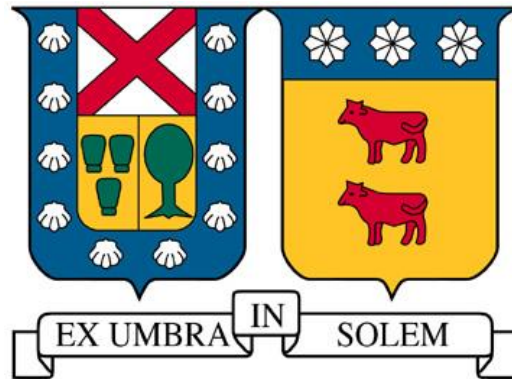


UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
SANTIAGO – CHILE



CREACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIO.
CASO DE NOVACIÓN CONSULTORES S. A.

HÉCTOR ORELLANA VALDERRAMA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUIA : SR. LIONEL VALENZUELA
PROFESOR CORREFERENTE : SR. JAVIER SCAVIA

DICIEMBRE 2010

Agradecimientos

A Ximena Valderrama Rojas, mi madre, por su apoyo en todo lo que necesitara durante todos los años de mi proceso de aprendizaje y después de éste.

A Héctor Orellana Gajardo, mi padre, por su compañía, comprensión y apoyo. Por darme la libertad de aprender a equivocarme.

A Paula Orellana Valderrama, mi hermana, por su apoyo y empuje, por no dejarme caer y enseñarme que siempre las cosas pueden ser mejoradas.

A José Eduardo Orellana Valderrama, mi hermano, por ser incondicional y entregarme su cariño.

A Rodrigo Massera, por estar y mirar como diciendo: dale.

Gracias al equipo de Novación Consultores S.A., Juan Pedro Sepúlveda, Luis Felipe Figueroa y Claudia Poblete, por darme la oportunidad de dirigir sus esfuerzos y criar como es debido a este nuevo proyecto que nace.

A todos ellos y a todos los que me apoyaron durante mi carrera les doy las gracias, este proyecto es más suyo que mío.

Por último, pero no menos importante, al Rockero, por iluminar mi camino.

¡Muchas, pero muchas gracias!

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto hace referencia a la creación de la planificación estratégica de Novacción Consultores S.A. Para desarrollar dicho objetivo, fue necesario utilizar una serie de etapas para ordenar y evaluar la información de la empresa y lo que le rodea. Fue desarrollado en cuatro etapas.

La etapa 0 define toma dos herramientas: La descripción de la misión y visión de la empresa y la definición de los objetivos planteados antes de realizar la estrategia para el año actual. Esta etapa tiene por objetivo determinar la situación inicial de la empresa.

La etapa 1 define cinco herramientas: Análisis P.E.S.T., las 5 Fuerzas de Porter, la Cadena de Valor de Servicios y las Matrices E.F.E. y E.F.I. Esta etapa tiene como objetivo encontrar la información considerada como relevante para empezar a desarrollar alternativas estratégicas.

La etapa 2 define tres herramientas: las matrices F.O.D.A., P.E.Y.E.A. y la de la Gran Estrategia. Juntas determinan las estrategias y el enfoque que debiera tener la empresa según la evaluación de su mercado y sus capacidades.

La etapa 3 define sólo una herramienta, la matriz P.C.E., a través de la cual se elige cuáles de las estrategias alternativas son más convenientes.

Las estrategias seleccionadas fueron 13:

1. Retención de Clientes
2. Alianzas Industria
3. Postulaciones Totales
4. Postulaciones Nuevos Clientes
5. Procesos
6. Alianzas Extranjeras
7. Visitas Previas.
8. Perfiles de Empresas
9. Generar una OTEC ISO 2728.
10. 2 integrantes inscritos como consultores en INN CORFO.
11. Generar una cartera de profesionales competentes relacionados con Novacción.
12. Generar una nueva sociedad, nombre ficticio e imagen.
13. Registrarse en plataformas de negocios y en registros públicos.

Abstract

This project is about the strategic planning creation to Novación Consultores S.A. To develop this objective, it was necessary to use a sequence of stages, to order and evaluate the company's information and what it's around her.

This was developed in four stages:

The Stage 0 takes two tools: company's mission and vision and the definition of the objectives before the strategic of the present year. The objective of this stage is to determine the initial situation of the company.

The Stage 1 takes five tools: PEST analysis, Porter's Five Forces, Service's Chain of Value, the E.F.E. matrix and the E.F.I. matrix. The objective of this stage is to find important information that help to initiate the strategic alternatives develop.

The Stage 2 takes three tools: S.W.O.T. Matrix, P.E.Y.E.A. Matrix and The Big Strategic Matrix. Together they determine the strategic and the focus that the company must have according to the evaluation of the market and the capacities of the firm.

The Stage 3 takes only one tool, the P.C.E. Matrix, through the matrix is possible to choose which of the strategic alternatives are the most like for the company.

The Strategic alternatives selected were thirteen:

1. Customer Retention.
2. Industry Alliances.
3. Total Postulations.
4. New Customer Postulations.
5. Processes.
6. Foreign Alliances.
7. Previous Visits.
8. Company Profiles.
9. Generating an OTEC ISO 2728.
10. 2 members registered as consultants in INN CORFO.
11. Build a portfolio of competent professionals related to Novación.
12. Generate a new company, fictitious name and image.
13. Log in business platforms and public records.

Contenido

Agradecimientos	2
Resumen Ejecutivo.....	3
Abstract	4
Introducción	8
Parte I Marco Inicial	9
Objetivos Generales de la Memoria	9
Estructura	9
Situación Inicial de la Empresa.....	10
Parte II Análisis Estratégico	11
Etapa 0: De la Situación Base	11
Etapa 1: De los Insumos.	11
Etapa 2: De la Adecuación.	11
Etapa 3: De la Decisión.....	12
Capítulo 1 Etapa de la Situación Base	13
Misión y Visión	14
Determinación de Objetivos Generales y Específicos.....	17
Capítulo 2 Etapa de los Insumos	19
Análisis PEST.....	20
Las 5 Fuerzas de Porter	24
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	30
Definición de Servicio.....	32
Cadena de Valor de los Servicios	33
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	39
Capítulo 3 Etapa de la Adecuación	41
Matriz Fortalezas-Oportunidades Debilidades-Amenazas (FODA).....	42
Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	45
Matriz de la Gran Estrategia	48
Capítulo 4 Etapa de la Decisión.....	50
Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	51
Parte III Implementación de la Estrategia.....	53
Definición formal de los Objetivos Estratégicos, Ratios y Metas	53

Validación de los Objetivos Planteados a inicios del proyecto.....	54
Descripción de Cargos.....	54
Parte IV Resultados	55
Misión y Visión	55
Visión versión 2009	55
Misión versión 2009	55
Objetivos Generales y Específicos antes de la Estrategia	56
Objetivos a fin de año 2018	56
Objetivo a fin de año 2011.....	56
Objetivo a fin de año 2009.....	56
Clasificación Objetivos Generales y Específicos.....	59
Análisis PEST.....	61
LETRA P: FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS	61
LETRA E: ASPECTOS ECONÓMICOS	68
LETRA S: FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS	70
LETRA T: FUERZAS TECNOLÓGICAS.....	76
Las 5 Fuerzas de Porter	79
1. La Rivalidad entre Las Empresas que Compiten.	80
2. La Entrada Potencial de Competidores Nuevos.....	83
3. El Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.....	85
4. El Poder de Negociación de los Proveedores.....	86
5. El Poder de Negociación de los Consumidores.....	88
Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	90
Oportunidades	90
Amenazas	91
Cadena de Valor de Servicios.....	94
Eslabones Primarios Controlables.....	95
Eslabones Primarios no Controlables	100
Eslabones de Apoyo	101
Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	103
Fortalezas	103
Debilidades.....	104

Matriz Fortalezas-Oportunidades Debilidades-Amenazas (FODA).....	107
Estrategias FO	109
Estrategias FA.....	110
Estrategias DO	111
Estrategias DA	111
Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	112
Matriz de la Gran Estrategia	114
Crecimiento del Mercado	114
Posición Competitiva	114
Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	119
Definición formal de los Objetivos Estratégicos, Ratios y Metas	120
Validación de los Objetivos Planteados a inicios del proyecto.....	125
Descripción de Cargos.....	127
Parte V Conclusiones.....	130
Visión versión 2009	130
Misión versión 2009.....	130
Validación de los Objetivos Planteados a inicios del proyecto.....	132
Parte VI Bibliografía	134
Anexo 1: Evaluación Estrategias por la MGE	136
Anexo 2: Evaluación Objetivos Estratégicos	139

Introducción

La realidad de las consultoras para el año 2009 indicaba que el mejor momento para trabajar y formar una empresa de ese estilo era el periodo actual. Por lo mismo, Juan Pedro Sepúlveda, Luis Felipe Acuña y Claudia Navarrete iniciaron la creación de lo que en el futuro sería llamado Novacción Consultores S. A.

Luego de reunirse en este emprendimiento, la posibilidad de objetivizar en acciones y medidas reales las ideas de lo que la organización debía ser, se volvió un tema central para el correcto control y dirección de los esfuerzos del ahora recién formado directorio.

¿Qué es lo fundamental?, ¿en qué orden y prioridad debían ser desarrolladas las tareas?, ¿qué beneficiaría en mayor intensidad a la organización?, ¿qué pretende que sea la empresa en el futuro? Son preguntas fundamentales, las que, a través de esta memoria, una a una, serán respondidas.

La creación del plan estratégico de negocio para la empresa nació como el objetivo principal de la asesoría y la definición del plan de acción para el mismo surge como la continuidad del proceso.

En la búsqueda de herramientas idóneas para la correcta creación de la estrategia, Un proyecto de antaño de Michael Porter demostró ser una buena matriz principal para el diseño del proceso que se ejecutó. Dicho proceso definía tres etapas (Insumos, Adecuación y Decisión), cada una con sus propias herramientas, las que fueron aplicadas, descartadas y/o modificadas para un correcto desarrollo del proyecto. A final de cuentas, fueron utilizadas once herramientas en el proceso principal de la creación de la estrategia en cuatro etapas y dos procesos adicionales para la implementación de la misma.

Cada una de las etapas desarrolladas mostraba cada vez más la real personalidad y norte estratégico para Novacción, lo que en la etapa final sería simplemente demostrado.

La ventaja de trabajar con profesionales de áreas afines fue un punto fundamental a la hora de lograr consensos y acuerdos en muchas de las herramientas utilizadas, aunque en algunos casos fue mejor objetivizar y, a través de promedios, llegar a resultados consistentes y seguir avanzando.

Al ver los objetivos estratégicos finales, algunas de las iniciativas del directorio fueron rechazadas por un bien mayor y otros pequeños detalles en la ejecución de los planes de acción demostraron tener un gran impacto en la interacción con el mercado.

Con el fin de acelerar la generación del Plan Estratégico, en algunas de las herramientas fueron presentadas al directorio por el asesor, para luego ser validadas por el directorio.

A pesar de que el proceso es extenso y complejo, es simple en forma, lo que vuelve la planeación entendible y ejecutable en varios niveles de la empresa y que su explicación para los nuevos integrantes de Novacción sea sencilla y de rápido entendimiento.

Parte I Marco Inicial

La primera parte del proceso de creación de un plan estratégico de negocio para Novacción es la definición formal de los objetivos generales de la memoria, de la estructura de la memoria y la situación inicial de la empresa.

Objetivos Generales de la Memoria

El objetivo principal de la memoria es lograr la transición de ser tres profesionales con capacidades para crear una consultora a una empresa propiamente tal con personalidad y objetivos propios, definiéndolo como la creación de un plan estretégico de negocio para la empresa Novacción Consultores S.A.

Dentro de ese gran objetivo, es necesario, además, crear la forma en que la empresa se enfrentará al mercado, según la estructura de donde se encuentra inmersa. De esta forma surge otro objetivo: definir el mercado de la empresa.

Adicionalmente, la empresa debe conocerse a sí misma, por lo que la definición de las capacidades y competencias de la empresa se encuentra como uno de los objetivos.

Una de las conclusiones más importantes del proyecto es la definición de los objetivos estratégicos de la empresa, los que lograrán proyectar a la consultora hacia el norte que el directorio elegirá.

Finalmente pero no menos importante, será designar quién se hará cargo de cada uno de los objetivos estratégicos de la organización

Estructura

Para la presentación del desarrollo del proyecto de puesta en marcha de Novacción consultores, se ha considerado mostrar el proceso en cuatro grandes partes: El Marco Inicial, El Análisis Estratégico, una Herramienta Adicional y Los Resultados del trabajo.

Para el **Marco inicial**, se consideran dos puntos, la descripción de la Estructura del proyecto (la cual se define en este apartado) y la Situación Inicial de la Empresa.

Dentro del **Análisis Estratégico**, que es considerado el grueso del proyecto, se consideran cuatro etapas para desarrollarlo. Éstas son la Etapa de la Situación Base, la Etapa de los Insumos, la Etapa de la Adecuación y la Etapa de la Decisión.

Dentro de la etapa de la Situación Base se consideran dos puntos, la descripción de misión y visión de la empresa y la definición de los objetivos anteriores a la planificación estratégica.

Dentro de la etapa de los insumos se consideran cinco herramientas: El Análisis PEST, Las Cinco Fuerzas de Porter, La Matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos), La Cadena de Valor y La Matriz EFI (Evaluación de los Factores Internos).

En la Etapa de la adecuación, al igual que en la etapa anterior, se analizarán distintas herramientas. Éstas son la Matriz FODA (Fortalezas-Oportunidades Debilidades-Amenazas), La Matriz PEYEA (Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción) y la Matriz de la Gran Estrategia.

En la Etapa de la Decisión se verá sólo una herramienta: La Matriz MCPE (Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica)

A continuación será analizada una **Herramienta Adicional**, que es la Descripción de cargos.

Finalmente, serán descritos **Los Resultados** del estudio, tomando en cuenta todas y cada una de las herramientas vistas en el proyecto, es decir, Misión y Visión, Objetivos Antes de la Estrategia, Análisis PEST, Las 5 Fuerzas de Porter, La Matriz EFE, La Cadena de Valor, La Matriz EFI, La Matriz MPC, La Matriz FODA, La Matriz PEYEA, La Matriz de la Gran Estrategia, La Matriz MCPE y La Descripción de Cargos.

Situación Inicial de la Empresa

La empresa, como tal, aún no existe, sólo es un puñado de ideas que el nuevo directorio tiene para ofrecer al mercado. Sus intenciones son las de trabajar en el sector público a través del mercado online ChileCompra, y, a través de licitaciones públicas, lograr iniciar un proyecto nuevo para ellos, que los transforme en trabajadores independientes, emprendedores.

Tienen experiencia haciendo consultorías, trabajos de docencia y doctorados en el extranjero, todo esto hace que su experiencia juegue como un factor clave a la hora de realizar nuevos proyectos o asesorías. Por lo mismo, se preguntaron si era posible que, uniendo sus fuerzas lograran hacer de estos trabajos esporádicos una empresa más estable, que les provea del sustento que necesitan sus familias.

Anteriormente uno de los integrantes del nuevo directorio hizo inicio de actividades como una empresa individual de responsabilidad limitada, INDUNET EIRL, la que se estaba utilizando para entregar las facturas y boletas correspondientes. Pero el nuevo interés de generar una alianza entre los tres e iniciar una sociedad más formalmente hizo necesaria la creación de una nueva firma, Novacción Consultores S. A.

Desde ese momento existe la alianza formalmente y este proyecto une los intereses y personalidades del directorio para generar un nuevo participante de la industria, el cual es definido estratégicamente en esta memoria.

Parte II Análisis Estratégico

Para realizar un análisis Estratégico de forma ordenada y metódica, es necesario llevar a cabo un proceso paso a paso metódico y que no deje aspectos considerados como importantes sin resolver. Es por esto que para el diseño de la planificación estratégica de Novacción Consultores S.A. se ha desarrollado un marco de acción, identificando las herramientas necesarias para conocer a cabalidad las el interior y exterior de la empresa. Como se describe en la ilustración siguiente, es posible identificar cuatro etapas para la creación de la estrategia. Los instrumentos presentados en este marco fueron adaptados para el caso de la empresa, por lo que no es el modelo original diseñado por Michael Porter, pero de igual forma sirven a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

FIGURA 1: ETAPAS DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO¹



Etapa 0: De la Situación Base

Contiene las definiciones previas al desarrollo del marco de la estrategia. Compuesta por la Misión y Visión y los Objetivos Antes de la Estrategia, entrega los intereses e intenciones previas de la empresa a quienes desarrollarán el proceso de creación de estrategias, es la razón de que sea definida como la etapa cero.

Etapa 1: De los Insumos.

Compuesta por el Análisis PEST, las 5 Fuerzas de Porter, la matriz EFE, la Cadena de Valor de Servicios y la matriz EFI. Resume la información básica que se debe tener para formular estrategias, agrupando la información de la empresa y la información del ambiente de la empresa.

Etapa 2: De la Adecuación.

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Incluyen la matriz FODA, la matriz PEYEA y la matriz de la Gran Estrategia. En esta etapa se generan estrategias alternativas que sean más o menos viables para la empresa como su evaluación y se determina la mejor forma definir el comportamiento estratégico de la empresa.

¹FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. página 62, Ilustración 7. El marco analítico para formular estrategias.

Etapas 3: De la Decisión

Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Es importante que los estrategas diversifiquen las alternativas a seguir y usar los instrumentos que faciliten la comunicación y de ésta forma definir en conjunto las estrategias que guiarán a la empresa al cumplimiento de la misión y visión establecidas desde un principio. Es importante recalcar en esta etapa la trascendencia de sus decisiones y aunar esfuerzos para potenciar la empresa hacia el futuro, a través de una clara y concreta forma de enfrentar el mercado.

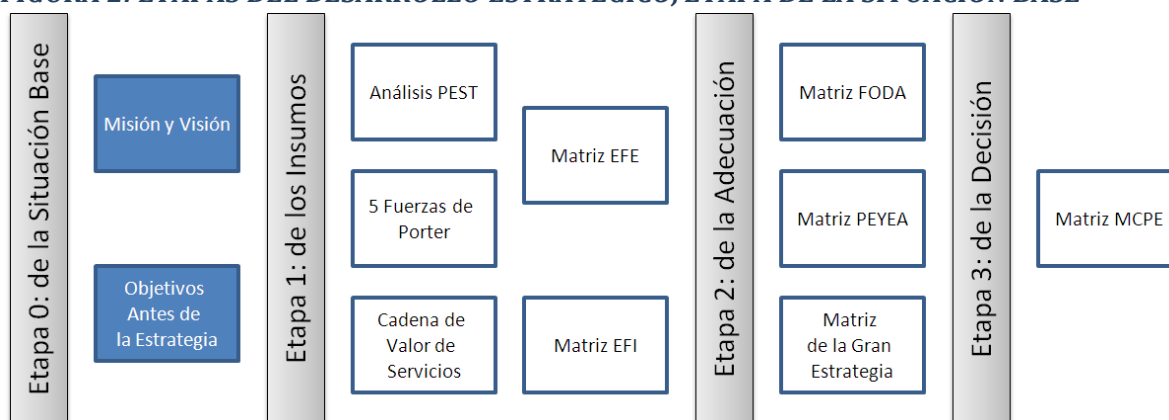
Capítulo 1 Etapa de la Situación Base

Como primer paso dentro del trabajo de proyección de la empresa Novación Consultores, es necesario hacer un informe presente, es decir, las metas, proyecciones e ideales iniciales de la empresa, lo que los dueños y gerentes de la empresa tienen pensado hacer desde antes de iniciar el proceso de creación de la estrategia, sus intereses y lo que para ellos significa la empresa.

Esto con el fin de determinar dos aspectos fundamentales: primero, la forma en que se va a vender, qué se va a vender, la forma de operar con los clientes, proveedores, competidores y medio ambiente, entre otros, es decir, la personalidad de la empresa. También cómo quieren hacer esto mismo en el futuro. Hablamos de la misión y visión del negocio.

Y Segundo, los objetivos determinados desde un principio por la empresa y que, si no fuesen considerados, pueden quedar en el tintero como también hacer que los estrategias pierdan la concentración en el objetivo fundamental de este proyecto, que es definir un marco de acción para el futuro año de la empresa. Hablamos en este caso de los objetivos generales ya establecidos por los gerentes anteriormente.

FIGURA 2: ETAPAS DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO, ETAPA DE LA SITUACIÓN BASE²



Para esto se utilizará las herramientas de creación de la misión y visión que se verán a continuación y la descripción de los objetivos antes de la estrategia, siguiendo unos sencillos pero importantes pasos, los cuales, serán descritos a continuación.

² FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 62, Ilustración 7. El marco analítico para formular estrategias.

Misión y Visión

Drucker dice que formular la pregunta, "¿cuál es nuestro negocio?" es como preguntar, ¿cuál es nuestra misión?"³. Se podría decir que la declaración de la misión es una declaración de la "razón de ser" de la empresa. Por lo mismo, un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente, ya que si el norte de la empresa no se encuentra debidamente escrito, lo lógico es que la organización como un todo, junto con el esfuerzo de sus empleados se dirija a lugares equivocados. Es por esto que la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?" suele ser muy difícil y la respuesta acertada normalmente no es nada evidente.

Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización a sus clientes, productos o servicios; mercados, filosofía y tecnología básica. Según Vern McGinnis, una declaración de la misión debe:

- 1) Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- 2) Ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo.
- 3) Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
- 4) Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras; y
- 5) Hacer su declaración en términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización, desde la alta dirección hasta el trabajador con menos responsabilidad y empoderamiento.⁴

La visión contra la misión.

La diferencia entre la misión y la visión es simplemente el tiempo. Mientras la misión determina (entre otras preguntas) qué se hace y cómo se hace en la organización, la visión contesta "¿Qué queremos ser?", es decir, plantea el qué se hace y el cómo, pero en el futuro, cuando la organización alcanza sus metas actuales.

³ FUENTE: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México 2003. Página 59

⁴ MCGINNIS, Vern. Strategic Market Decisions : A Reader, 1982

Utilización⁵

Un enfoque que se usa bastante para elaborar declaraciones de misiones del negocio empieza por seleccionar varios artículos sobre declaraciones de misión y solicitar a todos los gerentes que los lean para tener información básica.

A continuación, se solicita a los gerentes que preparen, personalmente, una declaración de la misión de la organización. Después, un agente o comité de mandos superiores, debe reunir todas estas declaraciones en un solo documento y distribuir el borrador de éste entre todos los gerentes.

El siguiente paso es solicitar sugerencias para modificaciones, aumentos y supresiones, así como sostener una junta para revisar el documento. En la medida que todos los gerentes hayan contribuido y apoyen el documento final de la declaración de la misión del negocio, las organizaciones tendrán menos problemas para conseguir que los gerentes apoyen otras actividades para formular, poner en práctica y evaluar estrategias.

En el caso de Novación Consultores, Para generar la definición de la misión y visión del negocio se le pidió a cada uno de los gerentes de la empresa que contestara el cuestionario descrito en el punto de la página siguiente. Luego, se creó una definición de la misión tomando en consideración las respuestas de cada uno de los gerentes A continuación, los gerentes se reunieron y debatieron cada uno de las frases de la misión y visión, hasta conseguir lo que en conjunto deseaban para la organización.

Cómo redactar y evaluar declaraciones de misión⁶

Una buena forma de evaluar las declaraciones de la misión es hacerlo con base en los nueve criterios que se presentan en el siguiente punto. Es importante argumentar que una organización que no elabora una declaración de la misión comprensiva, que sea fuente de inspiración, pierde la oportunidad de presentarse favorablemente ante las partes interesadas, presentes y futuras. Y no es representativa de los objetivos últimos de la empresa.

No debe ser tomada a la ligera, puesto que ofrece a los gerentes una unidad de sentido que trasciende las necesidades particulares, de equipo de trabajo o unidad. También propicia una sensación de expectativas compartidas en todos los niveles y generaciones de empleados.

⁵PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 10 en adelante.

⁶PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 10 en adelante.

Cuestionario Misión y Visión⁷

1. Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos, o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
3. Mercados: ¿Dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
6. Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
7. Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
8. Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
9. Interés por los empleados ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

⁷ FUENTE: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México 2003. Página 66.

Determinación de Objetivos Generales y Específicos⁸

Todos los caminos conducen a Roma, pero, ¿Cuál es lo que más le conviene a la organización, tomando en cuenta conceptos como tiempo, recursos y procesos?

Estos son los objetivos, que se definen como la forma de llevar a la práctica la misión y visión de la organización, tan concretas como para poder medirlas y determinar su cumplimiento y apoyo a la organización. Se pueden considerar como uno de los aspectos fundamentales a completar luego de la misión y visión, debido a que sin éstos no se puede determinar si la empresa se dirige hacia dónde intenta hacerlo, como tampoco es posible saber para los integrantes de la organización cómo remar en esta gran barcaza, y de ésta forma asignar los recursos eficientemente y poder pensar en encaminarnos a desarrollar una ventaja competitiva sustentable.

Los objetivos son a donde se dirigen nuestras acciones, y por esto, es necesario hacer enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado. Por lo mismo, estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija y ser una obligación que se impone una empresa por que es esencial para su existencia.

Sus funciones son, entre otras, ser una fuente de legitimidad (los objetivos justifica las actividades de una empresa) y servir como estándares (para evaluar las acciones y la eficacia de la organización).

Los requisitos para un buen objetivo son

- Ser Claros: bien definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- Ser Flexibles: poder modificarlos cuando las circunstancias o el entorno lo requieran.
- Ser Medibles: para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- Ser Realistas: factibles de lograrse.
- Ser Coherentes: entre sí, es decir, no deben contradecirse entre ellos.
- Ser Motivadores: definirse como un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

Para establecerlos, se debe tomar en cuenta que existen en una escala de prioridades (Urgente e Importante) y ayuden a identificar de estándares.

Se les puede clasificar según el alcance en el tiempo: largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo

Para realizar la definición de los objetivos de la empresa, se utilizó la herramienta Brainstorming o Lluvia de ideas, para luego analizar cada una de las ideas y validar cuáles serían descritas como objetivos.

⁸ FUENTE: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, México 2003. Página 67

Brainstorming⁹

Es un proceso para generar muchas soluciones creativas sin evaluar su mérito individual. Se trata de un mecanismo usado con mucha frecuencia para obtener el máximo número de ideas en un periodo de tiempo corto. Un grupo se reúne, se le plantea un problema específico, y se le indica que proponga cualquier idea que tengan en mente para solucionarlo. En esta clase de sesiones (cuando menos en las primeras etapas) se minimizan las críticas con la finalidad de no inhibir las propuestas. Una vez que todas las ideas se colocan sobre la mesa, el grupo pone a consideración los aspectos negativos y positivos de cada propuesta. Así, a través de un proceso de refinamiento continuo, debe surgir la mejor solución posible en las circunstancias dadas. (Administración, Hitt-Black-Porter, pág. 331 a 332).

Utilización

Para la realización de este procedimiento es necesario seguir las siguientes reglas:

- 1) Toda crítica será eliminada. El juicio adverso de las ideas debe posponerse.
- 2) La libertad de emisión es de gran importancia. Cuanto más enérgica sea la idea, mejores pueden ser los resultados; es más fácil perfeccionar una idea que emitir una nueva.
- 3) Es esencial la cantidad. Cuanto mayor sea el número de sugerencias, más fácil es escoger entre las mismas.
- 4) Se busca la combinación de ideas y sus mejoras. Además de contribuir con sus propias ideas, los participantes en la “lluvia de ideas” deberán sugerir en su momento cómo se puede conseguir el mejoramiento de las ideas de los demás o cómo se puede lograr que dos o más ideas produzcan otra y de mayor importancia.

Este proceso fue necesario, debido a que Novacción Consultores S. A. es una empresa que se está creando recién a inicios del año 2009, por lo que las cosas por hacer son muchas. Definirlas y separarlas en objetivos a muy largo, largo y mediano plazo y su nivel de urgencia e importancia son aspectos básicos para poder enfocar los esfuerzos en lo que urge en cada etapa del año.

Para llegar desde los objetivos de este año, se hiló la misión y visión de la empresa con objetivos al muy largo plazo (10 años más), luego a sólo 3 años para llegar, poco a poco, a los descritos para el periodo siguiente, 2009. Esto se hizo con el fin de que el salto entre los objetivos y la misión no sea tan brusco y la proyección de la visión sea más fácil de ver en el corto plazo.

