colaboradores.

9.8.11 Implementación de Estilo de Liderazgo

El modelo de Hersey- Blanchard, orienta en la forma de gestionar liderazgo en todo el orden jerárquico de la compañía, por lo tanto, la puesta en ejercicio de este modelo, retribuirá de una manera silenciosa, un beneficio a mediano plazo, en la interacción y la forma de abordar tareas, con una cercana relación con el personal.

La combinación de las conductas de cada colaborador, llevará al desarrollo de los estilos de liderazgo a aplicar en cada caso, en una dinámica que tendrá relación en cada situación.

El estar atento y reaccionar en la acción de liderazgo ante cambios en la motivación o habilidades para su puesto de sus colaboradores, que varía en el tiempo por factores diversos como:

- Cambio de puesto de trabajo (vivirlo como ascenso/castigo).
- Llegada de nuevos empleados más jóvenes y preparados (sentirlo como reto/amenaza).
- Circunstancias personales (positivas/negativas).
- Implementación de nuevas tecnologías (afrontarlo como reto personal/reto insuperable).
- Cambios en la dirección de la empresa (notar miedo a lo desconocido/ambición renacida).
- No se debe caer en la tentación de dar siempre el trabajo más duro o complicado a los mismos porque le merecen más confianza:
 - Si se carga trabajo en los M4 éstos pueden derivar a M3 o irse de la empresa.
 - Si se deja por imposibles a los M3 en lugar de tratar de recuperarlos se habrá perdido lo invertido en su formación y serán una dura carga financiera.
 - Si no se enseña a los M2 derivarán hacia M1.
 - Si se deja de lado a los M1, porque exigen tiempo y trabajo del líder, no evolucionarán nunca y su productividad no aumentará.

X. CONCLUSIONES

La industria de Climatización y Ventilación, asociados principalmente a las disciplinas de Ingeniería Mecánica, han ido evolucionando en las últimas décadas por factores tecnológicos, macro-ambientales y micro-ambientales, conjuntamente a los requerimientos de los clientes. Hoy es una industria con demandas en crecimiento en sus segmentos amplios, como son el Industrial y Domiciliario. Industrial por los estándares requeridos y domiciliarios por cambios en los estilos de vida más orientados a las exigencias que entreguen valor agregado a la calidad de vida. Lo indicado presenta un escenario con bajas barreras de entrada, donde no son necesarias grandes economías de escala para ingresar a la industria, sino más bien conocer el negocio como tal.

Creavi cuenta con un Director que posee amplio conocimiento del negocio en dos de sus importantes segmentos de clientes: Industria, retail y domiciliario. Esto ha permitido un desarrollo de negocios en muy corto tiempo y además establecer un criterio organizacional de estabilidad.

La recomendación para la implementación de un plan estratégico, como herramienta, se plantea con pocos indicadores inicialmente o considerar aquellos más específicos y necesarios, reforzando los puntos de las personas y procesos. El desarrollo de una adecuada planificación, mantiene una relación entre los objetivos y recursos de la organización, además de obtener un mejor partido de las oportunidades que se presentan en el mercado. Con los lineamientos de la estrategia, son la base fundamental para alcanzar las metas, siempre integrando a todos sus actores y se espera que sean internalizados en sus directivos y equipo de trabajo, obteniendo como resultado un personal altamente motivado por los beneficios que ello acarrea.

El proceso de la planificación estratégica, analizado desde su fuente interna y con conocimiento de causa, desde su creación, el no delegar la tarea a un planificador externo, permite obtener un producto más claro y específico, además de ofrecer la flexibilidad necesaria, con metas reales y alcanzables, para ser puesto en funcionamiento. En un entorno altamente dinámico, deberá ser controlado constantemente, para alcanzar los objetivos esperados a corto y mediano plazo, las estrategias podrían ser modificadas o cambiadas por completo.

Las estrategias de negocios, demanda una navegación profunda del ambiente externo e interno, con los cuales se debe enfrentar la compañía, en el primero, es posible reconocer eficazmente aspectos como las oportunidades y amenazas, en el segundo, las fortalezas y debilidades. Orientando a la segmentación concentrada de sus servicios en la industria en que participa, diferenciando sus productos principalmente en la forma de entregarlos como un recurso intangible orientado hacia la positiva percepción del cliente.

En términos concretos, Creavi tiene muchas condiciones para tener un crecimiento y desarrollo sostenido en el tiempo, considerando, que está teniendo éxito con una cadena de valor interna que tiene varios aspectos que mejorar. Con esta formalización de

estrategias intuitivas y otras en los distintos niveles, orientará sus esfuerzos en la dirección correcta. Se debe estar atento a las revisiones de avances y resultados en base a la posición y percepción de los clientes, respecto de cómo se sienten atendidos en todos sus aspectos.

Es importante tener claridad que para que toda estrategia que se desee aplicar a la empresa con éxito debe evitar las principales causas de fracaso, evitar los sesgos de la idiosincrasia de la cultura de los colaboradores, recordando constantemente la visión de la corporación con los valores implícitos, el “comprometer” en el proceso a todo el personal en sus distintas funciones. No caer en errores típicos de la predeterminación, separación o miedo al cambio.