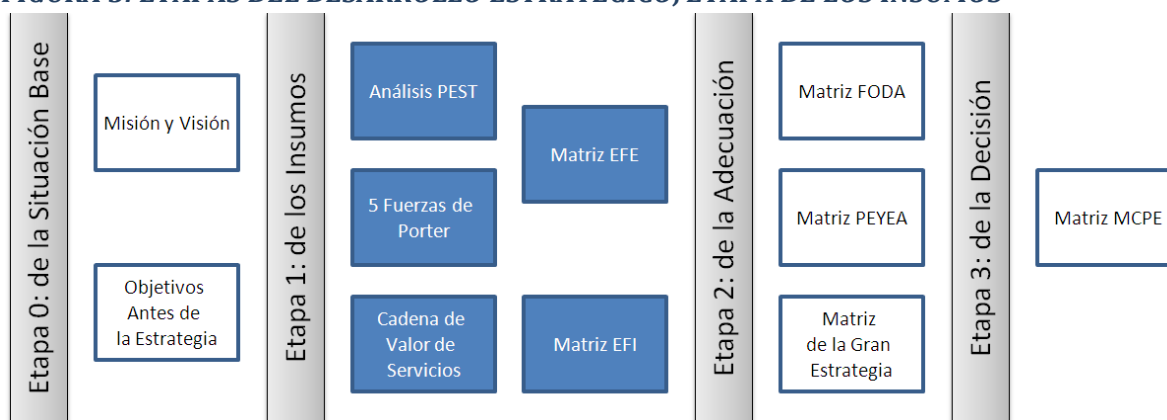
⁹ HITT, Michael A., BLACK, J. Stewart y PORTER, Lyman W. Administración. Novena edición México, Pearson Educación, 2006. 736p. páginas 331 y 332.

Capítulo 2 Etapa de los Insumos¹⁰

La primera etapa del proceso, identifica, como su nombre lo indica, los insumos necesarios para desarrollar la etapa de la adecuación. Desarrolla dos herramientas, la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI). Estos instrumentos imponen que los estrategias cuantifiquen la subjetividad en las primeras etapas del proceso para formular estrategias.

Para desarrollar esas dos herramientas, es necesario ocupar otras que alimentan las matrices antes descritas, las cuales son el análisis PEST, el análisis de las Cinco fuerzas de Porter y la Cadena de Valor, las cuales serán descritas una a una a continuación.

FIGURA 3: ETAPAS DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO, ETAPA DE LOS INSUMOS¹¹



¹⁰ FUENTE: Basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 63

¹¹ FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 62, Ilustración 7. El marco analítico para formular estrategias.

Análisis PEST¹²

Considera a las fuerzas que por lo común influyen en el ambiente inmediato de la organización, por lo tanto, a la organización en sí. Son varias las fuerzas que se deben considerar, y es posible agruparlas en cuatro subconjuntos, cada uno representante de cada una de las letras del análisis:

- Letra P: Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas
- Letra E: Fuerzas económicas
- Letra S: Fuerzas sociales, culturales y demográficas
- Letra T: Fuerzas tecnológicas

Como es evidente, de una empresa a otra, los aspectos a considerar varían, por lo que dar prioridad a una de estas categorías para el caso general resulta contradictorio en algunas industrias. Para las empresas que trabajan principalmente con el sector público, que coincide con la empresa en cuestión, es necesario dar importancia al área político-legal y sociocultural por sobre las otras, puesto que esto es lo que marca el nivel de inversión y la cantidad de proyectos o licitaciones que el gobierno propone.

Cada una de las cuatro fuerzas a considerar se describen a continuación:

Letra P: Fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas¹³

Los gobiernos locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Los factores políticos, gubernamentales y legales, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas en el caso de industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa. Los cambios de las leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales y actividades de cabildeo pueden afectar muchísimo a las empresas.

La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas.

Las leyes, los organismos regulatorios y los grupos de interés pueden afectar muchos las estrategias de organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas. Muchas compañías han alterado o abandonado las estrategias en el pasado debido a medidas políticas o gubernamentales.

¹² FUENTE: Basado en HITT, Michael A., BLACK, J. Stewart y PORTER, Lyman W. Administración. Novena edición México, Pearson Educación, 2006. 736p. página 78.

¹³ FUENTE: Basado en HITT, Michael A., BLACK, J. Stewart y PORTER, Lyman W. Administración. Novena edición México, Pearson Educación, 2006. 736p. página 78 a 80.

Los aspectos a considerar en este punto serán resueltos respondiendo la siguiente tabla

TABLA 1: LISTADO DE VARIABLES POLÍTICAS GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS A CONSIDERAR¹⁴

1	Regulación Gubernamental y Leyes relativas al rubro
2	Patentes en la industria
3	Política Fiscal y Monetaria
4	Mercado laboral
5	Elecciones

Letra E: Fuerzas económicas¹⁵

En el ambiente externo hay una gran cantidad de variables que se pueden considerar. Sin embargo, dependiendo de la industria que se esté evaluando, algunos índices ganan relevancia mientras que otros pasan a no tenerla.

Los aspectos a considerar, aunque reunidos como un solo aspecto, abarcan tres áreas económicas, éstas son las condiciones económicas actuales, los ciclos económicos y los cambios estructurales de la economía. Con respecto a las condiciones económicas actuales, se puede decir que son aquellas que prevalecen en el corto plazo dentro del país, como la inflación, el nivel de gasto del gobierno, el desempleo del país o las tasas de interés. Hablando de los ciclos económicos, deben tomarse en cuenta el estado de la economía actual, donde la actividad global puede ser de recesión, mantención o crecimiento cómo este estado de la economía afecta a la industria en la cual la empresa se encuentra inmersa. Finalmente, con respecto a los cambios estructurales se hace referencia a cambios que afectan de manera significativa la dinámica de la actividad económica ahora y hacia el futuro. Aspectos como el enfoque macroeconómico del país, pasar de ser un país agroindustrial a uno de servicios o el nivel de descentralización puede generar oportunidades o amenazas no consideradas por los las condiciones económicas actuales o la ciclicidad de la economía.

¹⁴FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 23, Tabla 5. Variables políticas gubernamentales y jurídicas importantes.

¹⁵ FUENTE: Elaboración propia basado en HITT, Michael A., BLACK, J. Stewart y PORTER, Lyman W. Administración. Novena edición México, Pearson Educación, 2006. 736p. páginas 83 a 85.

Para desarrollar la letra E del análisis PEST se responderán las preguntas detalladas a continuación:

TABLA 2: LISTADO DE VARIABLES ECONÓMICAS A CONSIDERAR¹⁶

1	Tasas de interés
2	Tasas de inflación
3	Fluctuaciones de precios
4	Déficit presupuestal del gobierno
5	Tendencia del producto interno bruto
6	Patrones de consumo
7	Política monetaria
8	Políticas fiscales

Letra S: Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales¹⁷

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan mucho a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, todas las industrias se ven abrumadas y retadas por las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales.

Estos elementos son descriptivos de los habitantes que conforman la sociedad, como promedios de edad, tasa de natalidad, mortalidad, inmigración y emigración, matrimonios, divorcios, nivel educativo y nivel de analfabetismo entre otros.

Para obtener el análisis, es necesario tener en consideración por lo menos los puntos señalados a continuación:

TABLA 3: LISTADO DE VARIABLES SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES A CONSIDERAR¹⁸

1	Población
2	Cantidad de matrimonios
3	Tasa de natalidad
4	Situación de la Mortalidad
5	Tasas de esperanza de vida
6	Ingreso de las Familias
7	Confianza en el gobierno
8	Nivel promedio de escolaridad
9	Cantidad de egresados de educación
10	Situación Ocupacional de los Hogares

¹⁶ FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 20. Tabla 2. Variables económicas que se deben monitorear.

¹⁷FUENTE: Basado en HITT, Michael A., BLACK, J. Stewart y PORTER, Lyman W. Administración. Novena edición México, Pearson Educación, 2006. 736p. Página 78 a 80.

¹⁸ FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 21. Tabla 3. Variables culturales, demográficas y ambientales clave.

Letra T: Fuerzas Tecnológicas

Para determinar el ambiente tecnológico chileno, se hará uso de cinco medidores utilizados por la OECD¹⁹. Los cambios tecnológicos deben ser revisados principalmente para entender las nuevas tendencias en insumos o generación de nuevos mercados, debido a que un cambio tecnológico en la industria puede crear nuevas empresas o destruirlas en muy poco tiempo.

TABLA 4: LISTADO DE PREGUNTAS CLAVE PARA EVALUAR EL AMBIENTE TECNOLÓGICO²⁰

1	Información y Comunicaciones
2	Gasto en Investigación y Desarrollo
3	Exportaciones en equipos de Tecnologías de la Información
4	Investigadores por millar de trabajadores
5	Patentes

Para generar un perfil general del macroentorno que rodea a Novación Consultores, será necesario contestar cada uno de los tópicos antes señalados de las preguntas descritas en las tablas anteriores, evaluando de esta forma el ambiente político, económico, social y tecnológico en el que la empresa se relaciona. Cada una de estas respuestas puede significar una oportunidad de negocio para la empresa, como también una amenaza que debilita su competitividad.

A continuación, el análisis sigue siendo externo, pero menos general: el microentorno de la empresa. Se presenta a continuación el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

¹⁹ Organization for Economic Co-operation and Development, OECD

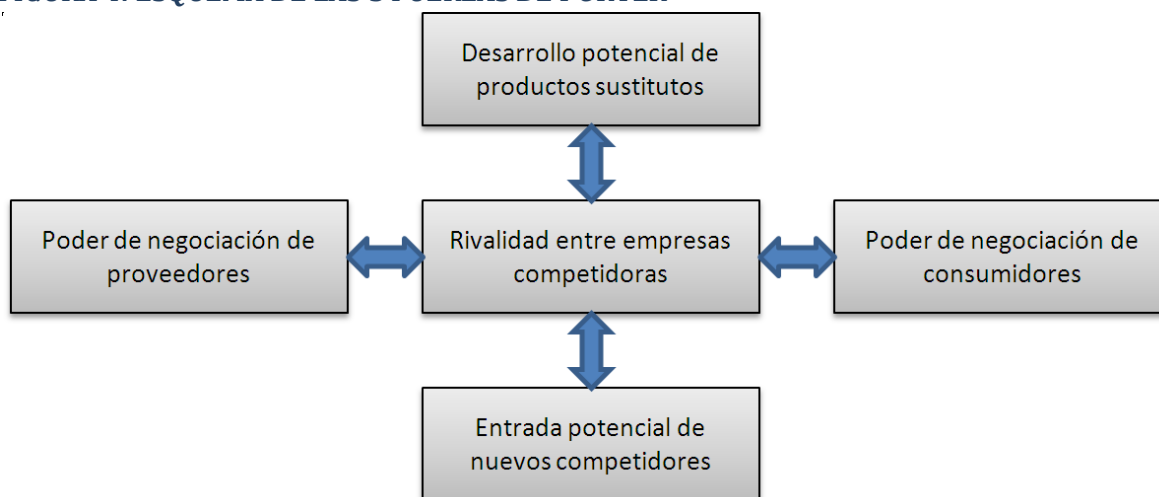
²⁰ FUENTE: Elaboración propia.

Las 5 Fuerzas de Porter²¹

El Análisis de la competencia diseñado por Michael Porter toma en cuenta cinco factores clave para conocer el territorio en el que se desenvuelve la empresa. De esta manera es posible identificar el nivel de competitividad de la industria en la cual la empresa se desenvuelve. Los factores a considerar son la rivalidad entre las empresas que compiten, la entrada potencial de competidores nuevos, el desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y por último pero no menos importante, el poder de negociación de los consumidores.

En la ilustración siguiente se describe a través de un esquema el análisis de Porter y sus cinco fuerzas

FIGURA 4: ESQUEMA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER²²



Una a una, las Cinco Fuerzas de Porter se definen a continuación:

La rivalidad entre las empresas que compiten.

Ésta suele ser la fuerza más influyente de las cinco nombradas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales. Su intensidad suele aumentar conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad, conforme la demanda de los productos de la industria disminuye y conforme la reducción de precios resulta ser una práctica común. Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo y sea necesario retirar la empresa del mercado.

Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

²¹ AGUILAR. Juan Carlos. Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter. Páginas 1 a 6.

²² FUENTE: PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 36.

a. Cantidad de Competidores

La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que alguna empresa domine el mercado.

b. Crecimiento de la Industria

La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.

c. Costos Fijos y de Almacenamiento

La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aun más la competencia.

d. Diferenciación y Estabilidad de Costos

La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes. Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades, con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.

e. Intereses Estratégicos

La rivalidad se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados. Mientras existan más oportunidades, hay mayor probabilidad de que las empresas busquen estrategias para aprovecharlas; igualmente, al iniciar o al proponer una estrategia y ver sus resultados inclina más los competidores o a algún competidor a emularla. La posición geográfica es un elemento importante de este factor, ya que cuando dos compañías se encuentran en una misma área geográfica se puede generar mayor rivalidad y mayor conocimiento de las acciones de la competencia.

f. Incrementos en la Capacidad

La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Cuando las economías de escala dictan que la capacidad debe ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio

de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por diferentes empresas (Porter, 1995:39).

g. Diversidad de Competidores

La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos. Un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos, nacionalidad sean diferentes, puede conducir a que se tenga dificultad en el acuerdo de las reglas de juego, ya que lo que puede beneficiar a un grupo de competidores no beneficia al total del sector.

h. Barreras de Salida

La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales.

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de las rivales.

La entrada potencial de competidores nuevos.

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Es importante que los encargados de la dirección estratégica de la empresa sepan identificar las empresas nuevas que podrían entrar en el mercado, vigilar las estrategias de las nuevas empresas rivales, contraatacar conforme se requiera, y capitalizar las fuerzas y oportunidades existentes.

Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

a. Economías de escala.

Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.

b. Diferenciación del producto.

Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes.

Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

c. Requisitos de capital.

Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

d. Costo de Cambio.

Esta barrera es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.

e. Acceso a los canales de distribución.

Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, mas difícil será el ingreso.

f. Desventajas de costos, independientemente de la escala.

Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.

g. Política gubernamental.

Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales. Estos mecanismos alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales competidores. La caracterización de las barreras para ingresar a una industria dependen igualmente de las capacidades y habilidades que posea las empresas potenciales, ya que las barreras

tradicionales de entrada al mercado están siendo aplanadas por competidores hábiles y rápidos que se anticipan a los movimientos de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes.

El desarrollo potencial de productos sustitutos.

La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado. Inclusive, es importante identificar la relación entre la calidad percibida por el cliente de los sustitutos, porque esto define el precio máximo que puede ser ofrecido el producto propio, puesto que al encontrarse nuestro producto bajo dicha relación, el cliente preferirá el sustituto en vez de lo que ofrece la empresa.

El poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria dependiendo de la influencia sobre la calidad y costo del producto final según la calidad y precio de lo que entregan. Entre más especializado es el insumo, mayor su curva de aprendizaje y mejor su economía de escala, mayor poder de negociación tiene el proveedor debido a la dificultad de encontrar un sustituto para lo que él entrega a la empresa. Con todo, es posible también generar alianzas estratégicas con los proveedores en temas relacionados a investigación y desarrollo de nuevos productos o partes, para mejorar la competitividad de la empresa ya sea en el costo o calidad de los productos finales. Como contramedida a lo anterior, las empresas pueden seguir una estrategia de integración hacia atrás para adquirir el control o el dominio de los proveedores cuando éstos no cumplan las expectativas, sea muy difícil llegar a acuerdos o los gerentes descubran nuevas oportunidades de negocio, como algunas razones.

En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

a. Concentración

Si las empresas que conforman el mercado de proveedores son pocas y grandes, entonces es posible que exista poder de negociación de los proveedores.

b. Sustitutos

Si los proveedores no tienen productos sustitutos, es decir, no existen alternativas a comprar a esos proveedores, entonces los proveedores tienen poder de negociación.

c. Mercados

Si los proveedores lo son no sólo del mercado en el que participa la empresa, entonces el poder de negociación de los proveedores aumenta.

d. Importancia del Insumo

Si el insumo del proveedor es importante para la calidad del producto o el buen desempeño del servicio de la empresa, el poder de negociación del proveedor aumenta.

e. **Productos diferenciados**

Si el producto que ofrece el proveedor se encuentra diferenciado con respecto a los otros proveedores, o bien cambiar a otro proveedor es muy costoso, el poder de negociación de los proveedores aumenta.

f. **Integración hacia adelante**

Si las posibilidades de que los proveedores formen una empresa que compita con la actual son elevadas, el poder de negociación de los proveedores es elevada.

El poder de negociación de los consumidores.

Definido como el poder de quienes compran los productos de la compañía, esta fuerza hace referencia a la capacidad de los clientes de exigir más calidad por el mismo precio y mayores servicios sin entregar nada a cambio. Esto ocurre cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes.

Los clientes o compradores son poderosos cuando:

a. **Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.**

Cuando los clientes compran una gran parte del producto de la industria o, dicho de otro modo, las ventas en la industria son pocas pero onerosas, el poder de negociación de los clientes aumenta.

b. **Tamaño de las ventas**

Si las compras de un cliente representan gran parte de las ventas realizadas por su proveedor, el cliente aumenta su poder de negociación.

c. **Diferenciación**

Si la empresa ofrece a sus clientes productos que no son diferenciados, el poder de negociación de los clientes aumenta.

d. **Costos de cambio**

Si para el cliente comprar a una u otra empresa le resulta indiferente, es decir, sus costos por cambiar de proveedor son bajos o nulos, entonces el poder de negociación del cliente aumenta.

e. **Integración hacia atrás**

Si para el cliente crear una empresa que compita con la actual es una amenaza creíble, el poder de negociación de los clientes aumenta.

f. **Información**

Si el cliente conoce cabalmente los costos y precios del proveedor de productos o servicios, el poder de negociación de los clientes aumenta.

Para poder evaluar la intensidad de cada una de las cinco fuerzas de Porter, se hará un análisis de la intensidad de cada uno de los factores descritos más adelante. Para esto, serán evaluados cada uno de los factores que determinan a las fuerzas y evaluados con una nota:

1. Competitividad muy baja
2. Competitividad baja
3. Competitividad ni baja ni alta
4. Competitividad alta
5. Competitividad muy alta

Luego de esto, el promedio entregado por los factores a considerar será la nota entregada para la fuerza en particular y sus promedios indicarán la competitividad del mercado en general.

Terminadas las herramientas de análisis del ambiente externo, es decir, en análisis PEST y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se puede continuar definiendo la herramienta que reúne sus conclusiones, la matriz de Evaluación de los Factores Externos, EFE.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)²³

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica, de sustitutos, competidores, clientes, proveedores y posibles competidores. Resume de forma ordenada las oportunidades y amenazas señaladas en los análisis PEST y de las Cinco Fuerzas de Porter, dando en sólo un cuadro un *ranking* de lo que ofrece y exige el entorno a la empresa.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

²³PORTER, Michael. Administración Estratégica. Páginas 36 y 37.

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Cuide que la suma de todos los pesos asignados a los factores sume 1.0. En la práctica, para simplificar la entrega de peso a cada una de las oportunidades y amenazas entregadas por el mercado, se le pidió a cada uno de los tres directores que asignara una nota de 0 a 10, siendo cero el valor nulo y 10 el mayor valor. Luego se dividieron los números por el total de pesos asignados, por lo que la suma es igual a 1.0. Finalmente los valores entregados por cada director se promediaron para entregar el peso relativo de cada factor.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa para cubrir dichos factores. En la práctica, al ser tres directores, se decidió por hacer el análisis por separado y asignar la calificación como el promedio de las tres notas.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.
6. Determine cuáles son las oportunidades y amenazas más importantes para la empresa.

TABLA 5: MUESTRA DE UNA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)²⁴

	Importancia del factor	Calificación del factor	Peso Ponderado
Oportunidades			
Oportunidad 1			
Oportunidad 2			
Amenazas			
Amenaza 1			
Amenaza 2			
TOTAL	100,0%		

²⁴ FUENTE: Basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 37. Tabla 17. Muestra de una matriz de evaluación de factores externos.

De la matriz EFE se pueden dar ciertos criterios. El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. También es importante señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones a cada uno de los puntos, porque su interpretación es lo que da un vistazo a la relación actual entre la empresa y su entorno y cuánto aprovecha las oportunidades y enfrenta las amenazas la compañía.

Definición de Servicio

Como la empresa Novacción Consultores es una de servicios, fue más recomendable aplicar la herramienta de la cadena de valor modificada. Para esto se utilizó el modelo propuesto por Gustavo Alonso²⁵, el cual transforma el modelo de la cadena de valor Porter para productos en una para servicios. Para describir de mejor manera el enfoque de Alonso, primero se debe definir qué es un servicio.

Un servicio posee distintas propiedades a las de un producto. Una posible definición es la presentada por Philip Kotler²⁶: “cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra, y que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo”. Las características que definen un servicio se presentan a continuación:

FIGURA 5: PROPIEDADES DE LOS SERVICIOS²⁷



Intangibilidad: Hace referencia a que antes de adquirir el servicio es imposible someterlo a juicio de los sentidos o almacenarlos de alguna manera.

²⁵ Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, Argentina. Fundador y Director General de “Time to Market”.

²⁶ Philip Kotler es quizás el referente por excelencia en temas de marketing. Su obra Marketing Management es utilizada en las más prestigiosas casas de estudios de grado y postgrado en todo el mundo.

²⁷ FUENTE: Elaboración propia.

Inseparabilidad: El servicio y quien hace la prestación son inseparables, no importa quién o qué sea, su división es indefinida.

Variabilidad: La calidad y forma del servicio es dependiente de quien lo entrega y del contexto y ambiente en el cual se presta.

Caducidad: Al momento de su ejecución, el servicio se desvanece, no es posible almacenarlo

Una vez descritos los aspectos teóricos de qué es un servicio, es posible continuar y definir la cadena de valor, ahora para servicios según el modelo planteado por Gustavo Alonso.

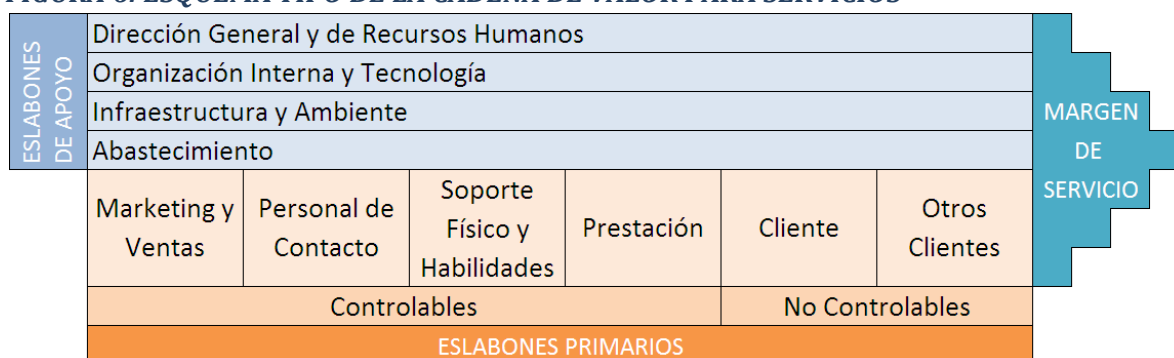
Cadena de Valor de los Servicios²⁸

En su obra *Servucción* (1987), Pierre Eiglier y Eric Langeard nos ofrecían su punto de vista sobre los elementos de un sistema de prestación de servicios: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes.

Luego del trabajo de los autores citados y tomando como base los elementos identificados, se editará su modelo para replantearlos y completarlos como se expondrá a continuación bajo la forma de eslabones (ex actividades) integrantes de una nueva cadena de valor. Tal como Michael Porter plantea en su propuesta, aquí también todos los eslabones terminan dando forma al satisfactor que se brinda y son fuente de posibles ventajas competitivas.

²⁸ ALONSO, Gustavo. *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*.

FIGURA 6: ESQUEMA TIPO DE LA CADENA DE VALOR PARA SERVICIOS²⁹



Los cambios más importantes que sufre la herramienta en su adaptación para su aplicación en empresas de servicios, radica en la organización de los eslabones primarios, los cuales se redefinen completamente y al mismo tiempo muestran una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control.

Por su parte, los eslabones de apoyo, mínimamente modificados en lo que respecta a su propuesta original, detentan la función de contribuir al montaje del lugar en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, buscando las mejores alternativas posibles.

En esta nueva propuesta utilizada para la definición de la empresa, los eslabones primarios se dividen en controlables y no controlables.

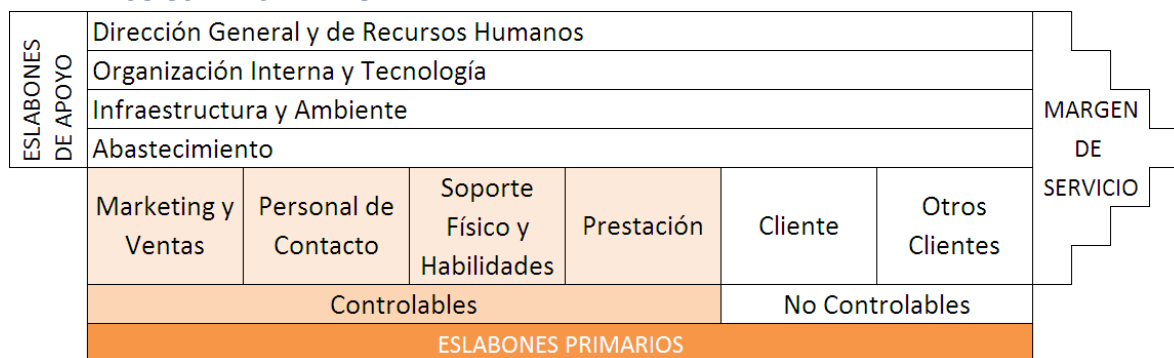
Eslabones primarios controlables

Los eslabones primarios son los responsables más directos en lo que respecta a la función de brindar el mejor servicio posible. Cada uno de estos eslabones se erige en una fuente de ventajas competitivas, en tanto y en cuanto sea posible maximizar la contribución de cada uno de los eslabones al todo.

Es importante recordar que ningún eslabón es independiente del resto, razón más que suficiente para aceptar que las interrelaciones existentes entre ellos también deben ser optimizadas y ellas pueden ser artífices de la generación de ventajas competitivas que resulten de difícil neutralización por la competencia. Una analogía casi obligada se puede encontrar en los deportes de equipo como el hockey, el básquet o el fútbol.

²⁹ ALONSO, Gustavo. Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Página 7.

FIGURA 7: ESQUEMA TIPO DE LA CADENA DE VALOR PARA SERVICIOS, ESLABONES PRIMARIOS CONTROLABLES³⁰



Los Eslabones primarios controlables se dividen en cuatro: Marketing y Ventas, Personal de Contacto, Soporte Físico y Habilidades y Prestación, los cuales se definen a continuación:

Marketing y Ventas

Se vincula a las tareas de impulsión, como lo es la publicidad, la fuerza de ventas y promoción, entre otros, pero ahora consideradas como el primer eslabón de la cadena.

Según los fundamentos de lo que es un servicio, no es posible almacenar ni ver la forma física de este, por lo que inicia su existencia una vez que el cliente contrata a la empresa. Por esto, si no se logran ventajas competitivas en la primera etapa de la cadena, es posible que nunca se lleve a cabo la prestación del servicio.

Personal de Contacto

Hace referencia a quienes intervienen directamente en la prestación interactuando con el cliente. Es considerado uno de los elementos más importantes a la hora de mantener y mejorar la calidad del servicio entregado.

Comparándolo con la estructura original de Cadena de valor creada por Michael Porter, el personal de contacto guarda relación con las entradas de productos finales. Responsable permanente (aunque no absoluto) de la variabilidad del servicio y, según sean las particularidades del servicio que se preste, el personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos generador de la percepción que el mercado logra acerca del servicio entregado por la empresa.

Soporte Físico y Habilidades

Hacen referencia a todos los elementos que toman parte en la prestación. Adicionalmente, estos elementos definen la calidad del servicio y tienen la capacidad de determinar, a favor o en contra,

³⁰ ALONSO, Gustavo. Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Página 7.

la capacidad de este de suplir al cliente y su experiencia en la prestación. Por ejemplo, están mesas, sillas y cubiertos en la de un restaurant.

En los tiempos actuales, el conocimiento, la información, las habilidades, competencias e idoneidad del equipo de trabajo se convierten en un factor muy importante con para la generación de ventajas competitivas sostenibles y se convierten en variables relevantes para determinar la calidad del servicio entregado, por la indivisibilidad del servicio y quien lo ofrece.

Prestación

Es sencillo confundir este eslabón de la cadena con el resultado mismo de la cadena. El eslabón hace mención al concepto mismo del servicio, la solución que ofrece, lo que resuelve. En este sentido, la prestación que entrega la empresa debe adaptarse tantas veces como sea necesario para evolucionar junto con los deseos y necesidades del mercado que atiende la empresa.

Es importante entregar una prestación diferencial, una experiencia de mayor valor. Esto dependerá fundamentalmente de disponer en todo momento del concepto que mejor responda a los requerimientos actuales del cliente. Un servicio entregado con una base mal definida como idea deja un margen de mercado a los competidores para crear sus propias ventajas competitivas y su propio nicho de mercado.

Eslabones Primarios no Controlables

Los eslabones primarios no controlables se dividen en clientes y otros clientes, como se describe en la figura 8:

FIGURA 8: ESQUEMA TIPO DE LA CADENA DE VALOR PARA SERVICIOS, ESLABONES PRIMARIOS NO CONTROLABLES³¹



Clientes

Al igual que el personal de contacto, los clientes son la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio entregado. Cada nuevo cliente tiene en sus manos la posibilidad de mejorar o empeorar la calidad del servicio que él mismo recibe.

³¹ ALONSO, Gustavo. Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Página 7.

Un cliente no será el mismo si nos vuelve a elegir y no será igual a otro, aunque sí es un factor a considerar. De esta forma el cliente se transforma en un eslabón de la cadena, aunque es imposible de controlar.

De esta manera, la comunicación entre el cliente, el personal de contacto, la prestación y el resto de los eslabones, contribuye sinérgicamente o no a la construcción del recién creado y brindado servicio.

Otros Clientes

Además a quienes es entregada la prestación, es posible, en algunos servicios, que otros clientes converjan en el mismo tiempo y lugar para recibir el servicio, como por ejemplo en un restaurant lo son los clientes de una mesa y la contigua, o quienes se encuentran en la sala de espera del ortodoncista.

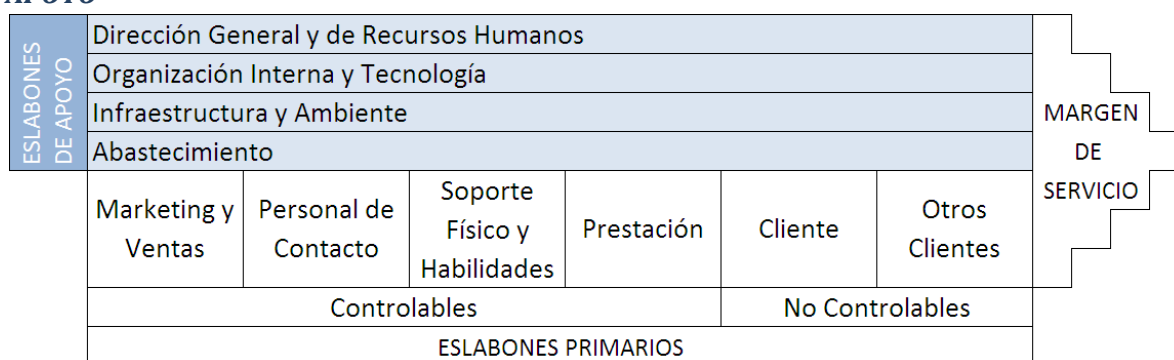
De qué manera es posible mejorar la calidad del servicio y la convivencia de quienes comparten el mismo tiempo y lugar no es tarea fácil, pero una segmentación asertiva es una buena solución, buscando perfiles similares es posible disminuir el ruido entre los clientes, aunque no suprimirlo por completo.

Eslabones de Apoyo

Los eslabones de apoyo desempeñan la no menos importante función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, cuidando el establecimiento de las mejores condiciones posibles para obtener los resultados esperados.

A continuación se definen los cuatro eslabones de apoyo, Dirección General y de Recursos Humanos, Organización Interna y Tecnología, Infraestructura y Ambiente y finalmente Abastecimiento.

FIGURA 9: ESQUEMA TIPO DE LA CADENA DE VALOR PARA SERVICIOS, ESLABONES DE APOYO³²



Dirección General de Recursos Humanos

En toda organización, y más aún cuando se trata de una de servicios, la cultura de servicio al cliente debe derramarse por toda la empresa.

³² ALONSO, Gustavo. Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Página 7.

En una empresa de servicios, no tiene sentido siquiera pensar aquí si el cliente tiene o no la razón. El cliente más que eso, es la razón del negocio, y es tarea de la Dirección General, en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida³³.

Organización Interna y Tecnología

Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor.

Alineada a los objetivos de gestión definidos por la Dirección General y según los lineamientos incluidos en la visión, la organización interna debe conllevar su realización en forma coherente, consistente, homogénea y coordinada. La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.

Infraestructura y Ambiente

En una empresa de servicios, Infraestructura y Ambiente toman en consideración distintos conceptos a los involucrados en el modelo original. Infraestructura y ambiente hacen referencia al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o bien donde suceden algunos de los momentos de verdad³⁴ entre la organización y el cliente.

Edificios, locales, instalaciones, comodidades y cuidado de los mismos, moldean el ambiente marco del servicio. Esto es, por ejemplo, en una casa de comidas rápidas, la promesa “calidad, servicio y limpieza” debe ser anunciada y practicada, en términos concretos y simbólicos, para dar consecuencia y firmeza de la actitud de la empresa y cómo pretende satisfacer a sus clientes.

Abastecimiento

Abastecimiento conserva su importante función en lo que respecta a la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los otros elementos indispensables para la prestación del servicio a la altura de las expectativas del cliente.

Optimizar la gestión de abastecimiento en la cadena de valor de la empresa en favor de lograr ventajas competitivas, implica estar pendiente y en condiciones de brindar siempre la mejor respuesta disponible a los requerimientos de los otros eslabones para su eficiente y eficaz operatividad.

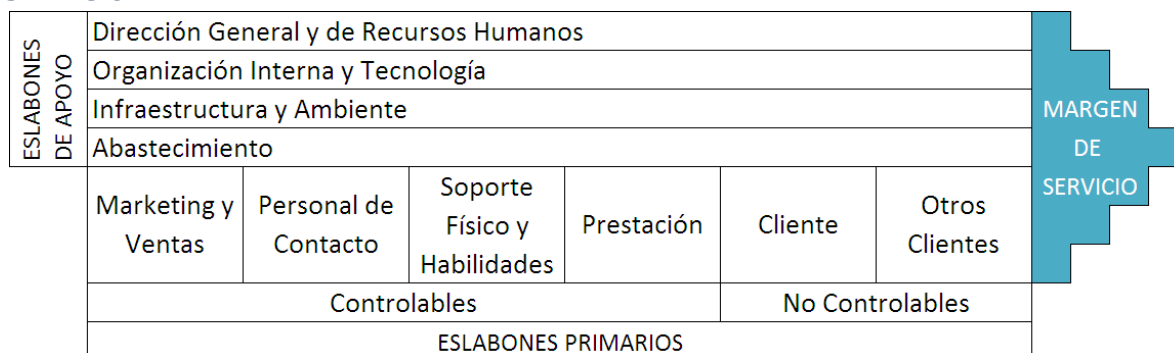
Margen de Servicio

El margen de servicio es el resultado y la razón de todos los eslabones, así como de toda la comunicación que existe entre ellos, la sumatoria de ventajas competitivas adquiridas en cada uno de los eslabones. Lo que el cliente percibe y experimenta.

³³ Visión comprendida, compartida y comprometida. Extraído de Mayonesa (1998), Alberto Levy.

³⁴ “The Moments of Truth”. Término acuñado por Jan Carlzon, Presidente de SAS: Un Momento de Verdad es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y se crea una impresión sobre la calidad de su servicio.

FIGURA 10: ESQUEMA TIPO DE LA CADENA DE VALOR PARA SERVICIOS, MARGEN DE SERVICIO³⁵



El margen de servicio es lo que se hace y lo que se ofrece. Es el servicio y su diferencial de valor que lo hace único. Es el vínculo real y emocional que hace que el cliente no quiera dejar de comprar, porque con la empresa encuentra la experiencia óptima construida sobre la base de una nueva cadena de valor pensada y orientada en satisfacerle asertivamente.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)³⁶

Al igual que con los factores externos, es necesario hacer un resumen que agrupe un *ranking* con los factores que afectan a la empresa. Para esto se utilizará la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, E.F.I., la cual se define a continuación.

Matriz Evaluación de los Factores Internos es una herramienta diseñada para ver de una manera resumida las debilidades y fortalezas que tiene la empresa. Su intención es, de una manera más objetiva, definir la utilidad o necesidad de cada factor para lograr exitosamente los objetivos de la empresa y, según su desempeño, determinar un puntaje para la empresa tomando en cuenta los factores considerados como críticos. También es de utilidad para identificar y evaluar las relaciones entre dichas capacidades o necesidades y cuáles son las fortalezas y debilidades más importantes.

La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia y se desarrolla siguiendo cinco sencillos pasos:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Preferentemente utilice de 10 a 20 factores. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

³⁵ ALONSO, Gustavo. Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Página 7.

³⁶ PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 59.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0. El valor del peso es indica la importancia relativa de este para alcanzar el éxito de la empresa. En la práctica, cada director hizo su propia ponderación y se promediaron los tres directores. El peso de cada factor se calculó asignándoles un valor de 0 a 10, siendo 0 ninguna importancia y 10 muy importante. Luego de esto, todos los puntajes asignados por el director fueron divididos por el total de puntos asignados por ese director, para dejar la suma de factores igual a 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). En la práctica, cada director hizo su propia evaluación y luego se promediaron las calificaciones para obtener el valor final de calificación del factor.

4. Multiplique el peso del factor crítico para el éxito por la calificación relativa a cada variable para obtener el valor ponderado

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el puntaje total de la organización como un todo.

TABLA 6: MUESTRA DE UNA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)³⁷

	Importancia del factor	Calificación del factor	Peso Ponderado
Fortalezas			
Fortaleza 1			
Fortaleza 2			
Debilidades			
Debilidad 1			
Debilidad 2			
TOTAL	100,0%		

De esta forma es posible determinar el desempeño de la empresa.

Al igual que en la matriz EFE, es posible dar ciertos rangos o criterios medios para ayudar a los estrategas a dar significado a los resultados de la tabla. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. Según la calificación de la empresa, los gerentes y estrategas pueden definir una estrategia. Una empresa con un valor inferior a 2.5 indica que debe mejorar su desempeño interno para superar sus debilidades y crear fortalezas. Por el

³⁷ FUENTE: Basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 59. Tabla 26. Ejemplo de matriz de evaluación de los factores internos.

contrario, una empresa que obtenga un puntaje superior a 2.5, debe continuar para potenciar aún más sus fortalezas.

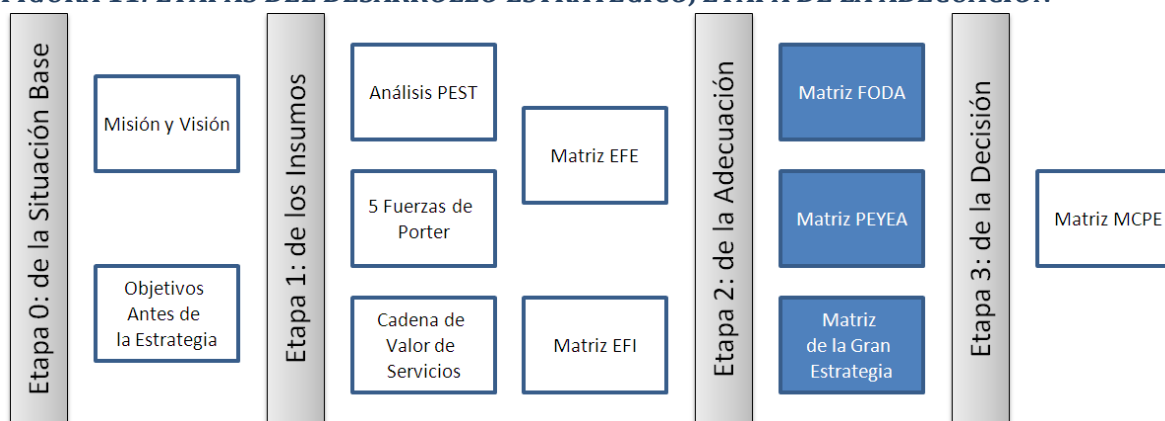
Capítulo 3 Etapa de la Adecuación³⁸

Esta etapa se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Consta de tres técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera:

- Matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF o FODA)
- Matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA)
- Matriz de la gran estrategia

³⁸ FUENTE: Basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 63.

FIGURA 11: ETAPAS DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO, ETAPA DE LA ADECUACIÓN³⁹



En la etapa de la adecuación, los instrumentos señalados dependen de la información derivada de la etapa de los insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas. En la mayoría de los casos, las relaciones internas y externas son más complicadas y su adecuación requiere infinidad de alineaciones para cada una de las estrategias generadas.

Las organizaciones deben elaborar y aplicar buenas estrategias para poder mantenerse en el mercado. Tener lo que el cliente quiere muchas veces no es suficiente, debe ser adicionalmente bien dirigido y a un precio competitivo. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, normalmente desemboca en la derrota. Se puede decir que desarrollar estrategias que aprovechan las fuerzas para capitalizar las oportunidades es definible como ofensiva, mientras que las estrategias diseñadas para superar las debilidades al mismo tiempo que se evitan las amenazas se pueden considerar defensivas.

En esta etapa se definen las combinaciones de ofensivas y defensivas posibles para la organización, dependiendo todos los aspectos incluidos en la etapa anterior, la de los insumos. A continuación se revisarán cada una de las matrices que serán consideradas en este trabajo

Matriz Fortalezas-Oportunidades Debilidades-Amenazas (FODA)⁴⁰

Esta herramienta ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

³⁹ FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 62, Ilustración 7. El marco analítico para formular estrategias.

⁴⁰ FUENTE: Basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Páginas 63 a 66.

a) Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas

c) Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

d) Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

La tabla “Muestra Matriz FODA” de la página siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz FODA. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente.

Nótese que la matriz FODA cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que siempre se deja en blanco. Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores claves, llamados F, D, O, A. La matriz FODA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa. Se utilizarán sólo las oportunidades consideradas como más importantes según la matriz de evaluación de los factores externos, EFE.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa. Se utilizarán sólo las amenazas consideradas como más importantes según la matriz de evaluación de los factores externos, EFE.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa. Se utilizarán sólo las fuerzas consideradas como más importantes según la matriz de evaluación de los factores internos, EFI.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa. Se utilizarán sólo las debilidades consideradas como más importantes según la matriz de evaluación de los factores internos, EFI.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

En la práctica, la matriz fue dividida por grupo de estrategias (cuatro matrices más pequeñas) por el tamaño de éstas y así conservar el formato del informe.

TABLA 7: MUESTRA DE UNA MATRIZ FORTALEZAS-OPORTUNIDADES DEBILIDADES-AMENAZAS⁴¹

	F FUERZAS	D DEBILIDADES
	1. Fuerza 1 2. Fuerza 2	1. Debilidad 1 2. Debilidad 2
O OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Oportunidad 1 2. Oportunidad 2	1. Estrategia FO 1 2. Estrategia FO 2	1. Estrategia DO 1 2. Estrategia DO 2
A AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Amenaza 1 2. Amenaza 2	1. Estrategia FA 1 2. Estrategia FA 2	1. Estrategia DA 1 2. Estrategia DA 2

El propósito de cada instrumento de la etapa de la adecuación consiste en generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar qué estrategias son mejores. No todas las estrategias desarrolladas en una matriz FODA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

⁴¹ FUENTE: Basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 64. Ilustración 8. La matriz AODF para formulación de estrategias.

Es importante incluir un tipo de anotaciones como "F1, O2," después de cada estrategia de la matriz revela la lógica que sustenta cada una de las estrategias alternativas⁴².

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)⁴³

Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas y dos dimensiones externas:

- Internas:
 - Fuerza Financiera (FF)
 - Ventaja Competitiva (VC)
- Externas
 - Estabilidad del Ambiente (EA)
 - Fuerza de la Industria (FI)

Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la FODA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

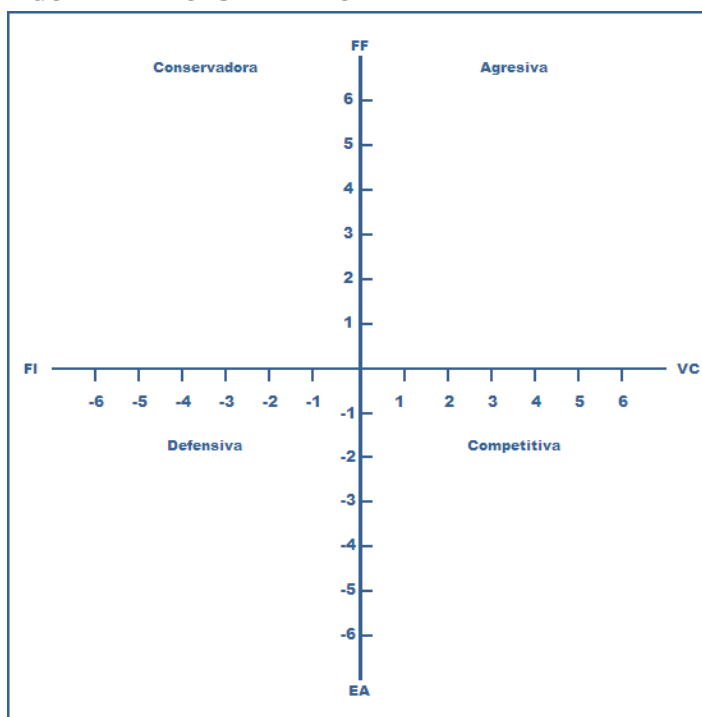
Una Matriz PEYEA es desarrollada con los siguientes pasos:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +0 (peor) a +10 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y VC. Asignar un valor numérico de 0 (mejor) –10 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FI, EA. En la práctica, cada director hizo la evaluación de cada factor por separado y luego se promedió para dar el valor final a cada una de las variables.

⁴² Fred R David, Conceptos de Administración Estratégica. México, Editorial Prentice Hall 5ª edición, 1997. Pp 199-202

⁴³ FUENTE: Basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Páginas 66 a 69.

FIGURA 12: MUESTRA DE UNA MATRIZ PEYEA⁴⁴



3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje "x" y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje "y" y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto "xy".
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Luego de definir el vector de la empresa, las posibles conclusiones son las siguientes y sugieren el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo de la matriz, la organización se encuentra en magnífica posición para usar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades internas o evitar las amenazas externas.

⁴⁴ FUENTE: PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 66. Ilustración 10. La matriz PEYEA.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos.

El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas.

Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas.

Se recomienda que los factores que pueden ser incluidos para determinar el vector de la matriz se encuentren dentro de la siguiente tabla:

TABLA 8: EJEMPLOS DE FACTORES QUE PUEDEN ESTAR EN LOS EJES DE LA MATRIZ PEYEA⁴⁵

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
Fuerza Financiera (FF)	Estabilidad del Ambiente (EA)
Rendimiento sobre la inversión	Tasa de inflación
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Escala de precios de servicios competidores
Flujos de efectivo	Barreras para entrar en el mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgos implícitos del negocio	Elasticidad de la demanda
Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza de la Industria (FI)
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del servicio	Potencial de utilidades
Lealtad de los clientes	Estabilidad financiera
Utilización de la capacidad de la competencia	Aprovechamiento de recursos
Control sobre los proveedores y distribuidores	Intensidad de capital
	Facilidad para entrar en el mercado
	Productividad, aprovechamiento de la capacidad

⁴⁵ Fuente: H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy. A Metodological Aproach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155-156.

Matriz de la Gran Estrategia⁴⁶

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Por lo mismo, es necesario definir el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa.

Con respecto al primero, el dato existe y fue desarrollado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), un valor superior al promedio de crecimiento del país para la industria será considerado un rápido crecimiento y, por el contrario, uno inferior, un lento crecimiento de mercado.

Con respecto al segundo punto, éste será definido a través de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC). Si la empresa obtiene un puntaje inferior a sus principales competidores, concluye una posición competitiva débil. Por el contrario, si su valor es mayor que el promedio con sus competidores, tendrá una posición competitiva fuerte.

De esta forma, la empresa evaluada se encuentra en uno de los cuatro cuadrantes de la figura:

FIGURA 13: MUESTRA DE LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA⁴⁷



⁴⁶ FUENTE: Basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Páginas 73 a 74.

⁴⁷ FUENTE: PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 74.

Para las cuatro combinaciones posibles, existe una gama de estrategias convenientes, que se definen a continuación

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados y los productos

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación.

Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio.

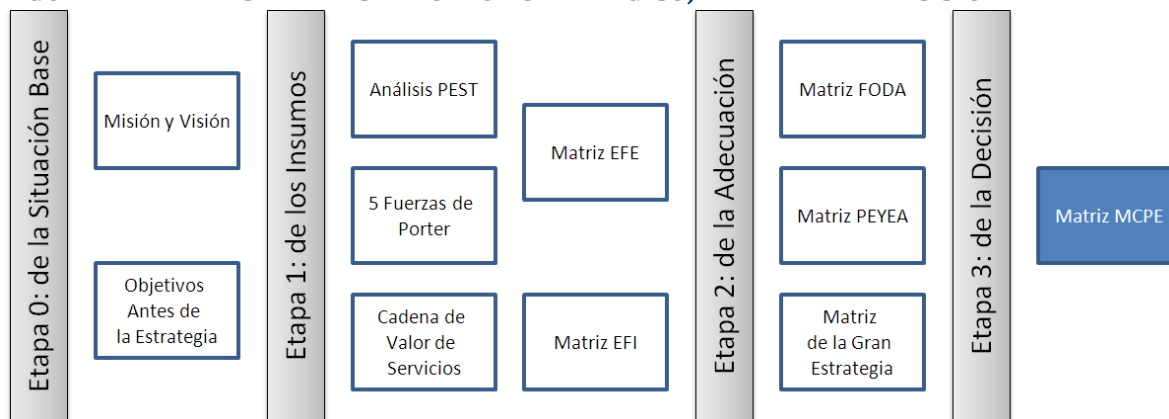
Terminado lo anterior, se evaluará cada una de las estrategias para determinar qué tan alineadas al cuadrante seleccionado se encuentran. Para esto, se evaluarán en cada uno los tipos de objetivos las estrategias descritas en la matriz FODA en una escala de cero a cuatro, siendo:

- 0: Impacto nulo en el área de desarrollo
- 1: impacto bajo en el área de desarrollo
- 2: impacto ni bajo ni alto en el área de desarrollo
- 3: impacto alto en el área de desarrollo
- 4: máximo impacto en el área de desarrollo

Capítulo 4 Etapa de la Decisión⁴⁸

Dentro del marco general de formulación de estrategias, la etapa final de este proceso es la de la decisión. Luego de ejecutar las técnicas descritas en los capítulos anteriores, haciendo uso del análisis y la intuición para formular estrategias concernientes a la empresa y su industria, es importante sacar conclusiones con respecto a cuál será el norte estratégico de la empresa, es decir, determinar la forma en que la empresa se relacionará con sus clientes, proveedores, posibles y actuales competidores y finalmente con ella misma.

FIGURA 14: ETAPAS DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO, ETAPA DE LA DECISIÓN⁴⁹



Es hora de tomar decisiones, eso está claro. Las técnicas de ajuste que se acaban de explicar revelan estrategias alternativas viables. Muchas de estas estrategias probablemente habrán sido propuestas por quienes participan en las actividades del análisis y la elección de estrategias. Cualquier otra que resulte de los análisis del ajuste también se puede discutir y sumar a la lista de opciones alternativas viables.

Dentro de la etapa de la decisión es posible identificar sólo una técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), la cual será definida a continuación.

⁴⁸ FUENTE: Basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 74.

⁴⁹ FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 62. Ilustración 7. El marco analítico para formular estrategias.

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)⁵⁰

Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias dentro de las que se evaluaron como viables, utilizando la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para dar un puntaje objetivo a cada estrategia y así determinar cuáles son las mejores estrategias a seguir.

La MCPE es un instrumento que se utiliza en base a los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados en las etapas anteriores.

La tabla siguiente describe el formato básico de la MCPE. Nótese que la columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos (del paso 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso 2).

En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

La hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia.

TABLA 9: MUESTRA DE UNA MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA⁵¹

Alternativas Estratégicas								
Factores Clave	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	
Factores Externos								
Económicos								
Políticos/ legales/ gubernamentales								
Tecnológicos								
Competitivos								
Factores Internos								
Administración								
Marketing								
Finanzas/ Contabilidad								
Producción/ Operaciones								
Investigación y Desarrollo								
Sistemas de Información								
TOTAL								

⁵⁰ FUENTE: Basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Páginas 74 a 77.

⁵¹ FUENTE: Basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 75. Tabla 31. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE.

En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos.

a) Pasos necesarios para elaborar una MCPE

1. Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

2. Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

3. Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

4. Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es:

- 1: Aporta muy poco
- 2: Aporta poco
- 3: Aporta ni poco ni mucho
- 4: Aporta bastante
- 5: Aporta más que bastante

Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

5. Calcule las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar el peso del factor con el CA de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica.

6. Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra. Luego de esto el valor de la calificación será pasado a porcentaje, siendo el 100% igual a que en todos los factores se entregue la calificación máxima (5).

Parte III Implementación de la Estrategia

Fuera del marco general para la elaboración de estrategias, es posible seguir avanzando, la integración de las estrategias “en” la compañía. Si bien el alcance de este proyecto es sólo la elaboración de la estrategia y no la puesta en marcha de ésta, el equipo de desarrollo del proyecto quiso seguir avanzando hasta el punto en que sólo faltara comenzar a realizar las acciones necesarias para desarrollar la empresa tal como el análisis descrito afirma. Para esto, de común acuerdo, se elaboraron las descripciones de cargo con respecto al funcionamiento de la empresa, dando así apoyo a la infraestructura administrativa de ésta, visto en la cadena de valor.

El argumento es el siguiente: las tareas a desarrollar dentro de una empresa no son de responsabilidad de la empresa, sino que de algún participante de ésta. Así, si la tarea no se desarrolla, no es sólo porque había otras tareas más importantes o urgentes que atender, sino que porque el responsable de dicha tarea no hizo lo que debía.

De esta forma una descripción de cargo para cada uno de los integrantes de la empresa y quienes trabajarán en el futuro con ella se hace más que necesario, para determinar responsabilidades, necesidades y dar un nombre fiel a cada uno de los cargos.

Definición formal de los Objetivos Estratégicos, Ratios y Metas

Dentro del proceso de la implementación de la estrategia, la definición de los objetivos estratégicos de una forma rigurosa pasa a ser el primer eslabón. Para desarrollarlo, serán definidos en cinco partes cada uno de ellos.

Primero, el objetivo, desde su código original le será entregado uno nuevo según el impacto para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas como más relevantes. De esta forma, entre menor es la numeración del objetivo, más importante es su correcto desarrollo.

Segundo, el objetivo será definido extensamente con la finalidad de mostrar la dirección e intención de éste.

Tercero, será definido el propósito de él o los ratios que controlan al objetivo.

Cuarto, Definición de los ratios de cada objetivo estratégico

Quinto, Definición de la meta de cada uno de los ratios

Validación de los Objetivos Planteados a inicios del proyecto

Adicionalmente a los objetivos definidos a través del proceso de creación de la estrategia de Novación Consultores S.A., es importante reevaluar los objetivos planteados a inicios del proyecto y considerar, según cada caso, cuáles deben realizarse adicionalmente a los objetivos planteados por el proceso.

Éstos objetivos pueden obtener tres evaluaciones:

- Desechado, en el caso de que el objetivo sea contradictorio a los objetivos ya aprobados o que simplemente no se piense que el impacto de éstos sea relevante en comparación a las otras medidas aprobadas.
- Reaprobado, en aquellos casos en que el objetivo aún se considera importante y que su desarrollo apoya directa o indirectamente a los objetivos estratégicos principales.
- Reemplazado, concepto utilizado cuando ya existen objetivos estratégicos que cubren el campo de acción del objetivo antes planteado.

Descripción de Cargos

Para la elaboración de cada uno de los puestos de trabajo, se determinó un proceso de cuatro pasos.

1. Determinación de las responsabilidades. Cada tarea u objetivo a desarrollar le fue designado un único responsable. Si bien la empresa se encuentra en sus primeras etapas y todos colaborarán con el desarrollo de éstas, es necesario determinar un único líder de tarea, ya que de ésta forma, cuando el trabajo en la organización sea mayor y todos se encuentren más ocupados, por lo menos una persona estará ocupando su tiempo en sacar adelante dicho objetivo.
2. Determinación de las tareas anteriores a la planeación estratégica. Antes de iniciar el desarrollo del proyecto, existían labores que estaban siendo desarrolladas y deben terminar de ejecutarse, como bien proyectos que los gerentes desean realizar desde tiempo atrás y que forman parte de la forma de trabajar de la empresa. Es necesario terminar también éstas tareas, igual de importante es determinar quién será el que las ejecute.
3. Determinación de las necesidades. Para desarrollar cualquier tarea es necesario tener herramientas que faciliten el desarrollo de éstas. Así, un computador o una agenda se hacen elementos propios de un cargo en la empresa y es posible justificar su compra para un mejor desempeño de la empresa.
4. Determinación del nombre del cargo. Haciendo un análisis de las responsabilidades y necesidades de cada descripción de cargo, es posible determinar si su enfoque es hacia un área específica. De esta forma, Gerente de operaciones o Gerente de finanzas son nombres claros para algunos cargos.

Parte IV Resultados

Luego de definir como es debido cada una de las herramientas y procesos utilizados para el desarrollo del proyecto de puesta en marcha de Novacción Consultores S.A., los resultados son lo que resta definir. Serán expuestos en el orden en que se presentan en la parte II y III. Algunas herramientas fueron desarrolladas en conjunto con los gerentes de la empresa, mientras que otras fueron presentadas al directorio de manera resumida, principalmente las relacionadas al ambiente externo de la empresa.

A continuación se entregan uno a uno los resultados obtenidos luego del desarrollo de cada una de las herramientas:

Misión y Visión⁵²

Visión versión 2009

Ser reconocida como una empresa líder, en ofrecer soluciones flexibles e innovadoras, en sus ámbitos de competencias a nivel mundial.

Misión versión 2009

Novacción Consultores S.A. es una empresa de profesionales, que cree en la innovación, el trabajo en equipo, la flexibilidad y la búsqueda de soluciones de calidad, entregando confianza para poder romper los paradigmas tradicionales de las empresas, sirviendo a instituciones públicas y privadas, entregando asesorías y capacitación que apunten a mejorar, estandarizar y optimizar sus procesos. Para ello, Novacción potencia su capital humano a través del clima laboral, multiplicidad de profesionales, calidad de vida y bienestar.