Según los resultados obtenidos por las métricas utilizadas, es necesario implementar nuevas tecnologías, en los servicios que entrega, dado que, no basta sólo con las alianzas con proveedores, dado que la presencia estable de Creavi en el mercado, a lo largo de sus doce años de existencia, ha alcanzado niveles altos de poder de negociación y condiciones de pago, obviamente siempre es mejorable, pero su rendimiento sería bajo versus empezar a abarcar nuevas áreas de oportunidades que tal vez puedan no estar relacionadas con la cadena de valor del cliente o de un potencial complemento en proyectos de mayor envergadura. Por ejemplo, la inversión en maquinaria para la confección de ductos de acero, los cuales reducen considerablemente los tiempos de fabricación y no requiere mano de obra considerablemente especializada

Es necesario generar nuevos canales de distribución que permitan desarrollar la capacidad para captar las metas de mercado. Lo ideal son las adjudicaciones directas.

Es imprescindible para la implementación de una nueva estrategia enfocada al cliente, no competir con respecto a los precios, sino crear servicios integrados diseñados especialmente para el cliente en donde la solución global de los problemas sea más rentable económicamente que los servicios por separado.

No se debe realizar una publicidad convencional ya que los productos entregados por esta empresa de servicios no corresponden a insumos masivos, en su mayoría. Es necesario dar a conocer las potenciales capacidades de la empresa en algún tipo de eventos de construcción de importancia en el país.

Es necesaria una retroalimentación sostenida de información tanto interna como externa de la empresa ya que el proceso de adaptación es largo y las necesidades del cliente están en constante evolución.

Tomando en consideración la reciente preocupación de la compañía de potenciar la cartera de contactos con sus clientes, producto del replanteamiento estratégico, es la manera más real de generar vinculación y conocer el mercado de las necesidades del cliente, mostrando las potencialidades de las unidades de negocios. Esto puede ser el comienzo de un estudio para generación de servicios integrados al cliente.

Se deberá estructurar el sistema de procedimientos, que será independiente de las personas, es decir, que la ausencia de personal más capacitado, genere dificultades en el

desarrollo de actividades. Es por esto, que es necesario una descentralización del conocimiento clave. Lo anterior es posible lograrlo mediante regulares reuniones internas de manera de capacitar al personal en las distintas actividades de la empresa y enseñarle a encontrar soluciones rápidas y eficientes a las dificultades que pudiesen presentarse.

Lo más importante en este cambio de estrategia es conocer en su totalidad al potencial cliente, adoptando una actitud de prueba y aprendizaje, a fin de poder adecuarse a sus cambiantes prioridades y convertirse, ante sus ojos, en el único proveedor posible, penetrando con proposiciones inteligentes e innovadoras en su cadena del valor.

Del modelo de liderazgo se deduce que el líder debe “liderar”, esto es, no limitarse a ser muy eficaz él mismo, centrándose en lo que él hace mejor, sino a tratar de que lo sean todos los integrantes de su equipo. Así, tiene que ser flexible y adaptar su tiempo y habilidades a las necesidades de cada tipo de funcionario. Siempre con el objetivo de que evolucionen en el tiempo; aumenten su madurez o nivel de desarrollo en términos de motivación y habilidades; y que todo ello contribuya al óptimo desarrollo y eficacia de su equipo.

Claramente se concluye que, las herramientas que entrega la estrategia planteada permitirán a la directiva de CREAVI tomar decisiones oportunas, que le permitirán reaccionar a tiempo para asegurar sus objetivos. Así, el liderazgo, que ha mantenido a la empresa con buenos resultados a lo largo de los años, tiene en la gestión de los recursos y en este plan estratégico una herramienta que le permitirá ampliar su buen liderazgo en una empresa en pleno crecimiento, sin perder el buen servicio y los buenos resultados financieros.

XI. BIBLIOGRAFÍA

Robert S Kaplan & David P Norton “ALIGNMETN - Cómo alinear la organización a la estrategia a través de Balance Scorecard”.

Robert S Kaplan & David P Norton “Mapas Estartégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles”.

Daniel Martinez Pedrós y Artemio Milla Gutierrez Diaz de Santos. “Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral”

Charles W. Hill y Gareth R. Jones Editorial Mc Graw Hill “Administración Estratégica, un enfoque integrado”

Fred R. David Pearson Educación. “Conceptos de Administración Estratégica”

Thompson Strickland Editorial Mc Graw Hill “Administración Estratégica, conceptos y casos”

Adolfo Arata – Luciano Furlanetto “Organización Liviana y Gestión participativa”.

Pablo Isla- Javier González “Apuntes sobre la gestión de personas en la industria chilena”.

Lionel Valenzuela Universidad Técnica Federico Santa María “Apuntes Gestión Estratégica I y Gestión Estratégica II”