⁵² La descripción de la herramienta puede encontrarse en la página 14.

Objetivos Generales y Específicos antes de la Estrategia⁵³

Objetivos a fin de año 2018

Para el futuro, es decir, 10 años más, la empresa descubrió que lo que desean es tres aspectos fundamentales:

- *Tener licitaciones internacionales*
- *En el ámbito nacional, tener flujos estables*
- *Tener un holding de empresas*

Objetivo a fin de año 2011

Para el mediano plazo, el directorio vio 4 objetivos estratégicos

- *Contar con un staff de empleados fijos dedicados a las distintas áreas de trabajo*
- *Tener una organización sólida e infraestructura fija*
- *Posicionar la empresa en el mercado*
- *Certificados en normas de gestión de calidad*

Objetivo a fin de año 2009

La definición de los objetivos del año 2009 fue más exhaustiva, debido a que es necesario tener claro qué cosas se quieren hacer y qué significa cada una de las frases que simbolizan a cada objetivo. Por lo mismo, el procedimiento para definirlos fue más profundo, abarcando primero una definición de cada objetivo, un plazo para cumplirlo y luego de todo esto, la creación de una tabla comparativa, donde se clasificaron los objetivos por distintos criterios.

Tener una infraestructura fija (arrendada o comprada), oficina y sala de reuniones

De 20 a 30 mts. cuadrados. Amoblada, una multifuncional, mesa grande y 5 o 6 sillas, un proyector. Tb 1 escritorio. Un lugar de trabajo. Un estante para guardar cosas. Costo aproximado: entre 200 y \$300.000.- Cafetera y dispensador de agua

Fecha: Abril de 2009.

Adjudicarse 5 proyectos o \$100.000.000.- en proyectos

Mínimo 3 propuestas mensuales que signifiquen posibles ingresos en \$40.000.000.- y guardar en una base de datos las postulaciones realizadas.

Generar una OTEC ISO 2728

Buscar los pasos y realizarlos.

Fecha: Octubre de 2009.

⁵³ La descripción de la herramienta puede encontrarse en la página 17.

2 integrantes estén inscritos como consultores en INN CORFO

Participar en proyectos adjudicados y luego postular como consultores INN CORFO (lo primero para cumplir los requisitos mínimos)

Fecha: Diciembre de 2009.

Crear convenios de colaboración con otras empresas a nivel nacional (2) e internacional (1)

Identificar las posibles empresas con que se quiere tener contacto

Establecer el contacto, Definir el convenio y firmar

Fecha: en Julio 2 convenios y en Diciembre 3 convenios en total.

Tener definidas 2 nuevas oportunidades de negocio

Participar en seminarios, cursos y charlas que hablen de nuevos negocios

Evaluar las nuevas alternativas

Generar un informe

Fecha: Diciembre de 2009.

Generar una cartera de profesionales competentes relacionados con Novacción Consultores S.A.

Ver las necesidades de contacto de la consultora

Levantar la red de contactos

Evaluar si la cartera es satisfactoria

Si no es así, ampliar la red de contacto

Una vez al mes (el primer lunes de cada mes)

Hacer una página web

Debe estar desarrollado el objetivo de imagen y nombre ficticio.

Contactar al desarrollador (webmaster)

Desarrollar el contenido

Comprar el hosting

Subir la página

Fecha: Abril de 2009

Generar un modelo de negocio y los planes de acción que generen ventaja competitiva para comunicarse con los clientes y con los jefes de proyecto, como también la gestión interna y financiera de la empresa.

Para el modelo de negocio: Formar la estructura de la organización, las áreas de trabajo, perfil del área

Para los planes de acción: en relación con el modelo de negocio. Realizar una formalización en del trabajo diario.

Los dos puntos anteriores guardan relación con la comunicación con los clientes, internos y externos, por lo que el desarrollo del modelo y el plan deben ser dobles (clientes y jefes de proyecto).

Con respecto a la gestión Interna y Financiera:

Interna: definir los procedimientos de trabajo dentro de la organización y formalizarlos.

Financiera: Dejar por escrito la forma de pago y los formularios de ajuste de parámetros con respecto a los costos de la empresa y las prioridades de utilización de los excedentes, por ejemplo pago, costos financieros, boletas de garantía, costos de desarrollo de proyectos, etc.

Fecha: Mayo de 2009

Generar una nueva sociedad, nombre ficticio e imagen

Sociedad: seguir los pasos para crear una sociedad

Nombre ficticio e imagen: Reunión para definirla

Fecha: Febrero de 2009

Registrarse en plataformas de negocios y en registros públicos

Buscar las formas y plataformas de negocios.

Registrarse en la mayor cantidad de registros posibles en nuestras áreas de negocio.

Evaluar si es necesario entrar en las que son pagadas.

Fecha: Abril de 2009

Clasificación Objetivos Generales y Específicos

En la clasificación de objetivos, podemos distinguir 3 criterios y 2 índices de correlación. Éstos son:

Criterios:

- Puntual o transversal: indica si la naturaleza del objetivo indica que se hace una vez o es un proceso que se debe cumplir durante un periodo de tiempo.
- Urgente: Indica si la acción debe ser realizada lo antes posible o puede ser postergada un tiempo.
- Importante: indica si el objetivo tiene relevancia para el desempeño y cumplimiento de los objetivos generales
- Tipo: LP: Estratégico, Largo plazo (más de un año); MP: Táctico, Mediano Plazo (aproximadamente un año); CP: Operacional, Corto plazo (menos de un año)

TABLA 10: DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS PARA EL AÑO 2009⁵⁴

Objetivo	Tipo	¿Puntual o transversal?	Urgente	Importantes	Dependencias ⁵⁵
Tener una infraestructura fija (arrendada o comprada), oficina y sala de reuniones	CP	puntual	No	Si	
Adjudicar 5 proyectos o \$100.000.000.- en proyectos	MP	transversal	No	Si	11
Generar una OTEC ISO 2728	MP	Puntual	No	Si	1 10
2 integrantes estén inscritos como consultores en INN CORFO	MP	puntual	No	Si	2
Crear convenios de colaboración con otras empresas a nivel nacional (2) e internacional (1)	MP	transversal	No	No	1 8 10
Tener definidas 2 nuevas oportunidades de negocio	MP	transversal	No	No	
Generar una cartera de profesionales competentes relacionados con Novación	MP	transversal	mas o menos	Si	9
Hacer una página web	CP	puntual	Si	si	5 10
Generar un modelo de negocio y los planes de acción que genere ventaja competitiva para comunicarse con los clientes, y con los jefes de proyecto. Gestión interna y financiera.	MP	transversal	Si	sumamente	10
Generar una nueva sociedad, nombre ficticio e imagen	CP	puntual	Si	si	ganar
Registrarse en plataformas de negocios y en registros públicos	MP	puntual	mas o menos	no	10

⁵⁴ FUENTE: Elaboración propia.

⁵⁵ "Dependencias" definí qué actividades necesariamente deben ser desarrolladas antes que la definida en dicha fila.

Finalmente, para una mejor comprensión de los objetivos y que el directorio pudiese medir su nivel de desempeño con respecto a éstos objetivos, se creó una carta Gantt, tomando en cuenta las dependencias y los plazos establecidos. Esto arrojó como resultado:

TABLA 11: CARTA GANTT PARA OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS PARA EL AÑO 2009⁵⁶

Objetivo	Cumplimiento por mes (%)											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Tener una infraestructura fija (arrendada o comprada), oficina y sala de reuniones		100										
Adjudicar 5 proyectos o \$100.000.000.- en proyectos							40					100
Generar una OTEC ISO 2728			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2 integrantes inscritos como consultores en INN CORFO										100		
Crear convenios de colaboración con otras empresas a nivel nacional (2) e internacional (1)												100
Tener definidas 2 nuevas oportunidades de negocio												100
Generar una cartera de profesionales competentes relacionados con Indunet			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Hacer una página web				100								
Generar un modelo de negocio y los planes de acción que genere ventaja competitiva para comunicarse con los clientes, y con los jefes de proyecto. Gestión interna y financiera.		100										
Generar una nueva sociedad, nombre ficticio e imagen	100											
Registrarse en plataformas de negocios y en registros públicos				100								

⁵⁶ FUENTE: Elaboración propia.

Análisis PEST⁵⁷

LETRA P: FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y JURÍDICAS

Regulación Gubernamental y Leyes relativas al rubro⁵⁸

Para definir el marco regulador del mercado en el que se encuentra inmersa Novación Consultores, es posible, gracias a la ley de transparencia en el sector público, definir cómo va a regular el mercado el gobierno según su plan estratégico para el periodo 2008-2010. Dentro de las líneas de acción de dicho informe, se detallan las formas y refuerzos que recibirá ChileCompra. Un resumen de estos aspectos se describe a continuación:

1) Ampliación de cobertura

Se incluirán en el marco de trabajo con el gobierno áreas antes excluidas, como lo son la ejecución de acciones de apoyo, ejecución de obras, concesiones de obras públicas, de bienes nacionales de uso público, de bienes municipales, contratación de estudios, asesorías y consultorías relacionados con proyectos de inversión.

2) Fija inhabilidades para contratar con el Estado

Se establecen expresamente nuevas causales de inhabilidad para contratar con el Estado, como son la condena por delito de cohecho (para lo cual se propone la modificación correspondiente en los Códigos Penal y Procesal Penal).

3) Fortalecimiento del Tribunal de Contratación Pública

Se aumentan las facultades del tribunal y simplifican los procedimientos del tribunal, estructurándolos sobre la base de una plataforma Internet. A su vez, para dar cuenta de la cantidad de reclamos como de su materia económica, se incorporan nuevos integrantes que provengan de la disciplina económica, emulando al Tribunal de Defensa de la Libre Competencia. Finalmente, se le dota de los recursos humanos necesarios por la vía de fijar su dotación y otorgarle la autonomía necesaria para el ejercicio de sus funciones.

4) Modificaciones a la normativa sobre procedimientos

Se introducen modificaciones al capítulo III de la ley 19.886 “De las actuaciones relativas a la contratación” que abordan principalmente los siguientes aspectos:

- a) Se reconoce expresamente a la licitación pública como el procedimiento de general aplicación sin referencia a los montos involucrados.
- b) Para el caso de licitaciones inferiores a 100 UTM, se contempla un procedimiento simplificado pero igualmente público.
- c) A fin de mejorar la calidad de los procesos licitatorios, se reconoce a los organismos públicos la posibilidad de realizar reuniones y consultas con proveedores, en forma pública y con convocatoria a través del sistema.
- d) Se acotan y precisan las causales de contratación excepcional vía licitación privada o trato directo.
- e) Se eleva a rango legal el principio de neutralidad en las contrataciones recogido actualmente a nivel reglamentario.

⁵⁷ La descripción de la herramienta puede encontrarse en la página 20.

⁵⁸ FUENTE: Plan Estratégico 2008-2010 ChileCompra 2.0, páginas 58 a 60

- f) Se contempla la obligación de conformar una comisión evaluadora en las licitaciones de mayor complejidad y siempre en las de montos superiores a 100 UTM.

5) Aumenta atribuciones de la Dirección de Compras y Contratación Pública

Se le faculta a la Dirección de Compras la administración del mismo, haciendo énfasis en aquellas necesarias para la transparencia, confiabilidad y eficiencia de la contratación pública. Particularmente, se le reconoce a la Dirección de Compras la facultad para interpretar administrativamente la ley y para emitir circulares de general aplicación para los organismos públicos.

6) Promoción de la asociatividad

Se reconoce legalmente las posibilidades de asociatividad entre proveedores para participar conjuntamente en procesos a los que individualmente, por su magnitud o complejidad se les dificulta postular. A este respecto hay que considerar la alta participación de la MIPE en este mercado.

Patentes en la industria

Los únicos proyectos que se consideran en nuestra legislación, como una obra intelectual susceptible de ampararse por sí mismo son los proyectos de arquitectura y de ingeniería, aún cuando la obra a que se refieren no se encuentre realizada materialmente.

En consecuencia, se puede desarrollar y describir una idea, un proyecto, un método, sistema, etc. e inscribir el texto respectivo como obra literaria, ya se trate de un escrito, un libro o un folleto.⁵⁹

Por lo mismo, la empresa en cuestión no tendrá problemas con respecto al uso de sus técnicas de trabajo ni por el desarrollo de ellas para cumplir las expectativas del cliente.

⁵⁹ Fuente: www.dibam.cl (Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos, organismo gubernamental dependiente del Ministerio de Educación de Chile), Menú de Preguntas Frecuentes.

*Política Fiscal y Monetaria*⁶⁰

El Banco Central de Chile (BCCh) estructura su política monetaria en un marco conceptual de metas de inflación, que se complementa con un régimen de tipo de cambio flexible. El desarrollo de esta concepción de la política monetaria requiere de un alto grado de transparencia y comunicación de las políticas y acciones realizadas, objetivo al que apunta la publicación de este documento.

Política monetaria y la meta de inflación

El BCCh conduce su política monetaria sobre la base de un esquema de metas de inflación y de flotación cambiaria. Este incorpora el compromiso de utilizar los instrumentos para que la inflación anual del IPC se ubique la mayor parte del tiempo en torno a 3%, con un rango de tolerancia de más/menos un punto porcentual. Este compromiso orienta las expectativas de los agentes económicos y transforma el centro de la meta en el ancla nominal de la economía.

En el marco de metas de inflación, el objetivo primordial de la política monetaria es la estabilidad de precios. Sin embargo, condicional a alcanzar una inflación cercana a la meta en un horizonte de mediano plazo, la política monetaria tiene un carácter contracíclico, lo que contribuye a reducir la volatilidad de la inflación y del producto. En otros términos, que haya una meta de inflación no significa que se ignoren sus efectos de corto y mediano plazo sobre la actividad económica.

La meta de inflación se define para la variación anual en 12 meses del Índice de Precios del Consumidor (IPC), elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), un indicador que tiene gran representatividad y confianza. El BCCh ha fijado el centro del rango de la meta de inflación en 3% anual. Esto significa que la política monetaria se orienta a que la variación promedio y esperada del IPC sea cercana a 3% anual. La elección de este valor cuantitativo está basada en una evaluación de las ventajas y desventajas que tendría una inflación diferente en la economía chilena.

La amplitud del rango meta está fijada en más/menos un punto porcentual. Este rango comunica tres aspectos: la tolerancia de desviaciones transitorias de la inflación efectiva respecto de 3%, la preocupación simétrica respecto de desviaciones por encima y por debajo de la meta, y el nivel de variabilidad normal esperable de la inflación en el ciclo económico.

El objetivo operacional de la política monetaria es que la inflación proyectada se ubique en 3% anual en un horizonte de política en torno a dos años. Este horizonte constituye el período máximo en el cual el BCCh habitualmente intenta que la inflación retorne hacia 3%. Da cuenta del rezago promedio entre cambios en el instrumento de política y sus efectos sobre la actividad y los precios, y acomoda la preocupación por la volatilidad del producto y de otras variables y la presencia de movimientos pasajeros o por una sola vez en algunos componentes del IPC. Proyecciones a otros plazos también influyen en las decisiones porque su análisis contribuye a evaluar la sostenibilidad del control inflacionario.

La aplicación de un régimen de flotación cambiaria permite implementar una política monetaria independiente, es decir, con una orientación que puede diferir de la de las principales economías,

⁶⁰ FUENTE: La Política Monetaria del Banco Central de Chile (BCCh) en el Marco de Metas de Inflación, Enero 2007, páginas 7 y 8.

facilita el ajuste de la economía a shocks reales, ayuda a prevenir desalineamientos pronunciados en el tipo de cambio y ataques especulativos contra la moneda.

Bajo el esquema de flotación, el BCCh se reserva la opción de intervenir en el mercado cambiario (a través de operaciones cambiarias y/o proveyendo instrumentos para la cobertura cambiaria) en circunstancias excepcionales de depreciación o apreciación excesiva del tipo de cambio, que pueden tener efectos negativos sobre la economía. En coherencia con la posibilidad de realizar intervenciones cambiarias, y en línea con el objetivo de estabilidad de pagos externos, el BCCh mantiene un stock de reservas internacionales. El monto de reservas y su composición se monitorea regularmente.

Conducción de la política monetaria

Las decisiones de política monetaria son tomadas por el Consejo del BCCh en la reunión de política monetaria (RPM), habitualmente mensual y anunciada seis meses antes, aunque también puede haber reuniones extraordinarias. En esa reunión se decide el valor de una tasa de interés de referencia llamada tasa de política monetaria (TPM). Debido a los rezagos con que se gestan las presiones inflacionarias y que tienen los efectos de la política monetaria, las decisiones se basan en la evaluación de la trayectoria futura más probable de la inflación, lo que requiere de la formulación de proyecciones. Entre las herramientas que tiene el BCCh para realizar proyecciones, están los modelos estadísticos y económicos, los que se complementan con elementos de juicio.

En cada reunión de política monetaria se reseñan las principales novedades en la economía mundial y chilena desde la última reunión, se analizan los efectos que estas pueden tener sobre la proyección de la inflación y se evalúan alternativas de política. Después, en una votación fundamentada, el Consejo del Banco decide el curso de acción. Al finalizar se prepara el comunicado oficial del Consejo que resume la decisión y sus principales consideraciones.

Existen dos razones principales para modificar la tasa de política monetaria en un momento determinado. En primer lugar, es deseable cambiarla cuando, en el escenario más probable, las proyecciones de inflación se alejan de la meta de modo persistente. Los hechos ocurridos desde la reunión previa por lo general modifican la trayectoria futura de la inflación, lo que puede hacer conveniente ajustar la política monetaria. La modificación debe ser de tal naturaleza que posteriormente la nueva trayectoria de inflación esperada converja hacia el centro del rango meta en el horizonte de política. En segundo término, incluso no existiendo novedades desde la reunión previa, puede ser deseable modificar la tasa de política monetaria para validar una trayectoria esperada del impulso monetario supuesto en las proyecciones. Considerando que la inflación futura esperada depende de las tasas de interés de política futuras esperadas por los agentes económicos, que son preferibles ajustes graduales y que el horizonte de política se mueve en el tiempo, es posible que el mero transcurso del tiempo determine la conveniencia de un cambio en la tasa de política monetaria.

La forma e intensidad con que el BCCh responde a las novedades importantes para la toma de decisiones pueden verse afectadas en caso de que existan riesgos especialmente significativos. Sin

ser los escenarios de mayor probabilidad de ocurrencia, estos pueden ocurrir, por lo que, debido a sus eventuales consecuencias, ameritan una evaluación particular.

Implementación de la política monetaria

El BCCh ejecuta su política monetaria influyendo en la tasa de interés interbancaria diaria, esto es, aquella tasa a la cual los bancos se otorgan créditos entre sí de un día a otro (overnight). Como en cualquier otro mercado, el precio (en este caso, la tasa de interés interbancaria) lo determina el equilibrio entre la oferta y demanda de fondos o de liquidez. El BCCh conduce su política monetaria controlando la oferta de liquidez o base monetaria, de forma que la tasa de interés resultante se ubique en torno a la tasa de política monetaria. Así, la tasa de política monetaria corresponde al objetivo de tasa interbancaria que el BCCh quiere implementar.

La base monetaria corresponde a los billetes y monedas emitidos por el BCCh y a los depósitos que mantienen los bancos en el Instituto Emisor. Dos factores determinan la demanda bancaria por liquidez: la necesidad de fondos para satisfacer los requerimientos legales de encaje, y la liquidación de obligaciones entre los bancos en el mercado interbancario. El encaje es la fracción de los depósitos recibidos que los bancos deben guardar en sus cajas o depositar en el BCCh. La oferta de liquidez es influida por el vencimiento de los bonos y pagarés del propio BCCh y por las nuevas emisiones de deuda que este realiza, decisión que le permite controlar en gran medida la liquidez.

Para regular a diario la liquidez existen dos mecanismos principales: la línea de crédito de liquidez y el depósito de liquidez. En el primero, los bancos obtienen fondos del BCCh a una tasa única de interés equivalente a la tasa de política monetaria más 25 puntos base (pb), operación en que se exige un colateral como garantía. En el segundo, los bancos depositan en el BCCh durante un día hábil bancario, a la tasa de política monetaria menos 25 pb. Estas dos tasas establecen una banda simétrica de estabilización automática de más/menos 25 pb respecto de la tasa de política monetaria, dentro de la que se sitúa la tasa de los préstamos interbancarios.

Presupuestos de Gobierno

El Proyecto de Presupuestos 2009 ha sido elaborado teniendo en cuenta el marco macroeconómico descrito y cumpliendo de manera estricta la meta de política fiscal de superávit estructural de 0,5% del PIB.

Así, de acuerdo a este marco y dada la estimación de ingresos estructurales, se ha contemplado para 2009 un gasto del Gobierno Central Consolidado de \$20.673.642 millones, que se descompone en \$20.097.827 millones incluidos en el Proyecto de Presupuestos y \$575.815 millones para el Gobierno Central Extrapresupuestario (Cuadro I.8). Así, el nivel de gasto del Gobierno Central Consolidado contemplado para 2009 significa un crecimiento de 5,7% real respecto de 2008.

Los gastos del Gobierno Central Presupuestario alcanzaran un incremento de 6,0% respecto de 2008, mientras que los gastos del Gobierno Central Extrapresupuestario disminuirán 1,4%.⁶¹

⁶¹ FUENTE: Informe de Finanzas Públicas Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2009, Página 17 y 18

TABLA 12: NIVEL Y COMPOSICIÓN DEL GASTO MONETARIO DEL GOBIERNO CENTRAL 2009. MONEDA NACIONAL + MONEDA EXTRANJERA (MILLONES DE PESOS DE 2009 Y PORCENTAJE DE VARIACIÓN⁶²

	Millones de \$	Variación % 2009/2008
Gobierno Central Presupuestario	20.097.827	6,0
Gobierno Central Extrapresupuestario	575.815	-1,4
TOTAL GASTOS DEL GOBIERNO CENTRAL CONSOLIDADO	20.673.642	5,7

Mercado laboral⁶³

Se avecina un año de baja movilidad

Hasta mediados de 2008, el mercado laboral daba cuenta de un buen año y con la estimación de una estable demanda de profesionales. Sin embargo, debido a la crisis financiera que se desencadenó hizo que desde septiembre en adelante el escenario cambiara drásticamente, golpeando seriamente al sector financiero, en primer lugar, para luego extenderse con fuerza al sector inmobiliario, automotriz y la industria del retail.

Ante este nuevo panorama, los expertos pronostican un 2009 difícil, aventurando una baja en los niveles de contratación de aproximadamente un 25% a 30%. Los expertos aseguran que en el caso de los ejecutivos, las búsquedas se concentrarán en aquellos que son altamente calificados, con requerimientos y cualidades puntuales.

Se proyecta una caída en las contrataciones de ejecutivos

Hasta mediados de 2008, el mercado laboral daba cuenta de un buen año y con la estimación de una estable demanda de profesionales. Sin embargo, la crisis financiera que se desencadenó, para muchos inesperadamente, hizo que desde septiembre en adelante el escenario cambiara drásticamente, golpeando seriamente al sector financiero, en primer lugar, para luego extenderse con fuerza al sector inmobiliario, automotriz y la industria del retail.

Ante este nuevo panorama, los expertos pronostican un 2009 difícil, aventurando una baja en los niveles de contratación de aproximadamente un 25% a 30%, según Juan Izquierdo, de la consultora y headhunting Hemisferio Izquierdo.

Opinión similar tiene Alfonso Mujica, de la consultora Spencer Stuart, quien comenta que las búsquedas de profesionales bajarán en un nivel importante, "más de un 10%, cifra significativa si consideramos el ritmo que traíamos, que era sumamente dinámico". Y agrega que las búsquedas se

⁶² FUENTE: Dirección de Presupuestos

⁶³ FUENTE: Diario Financiero "Mercado Laboral 2009", publicación del 3 de Diciembre de 2008

concentrarán en ejecutivos altamente calificados. "Las empresas van a necesitar profesionales especializados, con requerimientos y cualidades puntuales. Entonces serán búsquedas mucho más investigadas y trabajadas", subraya Mujica.

En la crisis El desempleo registrado durante el trimestre agosto-octubre, según el INE, fue de un 7,5 %, lo que refleja un 0,3% menos que el trimestre anterior. Sin embargo, de acuerdo a los especialistas, en 2009 la cifra escalará a niveles superiores, experimentado en algunos meses dos dígitos.

Josehp Ramos, economista de la Universidad de Chile, explica que la economía se va a desacelerar, dando dos posibles escenarios. Por un lado, ante un panorama relativamente tranquilo y benigno, el país experimentaría un crecimiento de 2,5%, aumentando la cifra de desempleo entre un 1% y 1,5%. Si el escenario se complica "cosa que no se puede descartar", la economía podría crecer a tasas de 1%, subiendo el desempleo en 2,5 puntos.

"Si las economías centrales caen, habría un efecto negativo en las expectativas de los inversionistas y en los consumidores, con una clara tendencia de ambos en postergar y recortar su gasto, aún más", asegura.

TABLA 13: SITUACIÓN EN LA FUERZA DE TRABAJO Y TASAS MENSUALES. AMBOS SEXOS, TOTAL PAÍS, AÑO 2008⁶⁴

Mes	Total	Empleador	Cuenta Propia	Asalariado	Personal de Servicio	Familiar no Remunerado	Tasa de Desocupación
	Estimación	Estimación	Estimación	Estimación	Estimación	Estimación	Tasa
ENERO	6.655.917	3,03%	21,90%	69,40%	3,98%	1,68%	7,6%
FEBRERO	6.592.404	3,21%	20,83%	70,55%	3,76%	1,64%	7,4%
MARZO	6.652.759	2,95%	21,86%	69,26%	4,28%	1,65%	7,7%
ABRIL	6.644.889	3,21%	22,65%	68,23%	4,18%	1,73%	7,8%
MAYO	6.512.182	2,94%	22,00%	69,07%	4,21%	1,78%	8,3%
JUNIO	6.592.760	2,66%	22,63%	68,67%	4,46%	1,58%	9,1%
JULIO	6.686.928	3,27%	22,45%	68,30%	4,11%	1,87%	7,8%
AGOSTO	6.529.521	3,01%	21,72%	69,41%	3,91%	1,96%	7,8%
SEPTIEMBRE	6.586.452	2,59%	22,45%	69,07%	4,35%	1,54%	7,7%
OCTUBRE	6.794.846	3,02%	22,98%	68,39%	4,00%	1,61%	7,0%
NOVIEMBRE	6.695.721	3,10%	22,80%	68,15%	4,23%	1,72%	7,7%
DICIEMBRE	6.734.777	2,51%	22,52%	69,57%	3,79%	1,61%	7,7%
ANUAL	6.639.930	2,96%	22,23%	69,01%	4,11%	1,70%	7,8%
(1) Corresponde a cálculos realizados sobre un tercio (1/3) de la muestra total del trimestre móvil.							
(2) Estos datos son adicionales a las cifras oficiales que el INE informa según cada trimestre móvil, los últimos cinco días de cada mes.							

Como lo muestra la tabla anterior, el empleo en Chile se presenta principalmente a través de las personas asalariadas, es decir, quienes obtienen renta a través de trabajar para un tercero (69%). Los trabajadores independientes son la segunda mayoría, con un 22% de las personas remuneradas.

⁶⁴ FUENTE: Encuesta Nacional de Empleo

A continuación se encuentra el personal de servicio, significando un 4% de la población. Siguen los empleadores, con un 3% de la población, éstos son quienes contratan a los asalariados. Finalmente están los familiares no remunerados, con un 2%. Además, podemos agregar que la tasa de desocupación es de 7,8% en promedio para el año 2008.⁶⁵

Elecciones

La participación en elecciones públicas para el país es de aproximadamente un 45%, tomando en cuenta los datos de población emitidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y la página del gobierno de elecciones públicas (www.elecciones.gov.cl), considerando los datos de las elecciones de presidentes (primera y segunda vuelta), senadores, diputados, alcaldes, concejales y municipales.

El día 13 de diciembre de 2009, el país tendrá sus elecciones presidenciales para el periodo 2010-2014. Quien salga electo gobernará por dicho periodo, por lo que un análisis con respecto a las oportunidades y desafíos de este nuevo gobierno deberá ser revisada para el análisis estratégico del año 2010 y siguientes.

LETRA E: ASPECTOS ECONÓMICOS⁶⁶

El entorno macroeconómico en el que se enmarca el Proyecto de Ley de Presupuestos para 2009 exhibe mayores grados de incertidumbre que en años anteriores. El recrudecimiento de los problemas financieros en Estados Unidos y sus efectos sobre la economía real han llevado a ajustar a la baja el crecimiento esperado para el conjunto de economías desarrolladas.

Por el lado de las economías en desarrollo, si bien sus tasas de crecimiento han sido ajustadas a la baja, de todas maneras persiste un escenario razonablemente positivo. Con todo, el escenario externo para la economía chilena se vislumbra ligeramente menos favorable que en 2008 y, en particular, que en 2007.

Se proyecta un crecimiento de la demanda interna por debajo de lo exhibido en años anteriores, lo que es consistente con un ajuste del crecimiento de la inversión, tras un particularmente elevado crecimiento en 2008. No obstante, se espera que la tasa de inversión se mantenga en un nivel históricamente alto.

El precio del cobre tendería a disminuir gradualmente durante 2009, para ubicarse en torno a US\$2,90 la libra como promedio anual. Un escenario externo con un menor dinamismo y una menor expansión de la demanda interna permiten proyectar un crecimiento de 4,0% del PIB para 2009, estimación consistente con el rango de entre 3,5% y 4,5% estimado por el Banco Central de Chile.

También se considera un crecimiento real de la demanda interna de 4,3% y una variación del IPC diciembre a diciembre de 4,5% para 2009, con la inflación convergiendo gradualmente a niveles cercanos al 3% hacia fines de 2010. Pero este escenario no está exento de riesgos. Entre los

⁶⁵ FUENTE: www.ine.cl Instituto Nacional de Estadística de Chile, Cifras de Desempleo Mensual, Situación de la Fuerza de Trabajo y Tasas Mensuales (Enero 2007 - a la fecha)

⁶⁶ Informe de Finanzas Públicas. Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2009, Octubre 2008

principales destaca una mayor desaceleración de la economía de Estados Unidos, afectada por la crisis financiera. Los riesgos asociados al mercado internacional han aumentado considerablemente en los últimos meses, por lo que podrían verse nuevos ajustes en las proyecciones de crecimiento mundial para el próximo año. En este contexto, no es posible descartar un ajuste a la baja en el ritmo de crecimiento de las economías emergentes, lo que podría afectar adicionalmente el precio de los bienes commodities.

Sin embargo, el rol estabilizador de las políticas macroeconómicas y los sólidos fundamentos de nuestra economía permiten enfrentar adecuadamente las turbulencias financieras actuales, así como un escenario internacional que potencialmente podría volverse menos auspicioso.

TABLA 14: SUPUESTOS MACROECONÓMICOS DEL GOBIERNO PARA EL 2009⁶⁷

PIB	
Tasa Variación Real	4,0%
DEMANDA INTERNA	
Tasa Variación Real	4,3%
IPC	
Variación Diciembre a Diciembre	4,5%
TIPO DE CAMBIO \$/US\$	
Valor Nominal	538
PRECIO COBRE Usc/lb	
Precio Efectivo BML	290
PRECIO MOLIBDENO US\$/lb	
Precio Efectivo	25,9

⁶⁷ FUENTE: Dirección de Presupuestos

LETRA S: FUERZAS SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS

Población

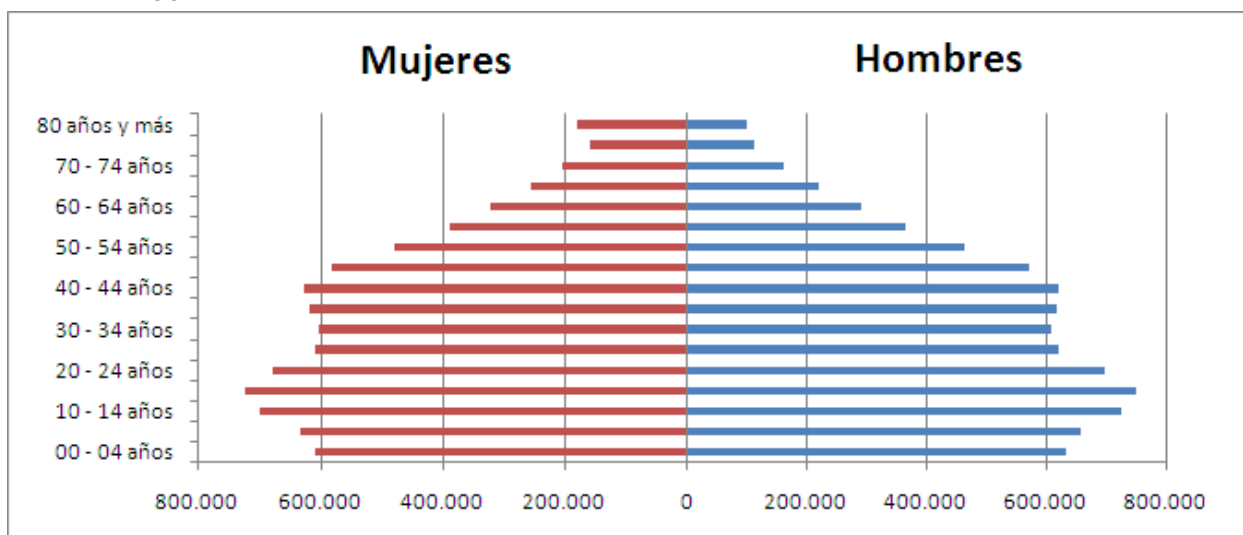
La población chilena es de 16.598.074 habitantes y se distribuye como lo muestra la tabla y figura siguientes:

TABLA 15: POBLACIÓN TOTAL ESTIMADA AL 30 DE JUNIO, SEGÚN GRUPOS DE EDAD. 2007⁶⁸

GRUPO DE EDAD	POBLACIÓN ESTIMADA AL 30 DE JUNIO		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
TOTAL	16.598.074	8.216.068	8.382.006
0-4 años	1.241.807	632.443	609.364
5-9 años	1.291.875	657.604	634.271
10-14 años	1.424.672	724.842	699.830
15-19 años	1.473.222	748.763	724.459
20-24 años	1.378.214	698.803	679.411
25-29 años	1.230.960	621.408	609.552
30-34 años	1.211.746	608.268	603.478
35-39 años	1.237.878	618.433	619.445
40-44 años	1.249.772	621.630	628.142
45-49 años	1.153.894	571.201	582.693
50-54 años	943.745	463.699	480.046
55-59 años	754.605	365.837	388.768
60-64 años	614.872	291.812	323.060
65-69 años	475.442	219.052	256.390
70-74 años	364.698	160.202	204.496
75-79 años	271.869	112.029	159.840
80 años y más	278.803	100.042	178.761

⁶⁸ FUENTE: INE

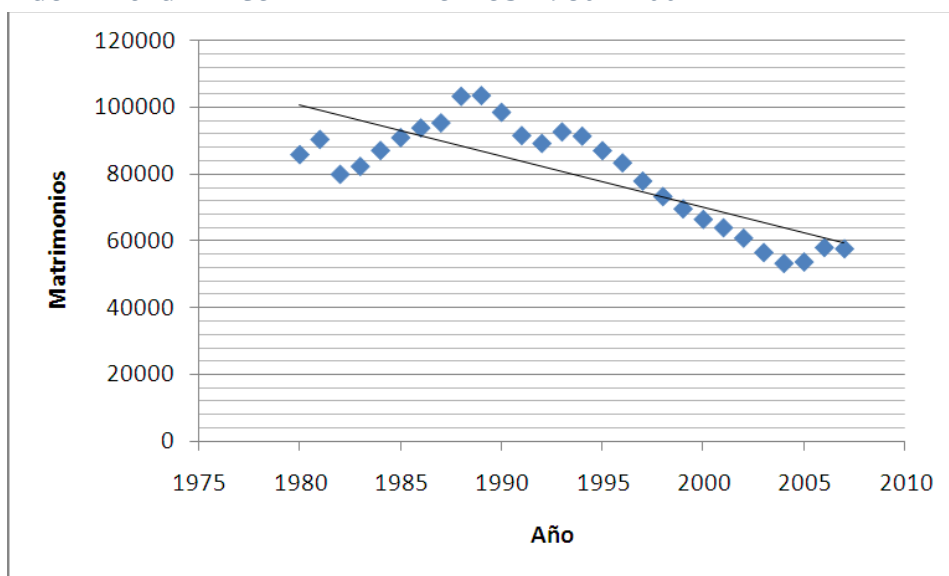
FIGURA 15: GRÁFICO DE LA POBLACIÓN TOTAL ESTIMADA AL 30 DE JUNIO, SEGÚN GRUPOS DE EDAD. 2007⁶⁹



La población chilena tiene una tendencia hacia ser una población con una edad promedio de 32,6 años, por lo que marca una fuerte tendencia a transformarse en una población senil dentro de los próximos decenios. Desde el punto de vista de una empresa consultora para el gobierno, puede indicar mayores y más importantes requerimientos de capacitación y satisfacción de necesidades para este sector de la sociedad.

Cantidad de matrimonios

FIGURA 16: GRÁFICO DE MATRIMONIOS. 1980 A 2007.⁷⁰



⁶⁹ FUENTE: Elaboración propia basado en INE. Estadísticas Vitales, Informe Anual 2007. Chile. 2007. 510p. Página 41, Tabla 1.2.1 - 02: Población Total estimada al 30 de Junio, por área de residencia habitual y sexo, según grupos de edad.

⁷⁰ FUENTE: Elaboración propia basado en INE. Estadísticas Vitales, Informe Anual 2007. Chile. 2007. 510p. Página 42. Tabla 1.2.2-01. Nacidos vivos, defunciones generales, matrimonios, defunciones de menores de un año, menores de 28 días y fetales, 1973-2007.

La tendencia en los matrimonios en Chile muestra una tendencia decreciente al igual que en las principales economías del planeta. La pendiente decreciente se suaviza luego de la ley de divorcio. Desde el punto de vista de una consultora, esto puede indicar menor unión familiar, lo que puede traducirse en más necesidades de cuidado de menores, tales como jardines infantiles y sala cuna.

Tasa de natalidad

TABLA 16: ESTADÍSTICAS VITALES, NACIDOS VIVOS. 1980 A 2005.⁷¹

AÑO	Nacidos Vivos Corregidos *
1980	262.030
1985	263.039
1990	309.220
1995	275.760
2000	252.155
2005	232.092

* Corregidos de acuerdo al método "estimación del Registro Tardío de Nacimientos".

La natalidad va en decrecimiento desde el año 1990, por lo que la edad promedio de la población chilena continuará en aumento, debido a una menor proporción del grupo de los menores de edad.

Situación de la Mortalidad

TABLA 17: ESTADÍSTICAS VITALES, DEFUNCIONES DE MENORES DE UN AÑO, MENORES DE 28 DÍAS Y FETALES. 1980 A 2005⁷²

AÑO	Defunciones Generales	Defunciones		
		De menores de un año	De menores de 28 días	Fetales
1980	74.109	8.158	4.120	2.257
1985	73.534	5.105	2.582	1.522
1990	78.434	4.915	2.608	1.789
1995	78.531	3.107	1.695	1.277
2000	78.814	2.336	1.467	1.116
2005	86.102	1.911	1.254	1.841

Si bien las defunciones de los bebés menores a un año han disminuido, la mortandad de los hijos nonatos ha aumentado considerablemente entre los últimos dos datos.

⁷¹ FUENTE: Elaboración propia basado en en INE. Estadísticas Vitales, Informe Anual 2007. Chile. 2007. 510p. Página 42. Tabla 1.2.2-01. Nacidos vivos, defunciones generales, matrimonios, defunciones de menores de un año, menores de 28 días y fetales, 1973-2007.

⁷² FUENTE: Elaboración propia basado en en INE. Estadísticas Vitales, Informe Anual 2007. Chile. 2007. 510p. Página 42. Tabla 1.2.2-01. Nacidos vivos, defunciones generales, matrimonios, defunciones de menores de un año, menores de 28 días y fetales, 1973-2007.

Tasas de esperanza de vida

TABLA 18: EVOLUCIÓN Y PROYECCIÓN DE LA ESPERANZA DE VIDA AL NACER⁷³

Evolución y Proyección de la Esperanza de Vida al Nacer			
Años 1950-2050.			
Observada		Proyectada	
1950 - 1955	55	2000 - 2005	78
1955 - 1960	56	2005 - 2010	78
1960 - 1965	58	2010 - 2015	79
1965 - 1970	61	2015 - 2020	80
1970 - 1975	64	2020 - 2025	80
1975 - 1980	67	2025 - 2030	81
1980 - 1985	71	2030 - 2035	81
1985 - 1990	73	2035 - 2040	81
1990 - 1995	74	2040 - 2045	82
1995 - 2000	76	2045 - 2050	82

La esperanza de vida de la población aumenta cada año considerablemente, por los distintos avances tecnológicos en las áreas de la medicina, nutrición y sus relacionados, aspectos que aumentan además la calidad de vida de la tercera edad.

Ingreso de las Familias

TABLA 19: CARACTERIZACIÓN DE LOS HOGARES Y DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO (*), SEGÚN GRUPO QUINTIL () Octubre - Diciembre 2008 (\$ de octubre de 2008) TOTAL PAÍS⁷⁴**

	TOTAL	GRUPO QUINTIL				
		1	2	3	4	5
CARACTERÍSTICAS						
Número de Hogares	4.907.412	981.482	981.482	981.482	981.482	981.482
Número de Personas (***)	16.771.521	4.126.586	3.775.667	3.323.401	2.930.782	2.615.085
Número de Ocupados (***)	6.722.945	1.034.236	1.348.895	1.445.429	1.471.414	1.422.971
Número prom. De Ocupados por Hogar (***)	1,4	2,1	2,7	2,9	3,0	2,9
Tamaño Medio del Hogar	3,4	4,2	3,8	3,4	3,0	2,7
INGRESOS						
Ingreso Total (millones de \$)	2.849.643	197.917	323.779	414.875	562.380	1.350.693
Ingreso Promedio Per Cápita (miles de \$)	391,4	96,1	171,7	250,6	384,7	1.053,9
Ingreso Medio Mensual por Hogar (miles de \$)	580,7	403,3	659,8	845,4	1.146,0	2.752,4
Participación del Ingreso Total (%)	100,0%	6,9%	11,4%	14,6%	19,7%	47,4%

(*) Incluye Ingresos de la Ocupación y Otras Fuentes

(**) Decil de Ingresos Per Cápita

(***) Excluye Personal de Servicio Doméstico Puertas Adentro

⁷³ INE. Población y Sociedad, Aspectos Demográficos. Chile. 2009. 52p. Página 26. Gráfico Evolución y Proyección de la Esperanza de Vida al Nacer. Años 1950-2050.

⁷⁴ FUENTE: Encuesta Suplementaria de Ingresos, INE

Con respecto al ingreso familiar, se puede argumentar que el primer quintil de la población posee casi la mitad del ingreso de las familias del país, mientras que el quintil más pobre sólo recibe el 7% de los ingresos de las familias. Además, se puede destacar que el quinto quintil es el con menor cantidad de hijos por familia.

Confianza en el gobierno

TABLA 20: PREGUNTA: “INDEPENDIENTE DE SU POSICIÓN POLÍTICA, ¿UD. APRUEBA O DESAPRUEBA LA FORMA COMO MICHELLE BACHELET ESTÁ CONDUCIENDO SU GOBIERNO? (TOTAL MUESTRA) (POR REGIÓN, SEXO Y POSICIÓN POLÍTICA)”⁷⁵

	REGIÓN		SEXO		POSICIÓN POLÍTICA				
	RM	Otras	Hombre	Mujer	Der./ C. Der.	Centro	Izq./ C. Izq.	Ind./ Ning	NS/ NC
	41%	59%	49%	51%	20%	13%	22%	40%	5%
Aprueba	78	77	75	81	65	86	94	73	68
Desaprueba	11	12	14	9	24	7	3	11	13

Con respecto a la Administración actual en la realización de este proyecto, la aprobación general a la Ex Presidenta Michelle Bachelet es de un 78% de la población, por lo que su mandato puede considerarse como representativo de la mayor parte de la población, según la encuesta CEP.

Nivel promedio de escolaridad

TABLA 21: NIVEL EDUCACIONAL POR GRUPO QUINTIL (*), SEGÚN CARACTERÍSTICAS DEL JEFE DE HOGAR. OCTUBRE – DICIEMBRE 2008 (NÚMERO DE HOGARES) TOTAL⁷⁶

NIVEL EDUCACIONAL	TOTAL DE HOGARES	GRUPO QUINTIL				
		1	2	3	4	5
TOTAL	4.907.410	981.482	981.482	981.482	981.482	981.482
Sin Estudios	166.599	48.457	47.805	43.838	22.549	3.950
Kínder	1.318	202	570	546	0	0
Básica y Primaria	1.779.618	491.064	456.590	423.131	309.856	98.977
Media Común	1.166.973	294.627	274.480	237.501	224.140	136.225
Media Técnica Profesional	425.228	69.484	83.121	87.515	105.335	79.773
Humanidades	378.045	30.701	49.702	79.215	108.885	109.542
Normal	23.765	1.495	983	3.183	6.511	11.593
Centro de Formación Técnica	74.678	6.179	10.860	14.369	19.969	23.301
Instituto Profesional	211.644	17.379	22.042	39.993	57.238	74.992
Universitaria	602.286	19.121	34.239	50.444	56.126	442.356
Nivel Ignorado	8.806	2.775	1.466	1.749	2.042	774

(*) Quintil de Ingresos Per Cápita

Para definir la escolaridad de la población, se utilizaron los datos entregados por el INE con respecto a los estudios máximos de los jefes de hogar, para poder mostrar no el alcance o cobertura de la

⁷⁵ FUENTE: CEP (Centro de Estudios Públicos), Octubre 2009

⁷⁶ FUENTE: Encuesta Suplementaria de Ingresos, INE

población, sino más bien el nivel de educación de quienes dirigen cada una de las familias del país. La mayor parte de los jefes de hogar se encuentran con sólo educación Básica y Primaria, con el mayor porcentaje en el primer quintil de la población, representado por el 36% (aproximado) de la población. La educación universitaria, considerada como el mayor nivel de educación dentro de la encuesta realizada por el INE, considera sólo al 12% de la población, siendo que en el quinto quintil se encuentra concentrado el 73% de los universitarios totales.

Cantidad de egresados de educación

TABLA 22: RESUMEN DE DATOS EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE AÑO 2009⁷⁷

Tipo de Carrera	Técnica	Instituto Profesional	Profesional Universitaria
Matrícula Total 2008	122.150	104.492	399.510
Matrícula Primer Año Total 2008	61.022	34.932	101.003
Titulados Total 2007	17.389	10.064	41.657
Con trabajo al primer año de titulado	67,2%	73,8%	82,7%
Con Trabajo al segundo año de titulado	71,7%	80,8%	86,4%
Ingreso al 1er año de titulación*	386.875	521.936	658.671
Ingreso al 5to año de titulación*	494.373	728.352	983.156

*Promedio año 2005-2006 en pesos de 2009

Gracias a la base de datos de Futuro Laboral, es posible identificar para cada una de las carreras de educación superior impartidas en el país la evaluación y necesidades que tiene el mercado de éstas. La educación superior ha entregado sólo en el año 2007 a más de 68.000 egresados de las distintas carreras impartidas por las universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica del país. Se entregan, además, los sueldos promedios entre los titulados, con una brecha de 5 años para comparar la evolución de sus ingresos y su nivel de vida, como también el nivel de contratación de éstos.

⁷⁷ FUENTE: www.futurolaboral.cl, Base de Datos.xls

Situación Ocupacional de los Hogares

Tabla 23: SITUACIÓN OCUPACIONAL POR GRUPO QUINTIL (*), SEGÚN CARACTERÍSTICAS DEL JEFE DE HOGAR. OCTUBRE – DICIEMBRE 2008 (NÚMERO DE HOGARES) TOTAL PAÍS.

SITUACIÓN OCUPACIONAL TOTAL	TOTAL DE HOGARES	GRUPO QUINTIL				
		1	2	3	4	5
TOTAL	4.907.410	981.482	981.482	981.482	981.482	981.482
Ocupados	3.322.874	616.004	641.048	638.622	677.423	749.777
Desocupados	147.065	83.071	26.969	18.495	11.658	6.872
Inactivos	1.437.474	282.408	313.464	324.365	292.402	224.835
Tasa Ocupación (**)	67,7%	62,8%	65,3%	65,1%	69,0%	76,4%
Tasa de Desocupación (***) (%)	3,0%	8,5%	2,7%	1,9%	1,2%	0,7%

* Quintil de Ingresos Per Cápita

** Ocupados dividido el total

***Desocupados dividido el total

FUENTE: Encuesta Suplementaria de Ingresos, INE

Con respecto a la situación ocupacional de los grupos quintiles, es importante destacar que en el primer quintil se encuentra la menor tasa de desocupación, de sólo un 0,7%, lo que puede considerarse bastante lógico, puesto que si el sostenedor de la familia pierde su empleo, la familia cambiará de quintil a un nivel inferior. Cuando la familia ya no tiene prácticamente ingresos, llega al primer quintil. Así también ocurre con los desocupados.

Por otro lado, es lógico también que en las familias donde se encuentren más jefes de hogar ocupados es donde se encuentre el mayor nivel de riqueza.

LETRA T: FUERZAS TECNOLÓGICAS

Para definir el ambiente tecnológico chileno se hará uso de los estudios realizados por la OECD⁷⁸, en cuatro aspectos:

- Información y Comunicaciones
- Gasto en Investigación y Desarrollo
- Exportaciones en equipos de Tecnologías de la Información
- Investigadores por millar de trabajadores
- Patentes

⁷⁸ Organization for Economic Co-Operation and Development (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico).

Información y Comunicaciones

El tema de información y comunicaciones será estudiado a través de la cobertura en el país de telecomunicaciones.

TABLA 24: NÚMERO DE ACCESOS A TELECOMUNICACIONES. CONEXIONES POR CADA 100 HABITANTES⁷⁹

	2000	2005	2007
Promedio OECD	96,1	139,1	156,7
Chile	44,1	94,2	112,1

La tabla muestra el total de las vías de acceso de comunicación. La conectividad de estos se refieren al número total de líneas fijas (estándar líneas de acceso a líneas analógicas e ISDN), DSL, los suscriptores de módem de cable y suscriptores de telefonía móvil. En Chile, la conectividad de hoy implica que, en promedio, todos tienen acceso a alguna de las formas de conectividad, a pesar de estar bajo el promedio de la OECD.

Gasto en Investigación y Desarrollo

El Gasto de Investigación y Desarrollo (I&D) es un indicador clave de los esfuerzos de gobierno y del sector privado para obtener una ventaja competitiva en ciencia y tecnología. Este esfuerzo es posible medirlo y compararlo con otros países a través de cuánto de lo que se genera en el país es destinado a buscar nuevos usos, alternativas y formas de utilización de recursos.

TABLA 25: GASTO EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO COMO % DEL PIB⁸⁰

	2005	2006
Chile	1,07%	1,17%
OECD	2,21%	2,24%

En Chile, el área de I&D se encuentra a un poco más de la mitad del gasto en promedio de los países de la OECD, por lo que la capacidad del país de generar nuevas tecnologías es superada ampliamente por países más desarrollados.

⁷⁹ OECD (2010), "Computer, Internet And Telecommunication", in OECD, *OECD Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing. doi: 10.1787/factbook-2010-60-en

⁸⁰FUENTE: Informe 5° Encuesta de Innovación Tecnológica, Ministerio de Economía < http://www.economia.cl/1540/articles-190692_recurso_1.pdf>; OECD (2010), "Expenditure on R&D", in OECD, *OECD Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing. doi: 10.1787/factbook-2010-54-en

Investigadores por millar de trabajadores⁸¹

Los investigadores son el elemento central del sistema de investigación y desarrollo. Son profesionales que trabajan en la concepción y la creación de nuevos conocimientos, productos, procesos, métodos y sistemas, así como aquellos que están directamente implicados en la gestión de los proyectos. Se incluyen los investigadores que trabajan en la investigación civil y militar en el gobierno, universidades e institutos de investigación, así como en el sector empresarial. El número de investigadores se mide en equivalentes a tiempo completo (es decir, una persona en trabajo de medio tiempo en I + D se cuenta como 0,5 personas-años) y se expresa por cada mil personas empleadas en cada país. El número de investigadores incluye al personal dedicado a I + D en el transcurso de un año.

Con respecto a los datos, para 2004 (último dato que entrega la OECD de Chile) el país contaba con 2,3 investigadores por cada mil trabajadores. En el mismo año, el promedio de la OECD es de 7,3 investigadores por millar de trabajadores.

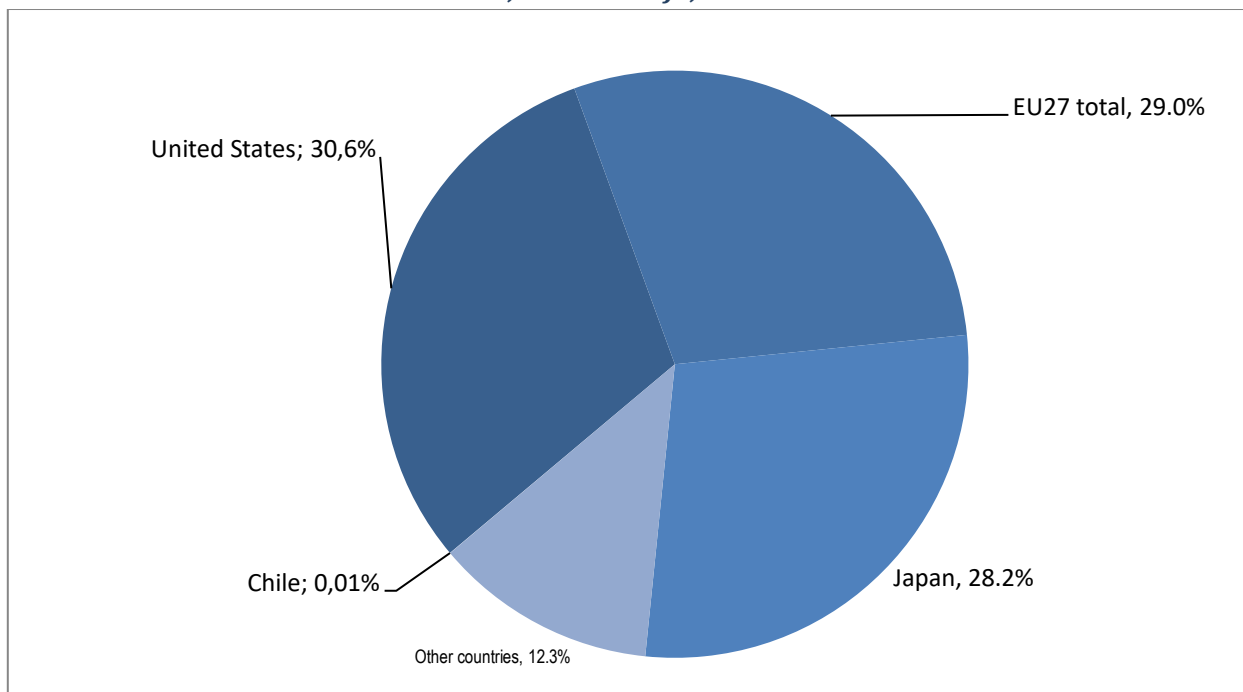
Patentes

Las patentes generadas por Chile, según la OECD y su regulación triádica⁸² dan cuenta de que Chile entrega sólo el 0,01% de las patentes generadas en el mundo, como lo muestra el gráfico:

⁸¹ FUENTE: Basado en OECD (2010), "Researchers", in OECD, *OECD Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing. [en línea] <<http://www.oecd-ilibrary.org/science>> [consulta: 6 de Octubre de 2010]

⁸² Las patentes triádicas son una serie de patentes archivadas en la European Patent Office (EPO), La United States Patent and Trademark Office (USPTO) y la Japan Patent Office(JPO), para la misma invención, para el mismo inventor o candidato. Las patentes triádicas forman un tipo especial de familia de patentes.

FIGURA 17: CIENCIA Y TECNOLOGÍA – INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO – PATENTES, PAÍSES EN FAMILIAS DE PATENTES TRIÁDICAS, PORCENTAJE, 2007⁸³



Las 5 Fuerzas de Porter⁸⁴

Como esquema general, se muestra el resultado de cada uno de los factores:

⁸³ FUENTE: OECD (2010), Share of countries in triadic patent families: Percentage, 2007, in OECD Factbook 2010. doi: 10.1787/factbook-2010-graph166-en

⁸⁴ La descripción de la herramienta se encuentra en la página 24.

FIGURA 18: ESQUEMA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER CON LA INTENSIDAD DE CADA FACTOR⁸⁵



A continuación se definen cada una de las fuerzas con sus factores a considerar:

1. La Rivalidad entre Las Empresas que Compiten.

Como respuesta general para la rivalidad de las empresas que compiten, se entrega la tabla siguiente para luego detallar cada factor considerado.

TABLA 26: INTENSIDAD DE LA FUERZA DE LOS COMPETIDORES ACTUALES, DETALLADO⁸⁶

La rivalidad entre las empresas que compiten.	2,75
a. Cantidad de Competidores	5
b. Crecimiento de la Industria	2
c. Costos Fijos y de Almacenamiento	1
d. Diferenciación y Estabilidad de Costos	3
e. Intereses Estratégicos	4
f. Incrementos en la Capacidad	1
g. Diversidad de Competidores	5
h. Barreras de Salida	1

El factor se evalúa con nota 2,75. Esto es, según la estaca antes planteada, algo muy cercano a un nivel de competitividad ni bajo ni alto. A continuación se muestra el detalle.

a. Cantidad de Competidores

La empresa Novación Consultores compite en ChileCompra, por lo que la cantidad de competidores es elevadísima, para los proyectos en general.

⁸⁵ FUENTE: Elaboración propia

⁸⁶ Elaboración propia

A través de los informes entregados mensualmente por este organismo acerca del estado de las licitaciones y sus órdenes de compra, es posible dar la siguiente información con la intención de dimensionar el tamaño del mercado que circunda a la consultora. Los números hacen referencia al 4,9% de ChileCompra, que corresponde al rubro “Servicios Profesionales, Administrativos y Consultorías para la gestión de empresas”.

Mensualmente ChileCompra entrega a sus proveedores 341 órdenes de compra sólo para el rubro señalado, lo que significan 4.093.- posibilidades anuales de trabajar a través de este portal sólo en el rubro señalado.

Estas ofertas tienen una tasa de participación promedio de 5,4 propuestas por licitación, por lo que en total para las 341 órdenes de compra fueron revisadas aproximadamente 1.841 ofertas de empresas.

En promedio, se entregaron US\$ 1.163.664 mensualmente a las microempresas y US\$ 1.768.295 a las empresas pequeñas, lo que significa que mensualmente por propuesta se entregaron US\$3.413 a las microempresas (aproximadamente \$1.800.000.-) y US\$ 5.186 (aproximadamente \$2.700.000.-) a las empresas pequeñas cada vez que se adjudicaban una propuesta.

Por los datos anteriores, el factor “Cantidad de Competidores” se evalúa con nota 5, Competitividad muy alta.⁸⁷

b. Crecimiento de la Industria

El mercado en sí puede ser medido como el crecimiento porcentual de la cantidad de dinero que se transa en cada periodo. Como referencia, se utilizará el crecimiento anual del país. Si es superior, se considerará un crecimiento rápido y si es menor todo lo contrario. Así, el punto de referencia es 3,9%⁸⁸, que es el porcentaje de crecimiento del país para el periodo 2008.

El crecimiento de ChileCompra para ese periodo es de un 15%, por lo que se considera un rápido crecimiento de mercado.⁸⁹

Por los datos anteriores, el factor “Crecimiento de la Industria” se evalúa con nota 2, Competitividad baja.

c. Costos Fijos y de Almacenamiento

Las consultoras que compiten en ChileCompra trabajan por licitación. Esto quiere decir que cada vez que se adjudican un proyecto contratan para poder responder a los requerimientos y los asociados se desvinculan de la empresa cuando termina el contrato. Por lo mismo, el problema de capacidad no es real por lo menos para las empresas micro y pequeñas, como lo es Novacción Consultores S.A.

⁸⁷ FUENTE: Informe de Tendencias 2007, ChileCompra, Informes Mensuales desde Enero de 2009 a Diciembre de 2009 de la misma institución. Datos finales e índices de elaboración propia.

⁸⁸ FUENTE: Banco Central de Chile

⁸⁹ FUENTE: ChileCompra.cl, Informe CCS, 27 de noviembre de 2008

No es así el caso de las grandes consultoras, que funcionan con una red de empleados, pero ellos no son considerados competidores, puesto que sus proyectos son normalmente mayores a los US\$ 60.000.-

Con respecto al almacenamiento, las empresas como Novación Consultores S.A., al ser de servicios, rara vez tienen costos de almacenamiento, puesto que para brindar su servicio necesitan principalmente conocimiento y no un bien como lo es en el caso de las empresas productoras.

Por lo anterior, el factor “Costos Fijos y de Almacenamiento” se evalúa con nota 1, Competitividad muy baja.

d. Diferenciación y Estabilidad de Costos

Toda propuesta del portal, junto con los requerimientos de la entidad pública entrega una tabla de evaluación con porcentajes de importancia a cada uno de los criterios a evaluar, por lo que la diferenciación en algunos casos es alta y en otros baja.

Debido a que cada caso es distinto, el factor “Diferenciación y Estabilidad de Costos” se evalúa con nota 3, Competitividad ni baja ni alta.

e. Intereses Estratégicos

Con respecto a los intereses estratégicos de los participantes del mercado ChileCompra, por su gran cantidad se puede asumir que sus intereses estratégicos son muchos y variados, enfocados hacia la sustentabilidad y la presencia en la industria, principalmente.

Por lo anterior, el factor “Intereses Estratégicos” se evalúa con nota 4, Competitividad alta.

f. Incrementos en la Capacidad

Para los fines que las consultoras que licitan a través de ChileCompra, los proyectos se trabajan uno a uno por su especificidad. Una restricción referente a la necesidad de hacer más de lo mismo es muy difícil de encontrar, puesto que son principalmente servicios de relacionados a recursos humanos o gestión donde la consultora compite, los cuales se trabajan uno a uno.

De esta forma, el factor “Incrementos en la Capacidad” se evalúa con nota 1, Competitividad muy Baja

g. Diversidad de Competidores

La Cantidad y diversidad de competidores del sector es muy amplia y llegar a un acuerdo en cualquier punto es una meta muy difícil de realizar. Por lo mismo, quienes hacen los acuerdos y ponen las condiciones en las licitaciones son los clientes, es decir, el Estado.

Debido a la forma atomizada del mercado, el factor “Diversidad de Competidores” se evalúa con nota 5, Competitividad muy Alta.

h. Barreras de Salida

Para una consultora pequeña, la entrada al mercado es tan sencilla como la salida, esto es debido a que los bienes necesarios para entrar a competir son fácilmente utilizables en prácticamente cualquier otro trabajo hoy en día.

De esta forma, el factor “Barreras de Salida” se evalúa con nota 1, Competitividad muy baja.

2. La Entrada Potencial de Competidores Nuevos.

Como respuesta general para la entrada potencial de competidores nuevos, se entrega la tabla siguiente para luego detallar cada factor considerado.

TABLA 27: INTENSIDAD DE LA FUERZA DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES, DETALLADO⁹⁰

La entrada potencial de competidores nuevos.	3,86
a. Economías de escala.	5
b. Diferenciación del producto.	3
c. Requisitos de capital.	4
d. Costo de Cambio.	4
e. Acceso a los canales de distribución.	4
f. Desventajas de costos, independientemente de la escala.	3
g. Política gubernamental.	4

El factor se evalúa con nota 3,86. Esto es, según la estaca antes planteada, algo muy cercano a un nivel de competitividad alto. A continuación se muestra el detalle.

a. Economías de escala.

En la entrega del servicio, las consultoras en general no producen en masa algún producto en particular, por lo que generar economías de escala es poco loable, por la naturaleza de las licitaciones (cada una distinta de otra, con especificaciones técnicas y requerimientos hechos a medida para el organismo que lo solicita).

Por lo anterior, el factor “Economías de Escala” se evalúa con nota 5, Competitividad muy alta.

b. Diferenciación del producto.

Con respecto a la fidelización de clientes, ChileCompra pretende lograr todo lo contrario, atomizar a sus proveedores para mantener la transparencia en compras públicas. De todas formas, crear un servicio exclusivo es, sin lugar a dudas, un objetivo de cualquier competidor, pero las reglas y formas de seleccionar un proveedor u otro no depende sólo de la diferenciación del producto, sino, además, de factores como el tiempo de respuesta, la experiencia del proveedor, las acreditaciones o normas aprobadas por la empresa, entre otros.

⁹⁰ FUENTE: Elaboración propia.

De esta forma, el factor “Diferenciación del producto” se evalúa con nota 3, Competitividad ni baja ni alta.

c. Requisitos de capital.

Las empresas del rubro de la consultoría pueden trabajar con prácticamente cualquier insumo, puesto que su principal activo son los conocimientos, habilidades y competencias de sus integrantes, por lo que iniciar una empresa de esta categoría no es gran problema. Si lo es cuando se trabaja a través del mercado ChileCompra, puesto que las licitaciones en general exigen una boleta de garantía, la cual asegura la seriedad de la oferta de la empresa y su costo por no entregar lo ofrecido en las condiciones especificadas.

Por los datos anteriores, el factor “Requisitos de capital” se evalúa con nota 4, Competitividad alta.

d. Costo de Cambio.

El mercado público ChileCompra, dentro de sus objetivos estratégicos fundamentales plantea crear el portal con la intención de que el cambio de proveedor del Estado disminuya considerablemente, promoviendo de esta manera la competencia igualitaria entre los licitantes, según la fórmula de evaluación de cada uno de los proyectos que solicita el gobierno a través de sus organismos.

Así, el factor “Costos Cambiantes” se evalúa con nota 4, Competitividad alta.

e. Acceso a los canales de distribución.

El acceso a los canales de distribución es público y gratuito, puesto que el servicio se ofrece en una página web común, sólo es necesario tener un usuario para el RUT de la empresa.

De esta forma, el factor “Acceso a los canales de distribución” se evalúa con nota 4, Competitividad alta, puesto que este factor no dificulta la entrada de nuevos competidores, los que aumentarían la competitividad en el mercado.

f. Desventajas de costos, independientemente de la escala.

Dentro del mercado de las consultoras, el recurso humano es la base de la empresa. Las compañías ofrecen productos similares, pero nunca el mismo, puesto que cada una de las ellas, a través de su desarrollo humano, logra dar el sentido que más les acomoda a lo que el cliente necesita. Por lo anterior, intentar definir un producto uniforme es imposible, puesto que ninguna de las asesorías es igual a una anterior. Buscando posicionarse en la industria, la forma en que una empresa tenga una ventaja es con respecto al servicio en sí ya que la compra de insumos para realizar la tarea es un valor despreciable para el tamaño y forma de los proyectos.

Al no existir desventajas en costos, independientemente de la escala, el factor se evalúa con nota 3, Competitividad ni baja ni alta, puesto que no afecta a la competencia en el mercado en estudio.

g. Política gubernamental.

El gobierno (comprador y regulador) en su afán de maximizar la cantidad de proveedores del Estado, en vez de intentar proteger a los proveedores, busca disponer de la mayor cantidad de alternativas para suplir sus requerimientos. Por otro lado, al estar cinscunscrito por la ley de compras públicas 19.886, debe revisarse un manual relativo a la forma de vender al Estado los servicios de la empresa, lo que no presenta mayores dificultades.

Por lo anterior, el factor “Política Gubernamental” es evaluado con nota 4, Competitividad alta.

3. El Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.

En el mercado de las consultoras, ningún producto es igual a otro, puesto que el servicio prestado es sólo encasillable a categorías, no a productos específicos ni a calidades especiales. En cada licitación el cliente pide un servicio particular con especificaciones particulares. Más que eso, es, para la empresa que desarrolla la solución, de ajustes y reglas que asegurar para participar en la licitación.

De esta forma, el buscar productos sustitutos para una consultora, al ser en cada caso un servicio distinto, es similar a pensar en cada uno de los competidores de la misma empresa. Un servicio sustituto al prestado por la empresa A es el servicio prestado por la empresa B, puesto que es prácticamente imposible que entreguen el mismo resultado y los mismos procedimientos al mismo precio.

En conclusión, la búsqueda de sustitutos para los servicios de la empresa son sus mismos competidores, los cuales serán analizados en el espacio determinado para esos fines.

De esta forma, la fuerza “El desarrollo potencial de productos sustitutos” es evaluada con nota 3, Competitividad ni alta ni baja.

4. El Poder de Negociación de los Proveedores.

Como respuesta general para el poder de negociación de los proveedores, se entrega la tabla siguiente para luego detallar cada factor considerado.

TABLA 28: INTENSIDAD DE LA FUERZA DE LOS PROVEEDORES, DETALLADO⁹¹

El poder de negociación de los proveedores.	3,67
a. Está concentrado en unas pocas empresas grandes.	1
b. Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.	2
c. El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.	5
d. Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.	5
e. Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.	4
f. El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.	5

El factor se evalúa con nota 3,67. Esto es, según la estaca antes planteada, algo muy cercano a un nivel de competitividad alto. A continuación, se muestra el detalle.

a. Está concentrado en unas pocas empresas grandes.

El principal proveedor de una consultora es su capital humano. Bajo esta directriz, los principales proveedores de la empresa son los colegios, Centros de Formación Técnica, Institutos Profesionales y Universidades que generan nuevos profesionales. Anualmente entregan más de 65.000.-⁹² estudiantes de educación superior, con sus 60 universidades, 44 Institutos Profesionales y 73 Centros de Formación Técnica⁹³. Con 177 instituciones de las cuales elegir el recurso humano necesario para cumplir las expectativas de los clientes, el mercado se considera bastante atomizado. Además, el contratar a un profesional es a través de una entrevista de trabajo, que si bien los profesionales estudiaron en una institución u otra, el proveedor final es el profesional que se presenta a la entrevista de trabajo.

Por esto, el factor “Está concentrado en unas pocas empresas grandes” se evalúa con nota 1, Competitividad muy baja.

b. Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.

Los proveedores si necesitan competir entre ellos y demostrar, a través de las distintas mediciones y en diversos mercados, que sus profesionales son mejores que los de otras instituciones y en algunos casos los profesionales de una carrera en particular se vuelven relativamente escasos.

⁹¹ FUENTE: Elaboración propia

⁹² FUENTE: www.futurolaboral.cl, Base de Datos.xls

⁹³ FUENTE: Mineduc 2010

El factor “Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos” se evalúa con nota 2, porque a pesar de la competencia es grande, algunos profesionales son muy difíciles de encontrar.

c. El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.

Viendo como principal proveedor a los centros de educación superior o terciaria, su mercado cubre casi todas las empresas o instituciones que existen, por lo que decir que venden a distintos sectores industriales es probable que no cubra el alcance real del proveedor.

De esta forma, el factor “El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales” es evaluado con nota 5, Competitividad muy alta, puesto que si el sector es muy exigente para el proveedor (la institución de educación superior como también el profesional en sí), este simplemente puede dejarlo de lado y ocuparse de aquellos que sí le presentan oportunidades más amigables.

d. Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.

Para el mercado de las consultoras, el capital humano es un recurso fundamental, debido a que su servicio es, principalmente, el conocimiento, el cual se obtiene a través de las instituciones de educación y experiencia.

Por esto, el factor “Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador” se evalúa con nota 5, por considerarse como indispensable por la empresa.

e. Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.

Los profesionales de cada una de las instituciones de educación superior tienen un alto grado de diferenciación entre una carrera y otra. Pero cambiar un profesional de una universidad por otro de una segunda alternativa no hace gran diferencia, puesto que hay carreras equivalentes en varias instituciones de educación superior. No obstante, cambiar a un profesional que ya está inserto en la empresa por uno nuevo implica costos de inducción y de marcha blanca, para que entienda cómo es la empresa en que trabaja.

Por lo anterior, el factor “Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto” es evaluado con nota 4, Competitividad alta.

f. El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia adelante.

Por la facilidad de la creación de una empresa del estilo de una consultora, la integración hacia adelante no debiera ser un impedimento mayor, más que aprender trabajar a través de ChileCompra. Es más, varias instituciones de educación poseen sus propias consultoras y sus estudiantes forman también otras.

De esta forma, el factor “El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia adelante” se evalúa con nota 5, Competitividad muy alta.

5. El Poder de Negociación de los Consumidores.

Como respuesta general para el poder de negociación de los consumidores, se entrega la tabla siguiente para luego detallar cada factor considerado.

TABLA 29: INTENSIDAD DE LA FUERZA DE LOS CONSUMIDORES, DETALLADO⁹⁴

El poder de negociación de los consumidores.	2,83
a. Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.	4
b. Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.	3
c. Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.	2
d. Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.	4
e. Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los	1
f. Los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.	3

El factor se evalúa con nota 2,83. Esto es, según la estaca antes planteada, algo muy cercano a un nivel de competitividad ni bajo ni alto. A continuación se muestra el detalle.

a. Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.

El cliente es el Gobierno de Chile a través de sus instituciones públicas. Aunque el pago por los servicios llega a través de la Tesorería General de la República de Chile, los clientes reales son muchas, desde las Escuelas Matrices, los distintos ministerios hasta las Municipalidades regionales. Por lo que un mal comportamiento puede significar la exclusión de todas y cada una de las licitaciones.

De acuerdo a lo anterior, el factor “Compran una parte sustantiva del producto total de la industria” se evalúa con nota 4, Competitividad alta.

b. Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.

En el caso de Novacción Consultores, todos sus proyectos son a través de ChileCompra a distintas entidades del Estado.

El factor “Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores” se evalúa con nota 3, Competitividad ni alta ni baja. Baja por la cantidad de clientes potenciales por un lado y alta por la interactividad entre ellos.

⁹⁴ FUENTE: Elaboración propia.

c. Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.

Los servicios prestados por la empresa en cada caso son distintos y especializados para cada requerimiento. Por lo anterior, la especialización en cada caso es uno a uno, es decir, diseñado por los requerimientos del cliente.

Asimismo, el factor “Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados” se evalúa con nota 2, Competitividad baja.

d. Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.

Mercado Público fue creado con el fin de mejorar las alternativas de compra de insumos para el gobierno. El cambiar de proveedor para los organismos públicos no significa mayores problemas, siempre y cuando otras empresas participen en la licitación.

De esta forma, el factor “Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor” se evalúa con nota 4, Competitividad alta.

e. Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.

El Estado, a través de su política económica con el sector privado, no interfiere un mercado a no ser que exista un monopolio o sea un bien, servicio o producto el cual se considera necesario y no es atractivo para las empresas privadas. Por lo anterior, al existir tantos y tan variados competidores y su política económica para el sector, le impide hacer una integración hacia atrás.

El factor “Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores” se evalúa con nota 1, Competitividad muy baja.

f. Los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

Una licitación, como tal es un servicio requerido uno a uno, por lo que el valor siempre va a depender de las exigencias de quien lo solicita. Los costos y precios en cada caso serán los que se presentan para el proyecto en particular, puesto que es un servicio construido al dedal.

Generalmente el comprador no conoce bien los costos y precios del servicio que necesita, pero considera un precio máximo para pagar, por lo que el presupuesto para cada uno de los proyectos según las empresas licitantes carece de significado.

El factor “Los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor” se evalúa con nota 3, Competitividad ni alta ni baja, puesto que este parámetro no afecta en la decisión del comprador.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)⁹⁵

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica, de los competidores, sustitutos, posibles competidores, proveedores y clientes. Resume de forma ordenada las oportunidades y amenazas señaladas en los análisis PEST y de las Cinco Fuerzas de Porter, dando en sólo un cuadro un *ranking* de lo que ofrece y exige el entorno a la empresa.

Lo primero es hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa, que se muestra a continuación:

Oportunidades

1. Aumento de Fondos. Aumento de fondos para financiamiento de proyectos públicos
2. M.O. menos costosa. Baja el nivel de contratación de profesionales, por lo que la mano de obra calificada será más barata que en periodos anteriores por exceso de oferta.
3. Aumento de la edad promedio. Dentro de los próximos decenios aumentará la edad promedio de la población, lo que implica una mayor demanda de capacitaciones y consultorías para incluir a este tipo de profesional en las empresas.
4. Disminución matrimonios. Disminución en los matrimonios, lo que puede implicar un aumento en la necesidad de cuidado de menores, como sala cuna y jardines infantiles.
5. Aceptación del gobierno. Aceptación del gobierno de un 78%, lo que entrega estabilidad con respecto a la confianza y tranquilidad de los inversores dentro del país y credibilidad en las metas planteadas por el Ejecutivo.
6. Independencia tecnológica. Independencia casi total de los avances tecnológicos con respecto a otras industrias.
7. Crecimiento de la industria. Gran crecimiento de la industria (15% estimado para 2008) (competidores actuales).
8. Bajos costos fijos. Muy bajos costos fijos y de almacenamiento (competidores actuales).
9. Barreras de salida. Barreras de salida escasas o nulas (competidores actuales).
10. Canales de distribución. Fácil acceso a los canales de distribución (oportunidad para iniciar nuevas áreas de negocio dentro del mercado).
11. Muchos proveedores. Los proveedores son muchos y dispersos.
12. Hecho a medida. Los servicios que ofrece la empresa son hechos a medida, por lo que se le consideran altamente diferenciados.
13. Integración hacia atrás. Los clientes no ofrecen una amenaza creíble de integración hacia atrás.

⁹⁵ La descripción de la herramienta se encuentra en la página 31.

Amenazas

1. Muchos competidores. Gran cantidad de competidores en la industria.
2. Distintos competidores. Gran diversidad de competidores.
3. Pocas economías de escala. Ausencia de economías de escala (punto de vista de los competidores potenciales).
4. Requisitos de capital. Muy bajos requisitos de capital para participar en el mercado (punto de vista de los competidores potenciales).
5. Canales de Distribución. Fácil acceso a los canales de distribución (amenaza de rápida entrada a las áreas de negocio en que participa la empresa por otros competidores).
6. Incentivos para nuevos competidores. Política gubernamental que incentiva la entrada de nuevos competidores.
7. Mercado de los proveedores. Los proveedores venden a muchos y variados sectores industriales.
8. Importancia proveedores. Los insumos entregados son de vital importancia para la empresa.
9. Proveedores diferenciados. Los productos del grupo de proveedores son diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
10. Integración hacia adelante. Los proveedores pueden iniciar su propia consultora sin mayor dificultad.
11. Compras de los clientes. El Estado, a través del portal ChileCompra, compra prácticamente el 100% de los servicios de la empresa.
12. Lealtad de los clientes. Para el comprador, cambiar de proveedor no representa un gran costo.

TABLA 30: MATRIZ EFE PARA NOVACIÓN CONSULTORES S. A.⁹⁶

	IMPORTANCIA DEL FACTOR				CALIFICACIÓN DEL FACTOR				Peso Ponderado	
	Promedio	JP	LF	CN	Promedio	JP	LF	CN		
OPORTUNIDADES										
Aumento de Fondos	6,0%	5,2%	6,5%	6,5%	3,7	4	4	3	0,221	
MO menos costosa	3,2%	1,9%	3,2%	4,5%	3,7	3	4	4	0,119	
Aumento de la edad promedio	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0	0	0	0	0,000	
Disminución matrimonios	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0	0	0	0	0,000	
Aceptación del gobierno	1,7%	3,2%	0,0%	1,9%	2,7	2	4	2	0,046	
Independencia tecnológica	3,0%	5,2%	0,0%	3,9%	3,7	4	3	4	0,111	
Crecimiento de la industria	6,3%	6,5%	6,5%	5,8%	3,0	3	2	4	0,188	
Bajos costos fijos	5,6%	6,5%	5,2%	5,2%	4,0	4	4	4	0,224	
Barreras de salida	5,2%	4,5%	5,2%	5,8%	2,3	1	3	3	0,121	
Canales de distribución	5,2%	6,5%	3,9%	5,2%	4,0	4	4	4	0,207	
Muchos proveedores	5,4%	4,5%	6,5%	5,2%	2,7	3	2	3	0,144	
Hecho a medida	5,6%	6,5%	3,9%	6,5%	4,0	4	4	4	0,224	
Integración hacia atrás	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0	0	0	0	0,000	
AMENAZAS										
Muchos competidores	6,3%	5,8%	6,5%	6,5%	2,3	3	3	1	0,146	
Distintos competidores	4,7%	5,8%	3,2%	5,2%	2,7	4	3	1	0,126	
Pocas economías de escala	4,1%	5,8%	0,0%	6,5%	3,7	4	4	3	0,150	
Requisitos de capital	4,7%	4,5%	3,2%	6,5%	3,7	4	4	3	0,174	
Canales de Distribución	5,6%	6,5%	5,2%	5,2%	4,0	4	4	4	0,224	
Incentivos para nuevos competidores	5,0%	4,5%	4,5%	5,8%	1,7	2	1	2	0,083	
Mercado de los proveedores	0,9%	2,6%	0,0%	0,0%	2,3	3	2	2	0,020	
Importancia proveedores	5,6%	5,2%	6,5%	5,2%	3,3	4	3	3	0,187	
Proveedores diferenciados	2,8%	3,2%	5,2%	0,0%	3,7	4	3	4	0,103	
Integración hacia adelante	3,7%	3,9%	3,2%	3,9%	1,7	2	1	2	0,061	
Compras de los clientes	4,1%	3,9%	5,2%	3,2%	3,0	4	2	3	0,123	
Lealtad de los clientes	5,4%	5,2%	6,5%	4,5%	3,3	4	3	3	0,180	
TOTAL	100,0%				69,0	74	67	66	3,180	

Los factores posibles dieron en total 13 oportunidades y 12 amenazas, dando un total de 25 factores a considerar. De los 25, hubo 3 oportunidades que fueron consideradas como irrelevantes por la dirección, los cuales son “Aumento de la edad promedio”, “Disminución de Matrimonios” e

⁹⁶ FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 37. Tabla 17. Muestra de una matriz de evaluación de factores externos.

“Integración hacia atrás”. El valor ponderado de la organización es 3,18, por lo que se encuentra por encima del promedio, en consideración a los factores mencionados.

De los factores anteriores, existen 16 que superan el 4%⁹⁷, de los cuales 4 se encuentran entre 4 y 5%, 8 entre 5 y 6% y 4 son superiores a 6%. De todos éstos, la mayoría obtiene evaluación mayor al promedio (2,5) a excepción de 3 factores:

- Barreras de Salida (Oportunidad): nota 2,3
- Muchos Competidores (Amenaza): nota 2,3
- Incentivos para nuevos competidores (Amenaza): nota 1,7

Los factores con mejor evaluación por el directorio son, de las 16 más importantes, sólo tres que se encuentran en el rango de entre 5 y 6% de importancia:

- Bajos costos fijos (Oportunidad): nota 4,0
- Canales de distribución (Oportunidad): nota 4,0
- Hecho a medida (Oportunidad): nota 4,0

⁹⁷ Criterio considerado, puesto que 100% dividido 25 es igual a 4%.

Cadena de Valor de Servicios⁹⁸

FIGURA 19: ESQUEMA CADENA DE VALOR PARA SERVICIOS⁹⁹



El proceso actual de venta de servicios de Novación Consultores S.A. es, como se define a continuación, un proceso de generalmente 9 pasos. Luego de mostrarlos como fue definido por la empresa, cada uno de los pasos naturalmente se asociará a los eslabones correspondientes, definidos en la cadena de valor de servicios.

1. Para realizar esta tarea, Novación Consultores S.A. busca en la página de Mercado Público, ChileCompra, nuevas licitaciones realizadas por el gobierno que sean acordes a las capacidades de la empresa.
2. Luego de esto, es necesario realizar la propuesta a la licitación, cumpliendo de la mejor manera los requerimientos del cliente, sin superar las capacidades reales de la empresa.
3. Si la postulación es aprobada, es necesario contratar el personal correspondiente, para ejecutar el plan descrito en la propuesta adjudicada por la empresa.
4. Teniendo las herramientas necesarias, el plan de inicia en la fecha estipulada en el contrato.
5. El Jefe de Proyecto tiene la responsabilidad de informar semanalmente el avance del proyecto, evaluando su desempeño según la carta Gantt relativa a la licitación.
6. Cualquier eventualidad, es comunicada a los gerentes de Novación para tomar las acciones correctivas correspondientes.
7. Si todo va bien, el proyecto finaliza y es necesario generar un informe final, el cual será entregado a los responsables de la empresa o entidad gubernamental que solicitó los servicios de Novación.
8. Luego de eso, es necesario recibir la carta de conformidad y la boleta de garantía emitida por la consultora, para continuar con el proceso de cobranza de Novación.
9. Al recibir el dinero correspondiente, definido en la licitación, el proceso de prestación de servicios finaliza.

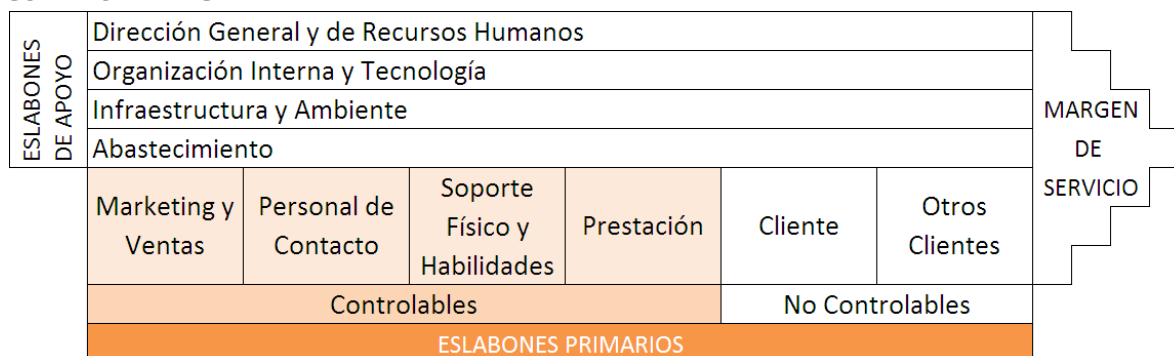
⁹⁸ La descripción de la herramienta se encuentra en la página 34.

⁹⁹ FUENTE: ALONSO, Gustavo. Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Página 7.

Eslabones Primarios Controlables

A continuación se definen los Eslabones Primarios Controlables, los cuales son Marketing y Ventas, Personal de Contacto, Soporte Físico y Habilidades y Prestación.

FIGURA 20: ESQUEMA CADENA DE VALOR PARA SERVICIOS, ESLABONES PRIMARIOS CONTROLABLES¹⁰⁰



Marketing y Ventas

Las tareas de Marketing y ventas son desarrolladas principalmente a través de la búsqueda e identificación de nuevas posibilidades de negocio a través de ChileCompra. Gracias a este sistema en línea, no es necesario hacer publicidad, más bien desarrollar proyectos consecuentes a las necesidades del cliente y presentarlos en la forma y momento indicado.

La otra tarea desarrollada en esta fase es la de creación de propuestas de licitación, siendo esta la forma en que se promociona y vende la empresa a quienes crean la licitación, siendo el primer contacto que hace la empresa licitante con la licitada.

EL objetivo de esta área es desarrollar 3 propuestas mensuales relativas a las competencias de la empresa.

Personal de Contacto

Las personas que interactúan directamente con el cliente son los jefes de proyecto, el gerente de operaciones y el gerente comercial.

Gerente Comercial: Responsable de la dirección y coordinación de las actividades relacionadas con los clientes y asociados de la empresa. Sus requisitos son

- Estudios relacionados con la administración de empresas
- Conocimientos relacionados con la operación de ChileCompra

¹⁰⁰ FUENTE: ALONSO, Gustavo. Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Página 7.

Gerente de Operaciones. Debe coordinar, controlar e indicar la forma de desarrollar los proyectos y a los jefes de proyecto.

Sus requisitos son

- Conocimiento de las áreas de trabajo de la empresa y de sus competencias
- Conocimiento cabal de los proyectos que desarrollarán los jefes de proyecto

Jefe de Proyecto. Responsable del grupo de desarrollo del servicio que presta la consultora a los demandantes de la licitación. Sus requisitos son

- Profesional de área de desarrollo de proyectos o administración de personal
- Experiencia con el desarrollo de proyectos relativos a licitaciones

Soporte Físico y Habilidades

El soporte físico de la prestación son principalmente los computadores que cada uno de los profesionales tiene a su disposición. El material adicional, referente principalmente a pautas y procedimientos son propios de cada oportunidad en que la empresa presta servicios, por lo que detallarlo puede significar una segmentación irreal.

Con respecto a las habilidades, a través de sus profesionales es posible describir las siguientes capacidades:

De la Optimización de Procesos

Planificación de Recursos Humanos:

Programación de turnos y asignación de personal en tramos horarios cumpliendo ciertos requisitos (cantidad de horas extras, restricciones legales, vacaciones, etc.).

Programación de rutas:

Se diseñan horarios de salida, llegada, pausas, tipos de vehículos y rutas para minimizar costos o alguna otra función objetivo.

Dimensionamiento de flota:

Se responde a preguntas sobre si la capacidad instalada es la suficiente para satisfacer la demanda actual y la proyectada. También responde sobre cual es la flota óptima en términos de cantidad de vehículos, tamaño, servicios cubiertos por cada tipo de vehículo, etc.

Mejora continua de procesos:

(Seis Sigma, TOC, entre otros) Se busca hacer más eficientes los procesos de la empresa. La idea principal es entregar un mejor servicio al menor costo posible. Se identifican los cuellos de botella que hacen que la empresa no puede aumentar sus ventas y ser más productiva y se busca como explotarlos para aumentar el rendimiento de la empresa.

Diseño de políticas y gestión de inventarios:

Proponer políticas de inventario coherentes con la realidad de la empresa y contribuir a la implementación de una herramienta que soporte a la toma de decisiones de nuestros clientes. Estas políticas aseguran disminución de costos de mantención y de abastecimiento.

Mejora de flujo de clientes:

Consiste en examinar los servicios de la empresa como un sistema integrado. Se provee entonces, de métodos para desarrollar modelos de procesos que permiten identificar y remover los cuellos de botella causantes de las demoras. El objetivo es mejorar el flujo de clientes con tal que no experimenten esperas innecesarias a medida que fluyen a través del sistema, asegurando que los servicios estén sincronizados con los patrones de demanda, y que los servicios de soporte estén completamente coordinados.

Del Control de Gestión

Planificación y Gestión Estratégica:

Acompañar a la empresa en el desarrollo de su organización, tomando en cuenta desde la visión, misión y filosofía pasando por la definición de la estrategia hasta su implementación.

Determinación de costos de productos y/o servicios relevantes:

Muchas veces las empresas no saben cuánto les cuesta entregar un servicio específico. Tampoco se monitorea la evolución de estos costos en el tiempo como herramienta de gestión. Se propone entonces cubrir estas falencias a través de metodologías de costeo (como el ABC) para satisfacer estos requerimientos.

Levantamiento de indicadores de gestión:

Creamos indicadores de gestión desde la estrategia de la empresa o para satisfacer requerimientos específicos de nuestros clientes en las áreas de operaciones, a través de la metodología de Norton y Kaplan (Balance Scorecard). Diseño de indicadores de gestión que racionalizan la estrategia de la empresa.

De la Innovación

Herramientas y técnicas de gestión de la Innovación:

Se Ofrece la aplicación herramientas de gestión de la innovación con el objeto de aportar ventajas competitivas de la empresa, asegurar el éxito de productos y servicios, la rentabilidad del negocio e incrementar el know-how.

De la Calidad

Calidad basada en la gestión de las actividades (ABQ):

Este tipo de trabajo permite diseñar un modelo de gestión basado en las actividades para la empresa. En concreto, se describen las etapas que han de seguirse para implantar un modelo ABQ en una empresa.

Evaluación de satisfacción Usuaría:

Tiene como finalidad evaluar las cinco dimensiones que conforman un servicio de calidad, considerando las características y variables del servicio, así como la medición y evaluación de las deficiencias más y menos importantes para los usuarios, los funcionarios y la dirección.

De las Políticas Públicas

Diseño y evaluación de políticas y programas sociales:

Evaluación de Políticas Sociales para los diferentes segmentos de la población.

Las competencias antes descritas fueron evaluadas por cuatro criterios, para determinar si pueden considerarse como posibles ventajas competitivas. Los criterios son:

- ¿La capacidad es considerada valiosa¹⁰¹?
- ¿La capacidad es considerada rara¹⁰²?
- ¿La capacidad es considerada cara de imitar¹⁰³?
- ¿La capacidad es considerada insustituible¹⁰⁴?

Para responder a dichas preguntas se responde a través de un puntaje, el cual parte de 0 a 100, siendo 0 un “absolutamente no” y 100 un “absolutamente sí”. Aquellas capacidades con un puntaje de 80 o más son consideradas como posibles ventajas competitivas.

Los resultados de esta evaluación se muestran en la hoja siguiente.

¹⁰¹ Según la RAE, Que vale mucho o tiene mucha estimación o poder.

¹⁰² Según la RAE, Extraordinario, poco común o frecuente.; Extravagante de genio o de comportamiento y propenso a singularizarse.

¹⁰³ Según la RAE, Que excede mucho del valor o estimación regular para poder Hacer o esforzarse por hacer algo lo mismo que otro o según el estilo de otro.

¹⁰⁴ Según la RAE, Que no puede Poner a alguien o algo en lugar de otra persona o cosa.

TABLA 31: EVALUACIÓN DE LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA¹⁰⁵

Capacidades	Valiosa	Rara	Cara de Imitar	Insustituible	Total
De la Optimización de Procesos					
Planificación de Recursos Humanos	100	100	70	90	90
Programación de rutas	100	50	100	90	85
Dimensionamiento de flota	100	50	80	90	80
Mejora continua de procesos	100	40	40	30	53
Diseño de políticas y gestión de inventarios	100	60	80	80	80
Mejora de flujo de clientes	100	100	90	50	85
Del Control de Gestión					
Planificación y Gestión Estratégica	100	10	10	40	40
Determinación de costos de productos y/o servicios relevantes	60	10	10	10	23
Levantamiento de indicadores de gestión	60	0	20	10	23
De la Innovación					
Herramientas y técnicas de gestión de la Innovación	100	85	90	65	85
De la Calidad					
Calidad basada en la gestión de las actividades (ABQ):	30	0	10	10	13
Evaluación de satisfacción Usuaría:	40	0	0	10	13
De las Políticas Públicas					
Diseño y evaluación de Políticas y programas Sociales:	20	30	80	50	45

Luego de la evaluación, es posible decir que las capacidades de la empresa, las que representan mayores posibilidades de convertirse en ventajas competitivas son 6:

- Planificación de Recursos Humanos
- Programación de rutas
- Dimensionamiento de flota
- Diseño de políticas y gestión de inventarios
- Mejora de flujo de clientes
- Herramientas y técnicas de gestión de la innovación

¹⁰⁵ FUENTE: Elaboración propia.

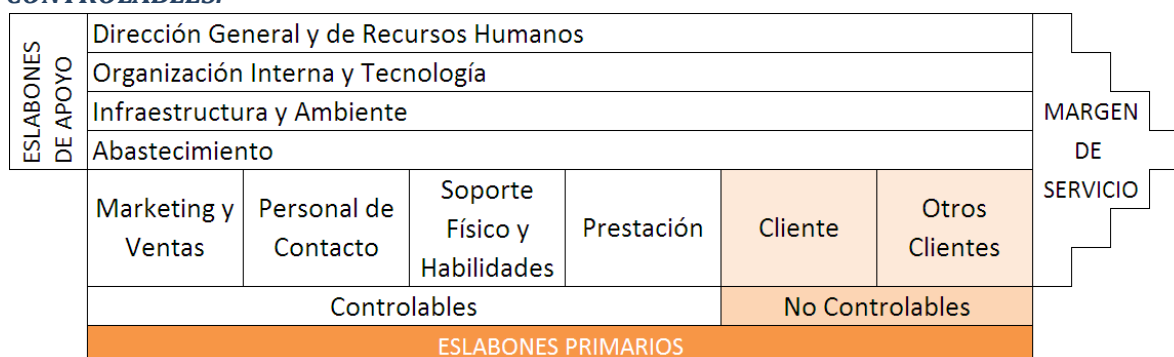
Prestación

La prestación propiamente tal es, como lo dice la misión de la empresa, “entregar confianza para poder romper los paradigmas tradicionales de las empresas [...] entregando asesorías y capacitación que apunten a mejorar, estandarizar y optimizar sus procesos”. Por lo mismo, la prestación de Novación Consultores S.A. es mejorar el desempeño de las empresas a quienes atiende y prepararla para los tiempos venideros.

Eslabones Primarios no Controlables

A continuación se definen los Eslabones Primarios no Controlables, los cuales son Cliente y Otros Clientes.

FIGURA 21: ESQUEMA CADENA DE VALOR PARA SERVICIOS, ESLABONES PRIMARIOS NO CONTROLABLES.¹⁰⁶



Clientes

El cliente es, principalmente, el estado a través de sus licitaciones. Una segmentación más profunda es difícil de definir, pero es posible clasificarlos en el tipo de asesorías que requieren. Éstas son las descritas por la empresa, a través de sus competencias.

- De la Optimización de Procesos
- Del Control de Gestión
- De la Innovación
- De la Calidad
- De las Políticas Públicas

La colaboración en el valor agregado entregado por parte del cliente depende principalmente de la asignación de tiempo de la empresa solicitante y la importancia que le asigne al servicio prestado.

Para mejorar dichos aspectos, el gerente comercial debe hacer los requerimientos específicos de reuniones y de acceso a la administración para poder generar los cambios y colaboración necesarios.

Otros Clientes

Debido al tipo de servicio prestado por la empresa, los clientes no tienen interacción entre ellos en una sala de espera o en el local comercial de la empresa. La únicas dos posibilidades de que ocurra

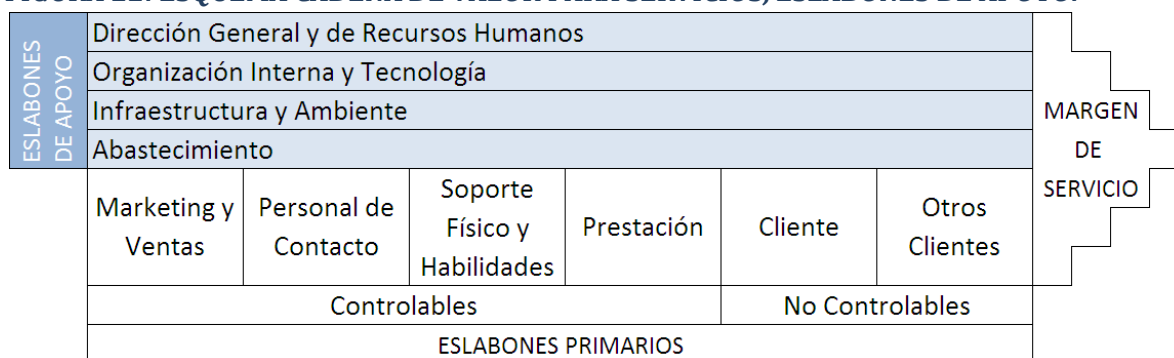
¹⁰⁶ FUENTE: ALONSO, Gustavo. Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Página 7.

esto es con respecto a la disponibilidad de tiempo para las reuniones con la dirección o que un mismo cliente acoja al mismo tiempo dos licitaciones con la empresa. Debido a que estos problemas no interfieren realmente con la calidad del servicio prestado, no son considerados relevantes por el directorio de la empresa.

Eslabones de Apoyo

A continuación, se definen los Eslabones de Apoyo, los cuales son Dirección General y de Recursos Humanos, Organización Interna y Tecnología, Infraestructura y Ambiente y finalmente Abastecimiento.

FIGURA 22: ESQUEMA CADENA DE VALOR PARA SERVICIOS, ESLABONES DE APOYO.¹⁰⁷



Dirección General de Recursos Humanos

Define el perfil de cada uno de los gerentes, además de los jefes de proyecto para cada una de las licitaciones adjudicadas. También es el responsable de contratar al personal adicional necesario para cada nueva licitación, y armar un staff aunque externo, ligado a los proyectos desarrollados por la consultora.

Organización Interna y Tecnología

Define la empresa en tres grandes segmentos: Área de Administración y Finanzas, Área Comercial y Área de Operaciones. Cada área tiene un gerente y el área operaciones contiene adicionalmente un jefe de proyecto, el cual es contratado cada vez que se obtiene una licitación, si se considera necesario. Con respecto a la tecnología aplicada en la empresa, esta es considerada poco relevante, por lo que preocuparse por ella para este periodo de la planificación estratégica no es inquietante para los gerentes.

Infraestructura y Ambiente

La infraestructura depende de cada caso, debido a que la consultoría tiene lugar principalmente en la empresa que solicita los servicios a Novación Consultores, por lo que generar un buen lugar de trabajo pasa por solicitar un espacio físico a la empresa licitante para desarrollar las actividades.

El ambiente puede ser considerado, al igual que la infraestructura, un aspecto propio del cliente más que de la empresa que presta el servicio. Es más, la toma de la decisión por la empresa no es a través de una presentación directa hacia el cliente, sino que se envía el proyecto a la dirección de la

¹⁰⁷ FUENTE: ALONSO, Gustavo. Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Página 7.

empresa solicitante y esta, en privado, decide cuál proyecto de los presentados será el que se desarrolle, por lo que el momento de la decisión del cliente es en privado. De todas maneras, Novación posiblemente tendrá una dirección comercial, donde pueda generar su propio ambiente e infraestructura.

Con todo esto, es posible definir este aspecto de la cadena de valor de servicios como un eslabón de apoyo no controlable, más que uno controlable como el modelo lo aconseja.

Abastecimiento

Este aspecto de la empresa es llevado a cabo por el gerente de administración y Finanzas. Su rol no es mayor, puesto que los insumos son más bien los de una oficina: lápices, resmas, cuadernos, tinta para impresora, etc. Los recursos necesarios para funcionar como empresa son más relativos a las personas que a los bienes, por lo que no es necesario ahondar más en este eslabón.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)¹⁰⁸

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) permite a los estrategas resumir y evaluar información entregada por la auditoría interna, representada por la cadena de valor, en el caso de Novación Consultores, la cadena de valor para servicios, separando los puntos en Fortalezas y Debilidades, para luego determinar su valor y evaluación según el desempeño de la empresa y la importancia relativa de cada uno de ellos.

Fortalezas

1. Otras Consultorías. Conocimiento vasto en el desarrollo de consultorías.
2. Sistema ChileCompra. Conocimiento del sistema ChileCompra.
3. Estructura Pequeña. Estructura pequeña, lo que acerca a la empresa con el cliente.
4. Estudios Empleados. Capacidades propias de postgrado dentro del personal de la empresa, en optimización de procesos e innovación.
5. Misión. La misión de la empresa es reflejada en cada proyecto que realizan, por lo que su forma de trabajo deja una marca positiva en la empresa a la que atiende.
6. Flexibilidad. Gracias a lo pequeño de la organización, adaptarse o replantearse es un proceso menos costoso comparativamente con una organización más grande.
7. Clientes en distinto lugar. Los clientes de la empresa no se encuentran en el mismo lugar y hora, por lo que la calidad del servicio no es afectada por otros clientes.
8. Filosofía. La filosofía organizacional que se plantea en el presente proyecto se encuentra activamente en la organización.
9. Costos Fijos. Costos fijos de la empresa bajos, ya que todo gasto se inicia una vez adjudicada una licitación.
10. Estructura Achatada. Estructura organizacional achatada, lo que hace más expedita la comunicación dentro de la organización.
11. No Tiene oficina. La empresa no posee una oficina propiamente tal, por lo que no incurre en dichos costos fijos de mantención.
12. Experiencia Soluciones. Experiencia en el desarrollo de soluciones óptimas para los requerimientos de los clientes.

¹⁰⁸ La descripción de la herramienta se encuentra en la página 40.

Debilidades

1. Imagen Corporativa. Carencia de imagen corporativa.
2. Experiencia Industria. Poca experiencia en la industria.
3. Redes de clientes. Redes de contacto de clientes limitada.
4. Estructura pequeña. Gran riesgo a la hora de problemas con el personal de contacto.
5. Primer Contacto. El primer contacto no es con los integrantes de la empresa, más bien con la propuesta de licitación, por lo que la empresa no cuenta con una instancia para defender su propuesta ante la posibilidad de que el cliente no sea el de una compra inteligente.
6. Capacidades Concentradas. Las capacidades se encuentran concentradas en pocas personas.
7. Segmentación de clientes. El cliente es difícil de segmentar, puesto que cada caso no necesariamente viene de la misma entidad pública y sus requerimientos pueden estar relacionados con cualquiera de las áreas de la empresa.
8. Desembolso Cliente. El cliente no necesariamente siente el real desembolso al contratar los servicios de la consultora (quien paga es la Tesorería General de la República), por lo que el empeño de la dirección en desarrollar de buena manera el proyecto puede no ser efectivo.
9. Tecnología. La tecnología no es considerada por la empresa.
10. No tiene Oficina. La empresa no posee una oficina propiamente tal, por lo que no tiene un lugar donde atender a los clientes.
11. Ambiente de Servicio. El ambiente diseñado para el cliente no es desarrollado por la empresa, por lo que es difícil reflejar a la empresa a través de este eslabón.
12. Transporte. Al ofrecer el servicio fuera de la empresa consultora, se incurren muchos costos de transporte y locomoción.
13. Respaldo Financiero. Bajo respaldo financiero, especialmente para la entrega de boletas de garantía.

TABLA 32: MATRIZ EFI PARA NOVACIÓN CONSULTORES S. A.¹⁰⁹

	Importancia del factor				Calificación del factor				Peso Ponderado
	Promedio	JP	LF	CN	Promedio	JP	LF	CN	
Fortalezas									
Otras Consultorías.	7,3%	7,7%	7,8%	6,4%	2,7	2	3	3	0,195
Sistema ChileCompra.	6,4%	7,7%	7,0%	4,5%	3,7	3	4	4	0,235
Estructura pequeña.	4,8%	5,4%	3,9%	5,1%	3,0	3	2	4	0,144
Estudios empleados.	5,1%	6,2%	3,9%	5,1%	3,0	3	3	3	0,152
Misión.	3,4%	3,8%	3,9%	2,6%	1,7	2	1	2	0,057
Flexibilidad.	3,7%	4,6%	3,9%	2,6%	2,3	3	2	2	0,086
Clientes en distinto lugar.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0	1	4	4	0,000
Filosofía.	4,0%	2,3%	3,9%	5,8%	1,7	2	1	2	0,067
Costos Fijos.	5,8%	5,4%	5,5%	6,4%	4,0	4	4	4	0,230
Estructura achatada.	2,8%	3,8%	0,0%	4,5%	3,7	4	4	3	0,102
No tiene oficina.	4,7%	5,4%	6,3%	2,6%	3,3	2	4	4	0,158
Experiencia Soluciones.	7,3%	7,7%	7,8%	6,4%	3,3	4	3	3	0,244
Debilidades									
Imagen Corporativa.	6,1%	4,6%	7,8%	5,8%	3,0	4	3	2	0,182
Experiencia Industria.	5,5%	6,2%	3,9%	6,4%	3,0	3	3	3	0,165
Redes de clientes.	3,2%	3,8%	3,9%	1,9%	2,0	2	2	2	0,065
Estructura pequeña.	2,2%	1,5%	0,0%	5,1%	1,7	1	2	2	0,037
Primer contacto.	1,3%	0,8%	2,3%	0,6%	3,0	3	3	3	0,038
Capacidades concentradas.	2,9%	3,1%	0,0%	5,8%	1,0	1	1	1	0,029
Segmentación de clientes.	3,6%	2,3%	4,7%	3,8%	2,0	1	3	2	0,072
Desembolso cliente.	0,4%	0,0%	0,0%	1,3%	2,3	1	3	3	0,010
Tecnología.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0	1	1	1	0,000
No tiene oficina.	3,5%	1,5%	7,8%	1,3%	2,3	2	3	2	0,083
Ambiente de servicio.	6,3%	4,6%	7,8%	6,4%	3,7	3	4	4	0,230
Transporte.	2,4%	3,8%	0,0%	3,2%	2,3	3	2	2	0,055
Respaldo Financiero.	7,3%	7,7%	7,8%	6,4%	1,3	2	1	1	0,097
TOTAL	100,0%				64,0	60	66	66	2,732

¹⁰⁹ FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 59. Tabla 26. Ejemplo de matriz de evaluación de los factores internos.

Los factores posibles fueron en total 12 fortalezas y 13 debilidades, dando un total de 25 factores a considerar. De los 25, hubo 2 factores considerados como irrelevantes por la dirección, “Clientes en distinto Lugar”, por parte de las fortalezas y “Tecnología” por parte de las debilidades. El valor ponderado de la organización es 2,73, por lo que se encuentra por encima del promedio, en consideración a los factores mencionados.

De los factores mencionados, existen 12 que superan el 4%¹¹⁰, de los cuales 3 se encuentran entre 4 y 5%, 3 entre 5 y 6%, 3 entre 6 y 7% y 3 más sobre 7%. De todos ellos, todos obtienen evaluación mayor al promedio (2,5), a excepción de 2 factores:

- Filosofía (Fortaleza): nota 1,7
- Respaldo Financiero (Debilidad): nota 1,3

Los factores con mejor evaluación por el directorio son, de los 12 más importantes,

- Sistema ChileCompra (Fortaleza): nota 3,7
- Costos Fijos (Fortaleza): nota 4,0
- Ambiente de Servicio (Debilidad): nota 3,7

¹¹⁰ Criterio considerado, puesto que 100% dividido 25 es igual a 4%.

Matriz Fortalezas-Oportunidades Debilidades-Amenazas (FODA)¹¹¹

Para generar la matriz FODA, es necesario recolectar los datos entregados por las matrices EFI¹¹² y EFE¹¹³. De ellas es posible extraer las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas tanto en el ambiente interno de la empresa como en lo que le rodea.

Los factores a considerar son aquellos que superan o igualan en importancia al promedio (4%). Se muestran en las tablas siguientes, iniciando con las fortalezas:

TABLA 33: FORTALEZAS DE LA EMPRESA CON MAYOR IMPORTANCIA

Fortalezas	Importancia	Calificación	Peso Ponderado
1. Otras Consultorías.	7,3%	2,7	0,195
2. Sistema ChileCompra.	6,4%	3,7	0,235
3. Estructura pequeña.	4,8%	3,0	0,144
4. Estudios Empleados	5,1%	3,0	0,152
5. Filosofía	4,0%	1,7	0,067
6. Costos Fijos	5,8%	4,0	0,230
7. No tiene oficina	4,7%	3,3	0,158
8. Experiencia Soluciones	7,3%	3,3	0,244

Las oportunidades a considerar son:

TABLA 34: OPORTUNIDADES DE LA INDUSTRIA CON MAYOR IMPORTANCIA¹¹⁴

Oportunidades	Importancia	Calificación	Peso Ponderado
1. Aumento de Fondos	6,0%	3,7	0,221
2. Crecimiento de la industria	6,3%	3,0	0,188
3. Bajos costos fijos	5,6%	4,0	0,224
4. Barreras de salida	5,2%	2,3	0,121
5. Canales de distribución	5,2%	4,0	0,207
6. Muchos proveedores	5,4%	2,7	0,144
7. Hecho a medida	5,6%	4,0	0,224

¹¹¹ La descripción de la herramienta se encuentra en la página 43.

¹¹² Matriz de Evaluación de los Factores Internos

¹¹³ Matriz de Evaluación de los Factores Externos

¹¹⁴ FUENTE: Elaboración propia.

Las Debilidades a considerar son:

TABLA 35: DEBILIDADES DE LA EMPRESA CON MAYOR IMPORTANCIA¹¹⁵

Debilidades	Importancia	Calificación	Peso Ponderado
1. Imagen Corporativa	6,1%	3,0	0,182
2. Experiencia Industria	5,5%	3,0	0,165
3. Ambiente de servicio	6,3%	3,7	0,230
4. Respaldo Financiero	7,3%	1,3	0,097

Las amenazas a considerar son:

TABLA 36: AMENAZAS DE LA INDUSTRIA CON MAYOR IMPORTANCIA¹¹⁶

Amenazas	Importancia	Calificación	Peso Ponderado
1. Muchos competidores	6,3%	2,3	0,146
2. Distintos competidores	4,7%	2,7	0,126
3. Pocas economías de escala	4,1%	3,7	0,150
4. Requisitos de capital	4,7%	3,7	0,174
5. Canales de Distribución	5,6%	3,3	0,187
6. Incentivos para nuevos competidores	5,0%	1,7	0,083
7. Importancia proveedores	5,6%	3,3	0,187
8. Compras de los clientes	4,1%	3,0	0,123
9. Lealtad de los clientes	5,4%	3,3	0,180

Luego se da paso a definir las estrategias a seguir combinando los factores de la empresa con los del ambiente. Estas estrategias pasarán por una evaluación por parte de las herramientas siguientes, por lo que nombrarlas no asegura en ninguna medida su desarrollo como parte de los objetivos estratégicos finales.

¹¹⁵ FUENTE: Elaboración propia.

¹¹⁶ FUENTE: Elaboración propia.

Estrategias FO

Las estrategias definidas a través de las fortalezas y oportunidades son:

TABLA 37: ESTRATEGIAS MAX FORTALEZAS MAX OPORTUNIDADES¹¹⁷

Estrategias FO	Cobertura
FO 01. Generar una cartera de personal condicional a las adjudicaciones de proyectos para mejorar el tiempo de respuesta al cliente.	F2 F3 F6 O1 O2 O3 O6
FO 02. Ver cuáles son las competencias más buscadas por el cliente, según el área de la propia empresa y postular a dichas licitaciones.	F1 F4 F8 O1 O2 O5 O7
FO 03. Hacer tres propuestas a licitación por mes, para cumplir con ingresos de \$100.000.000.- en ventas anuales.	F2 O1 O2
FO 04. Contabilizar las consultorías anteriores y hacer un marco de conocimiento referente quienes componen la empresa y así ampliar el área de mercado de la empresa.	F1 F8 O1 O2 O5 O7
FO 05. Consultar a las empresas licitadas en qué otros proyectos pretende trabajar en el futuro, para nuevas licitaciones.	F2 F3 F5 F8 O2
FO 06. Crear enlaces con universidades para tomar practicantes u otros servicios que necesita la empresa a un menor costo.	F2 F3 F4 F6 O2 O6 O7
FO 07. Generar un perfil de la institución que se le entrega el servicio para futuras licitaciones.	F2 F5 F8 O2 O5 O7
FO 08. Mantener una estructura pequeña y así no elevar los costos fijos.	F3 F6 O3 O4
FO 09. Hacer presente la filosofía de la empresa en cada uno de los proyectos a través de la forma de trabajo, las presentaciones y documentos relacionados.	F5 O7
FO 10. Hacer pública la experiencia del directorio de la empresa como también sus estudios y trabajos realizados de forma independiente para dar mayor peso relativo a quienes trabajan en ella.	F1 F4 F8 O7

¹¹⁷ FUENTE: Elaboración propia.

Estrategias FA

Las estrategias definidas a través de las fortalezas y amenazas son:

TABLA 38: ESTRATEGIAS MAX FORTALEZAS MIN AMENAZAS¹¹⁸

Estrategias FA	Cobertura
FA 01. Crear un nicho de mercado acorde con las competencias de la empresa y donde no se encuentre cubierto por la competencia.	F1 F4 F8 A1 A2 A6 A9
FA 02. Mantener la estructura organizacional lo más pequeña posible, para aumentar el capital de la empresa y poder desarrollar mayores proyectos.	F3 A4
FA 03. Comprometer a los clientes a través de un servicio de excelencia a través de la filosofía y experiencia de la empresa.	F5 F8 A9
FA 04. Usar como enganche el currículum del directorio y sus recomendaciones futuras para obtener personal que desarrolle los proyectos a un menor costo.	F1 F4 F8 A7
FA 05. Generar matrices de procedimientos para estandarizar la forma en que se enfrenten las dificultades en la operación de un servicio y de esta manera reducir el tiempo de respuesta y costos involucrados en dichos retrasos.	F1 F8 A3 A9
FA 06. Buscar la forma de relacionarse con el encargado de recibir y evaluar los proyectos a licitar para ofrecer una presentación o reunión para explicar y exponer la propuesta.	F5 A5 A9
FA 07. Afianzar los lazos con los clientes para entender la forma en que su organización pide servicios y qué esperan de lo que licitan en general.	F8 A5 A9
FA 08. Ofrecer elementos que ayuden al confort y realización de los proyectos y reuniones, como coffe break y desayunos que no se encuentren estipulados en el contrato u ofrecerlos algunos dentro de la licitación.	F5 A5 A8 A9
FA 09. Crear alianzas estratégicas con consultoras de otras áreas para ampliar el mercado y aumentar el capital total para principalmente las boletas de garantía de las licitaciones.	F1 F4 F5 F8 A1 A4 A8 A9

¹¹⁸ FUENTE: Elaboración propia

Estrategias DO

Las estrategias definidas a través de las debilidades y oportunidades son:

TABLA 39: ESTRATEGIAS MIN DEBILIDADES MAX OPORTUNIDADES¹¹⁹

Estrategias DO	Cobertura
DO 01. Hacerse presente en la mayor cantidad de licitaciones posibles y así mejorar la presencia de la empresa y aumentar su experiencia gracias al aumento de fondos y crecimiento de la industria.	D1 D2 O1 O2 O5 O7
DO 02. Mantener los costos fijos bajos para no disminuir el respaldo financiero.	D4 O2 O3
DO 03. Verificar el lugar donde se hará el trabajo antes de la fecha cero y verificar cómo es posible llevarlo al estándar de la empresa sin perjudicar los espacios del cliente. Todo esto gracias al trabajo con los canales de distribución.	D1 D3 O5
DO 04. Utilizar alumnos en práctica para desarrollar propuestas para las licitaciones.	D2 D4 O3 O6

Estrategias DA

Las estrategias definidas a través de las debilidades y amenazas son:

TABLA 40: ESTRATEGIAS MIN DEBILIDADES MIN AMENAZAS¹²⁰

Estrategias DA	Cobertura
DA 01. Reunirse con las principales entidades licitantes para presentar a la empresa y mejorar los canales de distribución y la imagen esta.	D1 A5
DA 02. Generar enlaces internacionales y convenios de representación para generar un respaldo financiero, apertura del mercado, economías de escala, experiencia en la industria e imagen corporativa de nivel internacional.	D1 D2 D4 A1 A2 A4 A9
DA 03. Desarrollar una página web y logotipo de la empresa para mejorar la imagen y visibilidad en el mercado.	D1 A5 A6 A9
DA 04. Buscar alternativas de financiamiento a través de entidades públicas o privadas.	D4 A4
DA 05. Generar capacitaciones a los clientes a través de auspiciadores para mejorar la lealtad de los clientes.	D1 D2 D4 A5 A8 A9

¹¹⁹ FUENTE: Elaboración propia

¹²⁰ FUENTE: Elaboración propia.

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)¹²¹

A continuación se presenta la evaluación de la fuerza financiera de la empresa.

TABLA 41: EVALUACIÓN DE LA FUERZA FINANCIERA DE LA EMPRESA¹²²

Fuerza Financiera (FF)	Promedio	JP	LF	C
	6,33			
Rendimiento sobre la inversión	6,67	7	5	8
Liquidez	5,33	5	5	6
Capital de trabajo	6,67	7	5	8
Flujos de efectivo	2,00	3	2	1
Facilidad para salir del mercado	9,67	10	10	9
Riesgos implícitos del negocio	7,67	8	5	10

La fuerza financiera con mayor impacto es la “Facilidad para salir del mercado” y la con menor impacto son los “Flujos de efectivo”.

A continuación se presenta la evaluación de la ventaja competitiva de la empresa.

TABLA 42: EVALUACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA¹²³

Ventaja Competitiva (VC)	Promedio	JP	LF	C
	5,20			
Participación en el mercado	3,67	4	4	3
Calidad del servicio	7,33	8	8	6
Lealtad de los clientes	5,67	5	6	6
Utilización de la capacidad de la competencia	4,33	5	5	3
Control sobre los proveedores y distribuidores	5,00	6	4	5

La ventaja competitiva de la empresa con mayor impacto es la “Calidad del servicio” y la con menor impacto es la “Participación en el mercado”.

A continuación se presenta la evaluación de la estabilidad del ambiente de la industria.

TABLA 43: EVALUACIÓN DE LA ESTABILIDAD DEL AMBIENTE DE LA INDUSTRIA¹²⁴

Estabilidad del Ambiente (EA)	Promedio	JP	LF	C
	-4,89			
Tasa de inflación	-1,67	2	3	0
Variabilidad de la demanda	-1,00	2	1	0
Escala de precios de servicios competidores	-5,00	5	5	5

¹²¹ La descripción de la herramienta se encuentra en la página 45.

¹²² FUENTE: Elaboración propia.

¹²³ FUENTE: Elaboración propia.

¹²⁴ FUENTE: Elaboración propia.

Barreras para entrar en el mercado	-7,67	8	6	9
Presión competitiva	-4,67	6	4	4
Elasticidad de la demanda	-9,33	8	10	10

La estabilidad del ambiente con mayor impacto es la “Elasticidad de la demanda” y la con menor impacto la “Variabilidad de la demanda”.

A continuación se presenta la evaluación de la fuerza de la industria.

TABLA 44: EVALUACIÓN DE LA FUERZA DE LA INDUSTRIA¹²⁵

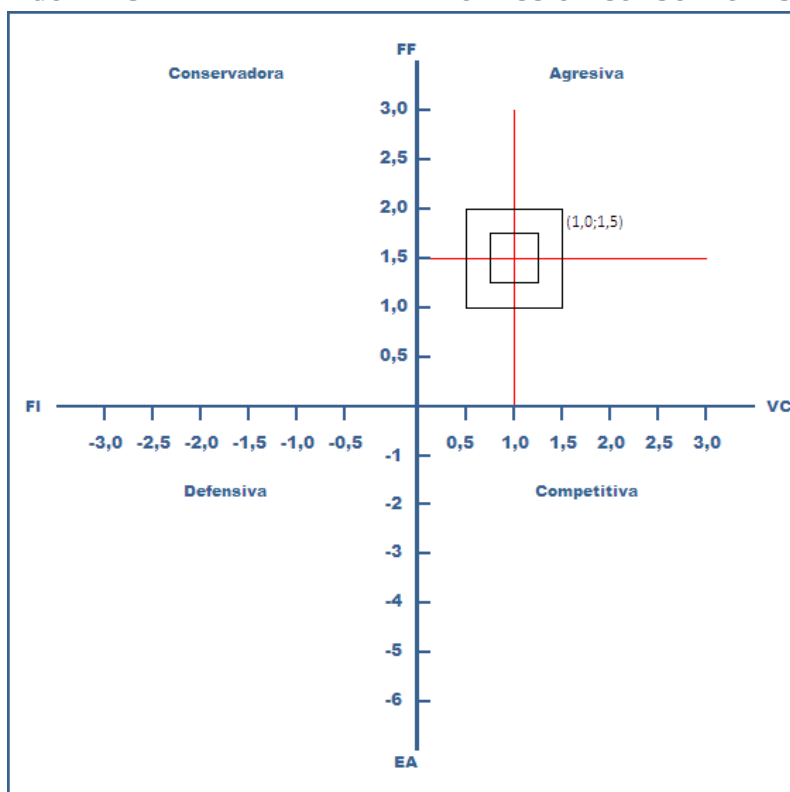
Fuerza de la Industria (FI)	Promedio	JP	LF	C
	-4,19			
Potencial de crecimiento	-2,67	2	4	2
Potencial de utilidades	-1,00	1	2	0
Estabilidad financiera	-7,67	8	7	8
Aprovechamiento de recursos	-7,00	7	6	8
Intensidad de capital	-4,67	4	6	4
Facilidad para entrar en el mercado	-3,33	2	4	4
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	-3,00	4	2	3

La fuerza de la industria con mayor impacto es el “Aprovechamiento de recursos” y la con menor impacto es el “Potencial de utilidades”.

Finalmente se presenta el resultado de la matriz PEYEA, el que se define a través de la figura siguiente:

¹²⁵ FUENTE: Elaboración propia.

FIGURA 23: MATRIZ PEYEA PARA NOVACIÓN CONSULTORES S. A.¹²⁶



Como el vector direccional de la empresa está situado en el cuadrante agresivo de la matriz, la organización se encuentra en magnífica posición para usar sus fuerzas internas para aprovechar las oportunidades, superar las debilidades internas o evitar las amenazas externas.

Matriz de la Gran Estrategia¹²⁷

Crecimiento del Mercado

Con respecto al crecimiento del mercado para el año 2008, gracias a los estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Mercado Público, es posible definir el crecimiento del país con un 3,2% anual¹²⁸ y el crecimiento de Mercado Público con un 15%¹²⁹. Debido a que el crecimiento del mercado es mayor a la del crecimiento del país, es loable argumentar que el crecimiento de la industria en la que Novación Consultores se encuentra inmersa tiene un crecimiento rápido de mercado, ubicándose de esta forma el vector en la parte superior del eje del crecimiento de mercado.

Posición Competitiva

Debido a la gran cantidad de competidores y que la empresa ha recién empezado a trabajar en el mercado, es propio definir la posición competitiva de la empresa como una con baja participación

¹²⁶ FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 66. Ilustración 10. La matriz PEYEA.

¹²⁷ La descripción de la herramienta se encuentra en la página 48.

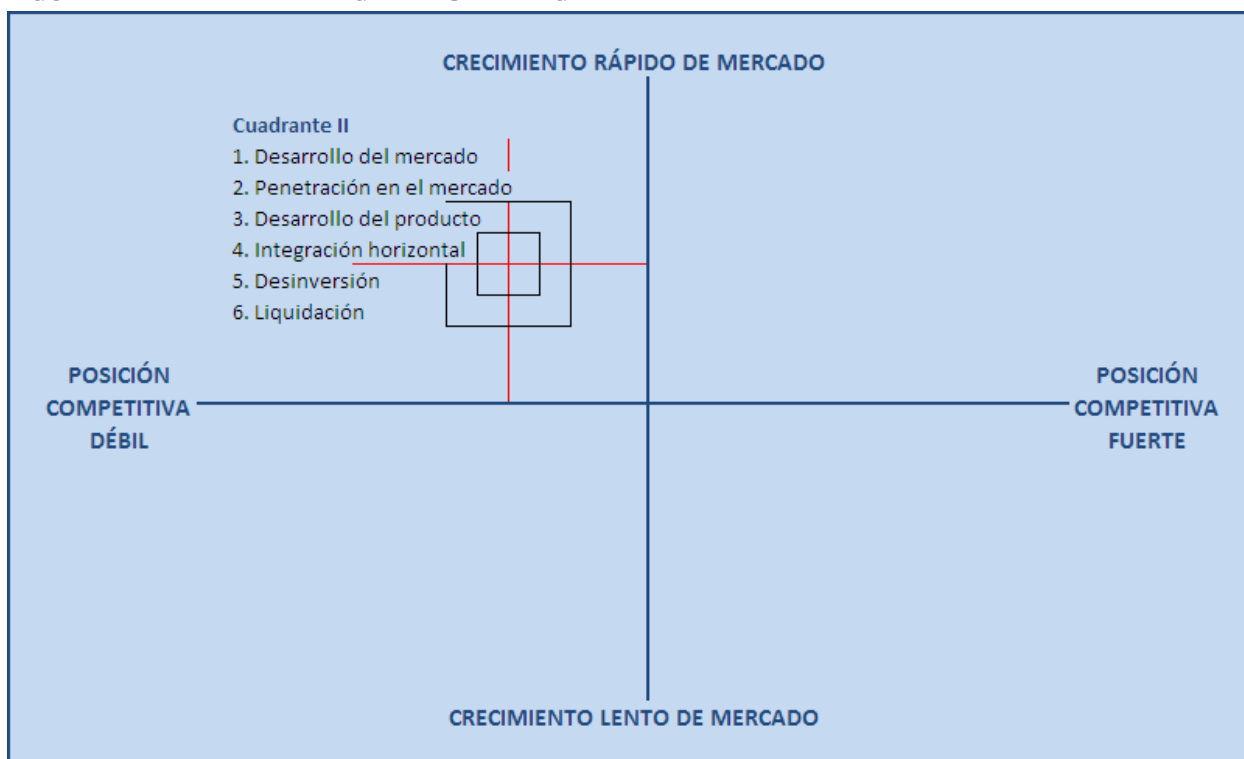
¹²⁸ FUENTE: INE

¹²⁹ FUENTE: www.mercadopublico.cl

o débil, puesto que aún no se encuentra la marca como tal en el mercado. Por lo anterior, es posible concluir que la empresa se encuentra en la parte izquierda del eje de la posición competitiva.

Cruzando ambas variables, la empresa se encuentra en el segundo cuadrante de la figura, dando como resultado que la empresa debe evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.

FIGURA 24: MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA¹³⁰



Aún cuando su industria está creciendo, no es capaz de competir en forma eficaz y debe determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía se adapte, a efecto de mejorar su competitividad. Las estrategias recomendadas por la herramienta son las que trabajan alrededor del desarrollo del mercado, la penetración en el mercado, el desarrollo del producto, la integración horizontal, la desinversión y/o la liquidación.

Luego de lo anterior, es necesario hacer una clasificación de todas las estrategias según su capacidad para estar alineados a la Matriz de la Gran Estrategia. Lo anterior se muestra a través de la siguiente tabla:

¹³⁰ FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 74.

TABLA 45: ESTRATEGIAS MÁS ALINEADAS AL CUADRANTE II, PARTE 1¹³¹

Código	Estrategias	DM ¹³²	PM	DS	IH	D	L	Impacto
FA 07	Afianzar los lazos con los clientes para entender la forma en que su organización pide servicios y qué esperan de lo que licitan en general.	3	1	2				6
FA 09	Crear alianzas estratégicas con consultoras de otras áreas para ampliar el mercado y aumentar el capital total para principalmente las boletas de garantía de las licitaciones.			2	4			6
DA 01	Reunirse con las principales entidades licitantes para presentar a la empresa y mejorar los canales de distribución y la imagen esta	2	4					6
FA 06	Buscar la forma de relacionarse con el encargado de recibir y evaluar los proyectos a licitar para ofrecer una presentación o reunión para explicar y exponer la propuesta.	3	1	1				5
DA 03	Desarrollar una página web y logotipo de la empresa para mejorar la imagen y visibilidad en el mercado.	1	4					5
FA 01	Crear un nicho de mercado acorde con las competencias de la empresa y donde no se encuentre cubierto por la competencia.	4						4
FO 03	Hacer tres propuestas a licitación por mes, para cumplir con ingresos de \$100.000.000.- en ventas anuales		4					4
FO 05	Consultar a las empresas licitadas en qué otros proyectos pretende trabajar en el futuro, para nuevas licitaciones	2	2					4
FO 09	Hacer presente la filosofía de la empresa en cada uno de los proyectos a través de la forma de trabajo, las presentaciones y documentos relacionados.	4						4

TABLA 46: ESTRATEGIAS MÁS ALINEADAS AL CUADRANTE II, PARTE 2

Código	Estrategias	DM	PM	DS	IH	D	L	Impacto
DA 02	Generar enlaces internacionales y convenios de representación para generar un respaldo financiero, apertura del mercado, economías de escala,				4			4

¹³¹ FUENTE: Elaboración propia.

¹³² DM: Desarrollo de Mercado; PM: Penetración de Mercado; DS: Desarrollo de Servicio; IH: Integración Horizontal; D: Desinversión; L: Liquidación

	experiencia en la industria e imagen corporativa de nivel internacional						
FA 03	Comprometer a los clientes a través de un servicio de excelencia a través de la filosofía y experiencia de la empresa	2		1			3
FA 05	Generar matrices de procedimientos para estandarizar la forma en que se enfrenten las dificultades en la operación de un servicio y de esta manera reducir el tiempo de respuesta y costos involucrados en dichos retrasos.			3			3
FO 02	Ver cuáles son las competencias más buscadas por el cliente, según el área de la propia empresa y postular a dichas licitaciones.	3					3
FO 04	Contabilizar las consultorías anteriores y hacer un marco de conocimiento referente quienes componen la empresa y así ampliar el área de mercado de la empresa.			3			3
FO 10	Hacer pública la experiencia del directorio de la empresa como también sus estudios y trabajos realizados de forma independiente para dar mayor peso relativo a quienes trabajan en ella	1	2				3
DO 03	Verificar el lugar donde se hará el trabajo antes de la fecha cero y verificar cómo es posible llevarlo al estándar de la empresa sin perjudicar los espacios del cliente. Todo esto gracias al trabajo con los canales de distribución			3			3

TABLA 47: SIMBOLOGÍA

Notas	
0	impacto nulo en el área de desarrollo
1	impacto bajo en el área de desarrollo
2	impacto ni bajo ni alto en el área de desarrollo
3	impacto alto en el área de desarrollo
4	máximo impacto en el área de desarrollo

La tabla completa, debido a su tamaño se encuentra en el anexo 1 del presente trabajo.

Con respecto a los resultados obtenidos, es posible decir que de las 22 posibles estrategias, fueron descartadas 12 estrategias que se eran de menor impacto en el cuadrante alineado a la matriz de la gran estrategia. De las 16 más alineadas, 12 son relacionadas a las fortalezas de la empresa y 4 respectivas a superar debilidades. 7 alineadas a las oportunidades del mercado y 9 a las amenazas.

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)¹³³

En los resultados de la matriz FODA se encuentran los códigos de las distintas Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Amenazas y de las distintas estrategias a evaluar, se encuentran en las páginas 106 y 107 del presente proyecto. De las estrategias alineadas al cuadrante 2, según la evaluación de la matriz de la gran estrategia, es necesario que se distingan cuáles son las que provocan mayor impacto en potenciar las fortalezas y oportunidades mientras mejoran y superan las debilidades y amenazas que definen a la empresa y su industria. Para esto, se utilizará la MPCE, de la cual se muestran las estrategias elegidas a continuación:

TABLA 48: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SELECCIONADOS¹³⁴

Código	Estrategias	Impacto	Total F	Total O	Total D	Total A
Porcentajes		100%	29,2%	25,3%	16,2%	29,3%
FO 05	Consultar a las empresas licitadas en qué otros proyectos pretende trabajar en el futuro, para nuevas licitaciones	46,5%	17,2%	9,4%	7,7%	12,2%
FA 09	Crear alianzas estratégicas con consultoras de otras áreas para ampliar el mercado y aumentar el capital total para principalmente las boletas de garantía de las licitaciones.	32,6%	9,9%	2,4%	10,6%	9,6%
FO 03	Hacer tres propuestas a licitación por mes, para cumplir con ingresos de \$100.000.000.- en ventas anuales	32,5%	16,5%	8,2%	6,6%	1,2%
FA 01	Crear un nicho de mercado acorde con las competencias de la empresa y donde no se encuentre cubierto por la competencia.	32,3%	11,9%	8,1%	3,7%	8,5%
FA 05	Generar matrices de procedimientos para estandarizar la forma en que se enfrenten las dificultades en la operación de un servicio y de esta manera reducir el tiempo de respuesta y costos involucrados en dichos retrasos.	29,3%	15,9%	2,2%	6,1%	5,1%
DA 02	Generar enlaces internacionales y convenios de representación para generar un respaldo financiero, apertura del mercado, economías de escala, experiencia en la industria e imagen corporativa de nivel internacional	28,0%	4,7%	3,2%	9,5%	10,6%
DO 03	Verificar el lugar donde se hará el trabajo antes de la fecha cero y verificar cómo es posible llevarlo al estándar de la empresa sin perjudicar los espacios del cliente. Todo esto gracias al trabajo con los canales de distribución	27,7%	8,7%	6,9%	8,0%	4,0%
FO 02	Ver cuáles son las competencias más buscadas por el cliente, según el área de la propia empresa y postular a dichas licitaciones.	27,6%	9,2%	10,4%	1,5%	6,5%

¹³³ La descripción de la herramienta puede encontrarse en la página 51.

¹³⁴ FUENTE: Elaboración propia, resumen de los resultados obtenidos en el anexo 2.

Se eligieron las 8 estrategias con mayor impacto en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relativas a la empresa, 6 relacionadas a fortalezas, 2 con respecto a debilidades, 4 con respecto a debilidades y 4 respecto a oportunidades. La razón de no elegir las restantes fue tomada debido a que el impacto de la novena estrategia era de sólo 22,3%, con 5,3 puntos porcentuales de diferencia con la última estrategia elegida, lo que fue considerado un buen punto de quiebre. El detalle, por su extensión, se encuentra en el Anexo 2.

Definición formal de los Objetivos Estratégicos, Ratios y Metas

A continuación se definen formalmente los 8 objetivos estratégicos seleccionados. Cabe destacar que las metas son todas anuales.

Objetivo Estratégico 1: FO 05. Retención de Clientes

Consultar a las empresas que publicaron licitaciones y fueron adjudicadas por Novación Consultores qué nuevos proyectos que pronto se licitarán públicamente, con la intención de entender de mejor manera las necesidades del cliente y ofrecer una licitación lo más parecido a lo que el cliente necesita y aumentar de esta manera la probabilidad de adjudicación de los proyectos.

Objetivo de él o los ratios

Debe medir cuántas nuevas propuestas fueron diseñadas a partir de conversaciones con los actuales clientes y cuán efectivo fue el método.

Definición de él o los ratios

Ratio 1: Número de propuestas hechas a clientes anteriores.

TABLA 49: DEFINICIÓN DE LOS RATIOS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1¹³⁵

Ratio 1	Ratio 2	Meta 1	Meta 2
N° Propuestas a clientes anteriores		4	

¹³⁵ FUENTE: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico 2: FA 09. Alianzas Industria

Crear alianzas con consultoras de otras áreas, pero que ofrezcan cierta sinergia para Novación, principalmente enfocado a ampliar el mercado y aumentar el capital total para que, de esta forma, sea posible postular a licitaciones de mayor envergadura.

Objetivo de él o los ratios

Debe medir la cantidad de alianzas y el beneficio de la alianza.

Definición de él o los ratios

Ratio 1: Número de alianzas.

Ratio 2: licitaciones debido a alianzas.

TABLA 50: DEFINICIÓN DE LOS RATIOS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2¹³⁶

Ratio 1	Ratio 2	Meta 1	Meta 2
N° Alianzas	N° licitaciones debido a alianzas	1	1

Objetivo Estratégico 3: FO 03. Postulaciones Totales

Crear postulaciones a licitaciones relacionadas con las capacidades de Novación Consultores, usando óptimamente los conocimientos y personal disponibles en la empresa.

Objetivo de él o los ratios

Debe medir la cantidad de postulaciones hechas y el ingreso anual que representan las ventas desarrolladas.

Definición de él o los ratios

Ratio 1: postulaciones diseñadas anualmente.

Ratio 2: ingreso por venta anual.

TABLA 51: DEFINICIÓN DE LOS RATIOS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3¹³⁷

Ratio 1	Ratio 2	Meta 1	Meta 2
N° Postulaciones	Ingresos anuales (\$)	3 mensuales	\$ 100.000.000

¹³⁶ FUENTE: Elaboración propia.

¹³⁷ FUENTE: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico 4: FA 01. Postulaciones Nuevos Clientes

Encontrar un nicho de mercado dentro de ChileCompra que no esté siendo explotado de manera óptima, es decir, que se encuentre mayormente carente de licitaciones satisfactorias para quienes crean las licitaciones.

Objetivo de él o los ratios

Debe medir la cantidad de propuestas hechas a nuevos nichos de mercado y la cantidad de postulaciones a la licitación que se hicieron, para determinar lo ocupado que está el mercado.

Definición de él o los ratios

Ratio 1: postulaciones a nuevos clientes.

Ratio 2: número de postulaciones promedio que llegaron a esa licitación.

TABLA 52: DEFINICIÓN DE LOS RATIOS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 4¹³⁸

Ratio 1	Ratio 2	Meta 1	Meta 2
N° postulaciones a nuevos clientes	N° total propuestas a licitaciones / N° licitaciones	12	4

Objetivo Estratégico 5: FA 05. Procesos

Generar matrices de procedimientos para estandarizar la forma en que se enfrenten las dificultades en la operación de un servicio y de esta manera reducir el tiempo de respuesta y costos involucrados en dichos retrasos.

Objetivo de él o los ratios

Debe medir la cantidad de procesos que han sido estandarizados y entregados a los Jefes de Proyecto para generar soluciones.

Definición de él o los ratios

Número de procesos estandarizados.

TABLA 53: DEFINICIÓN DE LOS RATIOS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 5¹³⁹

Ratio 1	Ratio 2	Meta 1	Meta 2
N° Procesos estandarizados		6	

¹³⁸ FUENTE: Elaboración propia.

¹³⁹ FUENTE: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico 6: DA 02. Alianzas Extranjeras

Generar enlaces internacionales y convenios de representación para generar un respaldo financiero, apertura del mercado, economías de escala, experiencia en la industria e imagen corporativa de nivel internacional.

Objetivo de él o los ratios

Debe medir la cantidad de enlaces internacionales y de representación generados y el impacto que tienen éstos en la empresa.

Definición de él o los ratios

Ratio 1: número de alianzas con empresas extranjeras.

Ratio 2: postulaciones aceptadas por dichas alianzas.

TABLA 54: DEFINICIÓN DE LOS RATIOS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 6¹⁴⁰

Ratio 1	Ratio 2	Meta 1	Meta 2
N° alianzas extranjeras	N° postulaciones aceptadas por representación	1	1

Objetivo Estratégico 7: DO 03. Visitas Previas.

Verificar el lugar donde se hará el trabajo antes de la fecha cero y verificar cómo es posible llevarlo al estándar de la empresa sin perjudicar los espacios del cliente.

Objetivo de él o los ratios

Debe medir la cantidad de visitas previas al trabajo propiamente tal.

Definición de él o los ratios

Ratio 1: visitas previas por proyecto.

TABLA 55: DEFINICIÓN DE LOS RATIOS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 7¹⁴¹

Ratio 1	Ratio 2	Meta 1	Meta 2
N° visitas previas / N° licitaciones		entre 1 y 2	

¹⁴⁰ FUENTE: Elaboración propia.

¹⁴¹ FUENTE: Elaboración propia.

Objetivo Estratégico 8: FO 02. Perfiles de Empresas

Encontrar cuáles son las competencias más requeridas por el cliente, según el área de la propia empresa.

Objetivo de él o los ratios

Debe medir la cantidad de perfiles de empresa que necesitan servicios como los de Novación generados anualmente.

Definición de él o los ratios

Ratio 1: perfiles de empresa creados anualmente.

TABLA 56: DEFINICIÓN DE LOS RATIOS DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 8¹⁴²

Ratio 1	Ratio 2	Meta 1	Meta 2
Nº perfiles empresa creados		12	

¹⁴² FUENTE: Elaboración propia.

Validación de los Objetivos Planteados a inicios del proyecto

Luego de definir los objetivos que deben ser llevados a cabo durante el año 2009, es necesario, adicionalmente, evaluar los objetivos planteados en un comienzo del proyecto, los cuales se señalan a continuación.

Tener una infraestructura fija (arrendada o comprada), oficina y sala de reuniones

Desechado. No se justifica, debido a que mantener los costos fijos de la empresa al inicio de ésta es una fortaleza y al tener una infraestructura fija la empresa genera costos innecesarios para el inicio de operaciones.

Adjudicarse 5 proyectos o \$100.000.000.- en proyectos

Reemplazado por el objetivo estratégico 3 (Postulaciones totales).

Generar una OTEC ISO 2728

Reaprobado. Debido a que ayuda a crear nuevos mercados, fomentar las alianzas estratégicas y mejora la imagen de la empresa, principalmente.

2 integrantes estén inscritos como consultores en INN CORFO

Reaprobado. Debido a que ayuda a crear nuevos mercados, fomentar las alianzas estratégicas y mejora la imagen de la empresa principalmente.

Crear convenios de colaboración con otras empresas a nivel nacional (2) e internacional (1)

Reemplazado por el objetivo estratégico 2 (Alianzas Industria) y 6 (Alianzas Extranjeras).

Tener definidas 2 nuevas oportunidades de negocio

Reemplazado por el objetivo estratégico 4 (Postulaciones Nuevos Clientes) y 8 (Perfiles Empresas)

Generar una cartera de profesionales competentes relacionados con Novacción

Reaprobado. Debido a que ayuda a mejorar la calidad del servicio de la empresa y su capacidad de respuesta.

Hacer una página web

Desechado. No se justifica debido a que en una primera instancia existen mejores medios de comunicación para hacer pública la firma.

Generar un modelo de negocio y los planes de acción que generen ventaja competitiva para comunicarse con los clientes y con los jefes de proyecto, como también la gestión interna y financiera de la empresa.

Reemplazado por el objetivo estratégico 5 (Procesos).

Generar una nueva sociedad, nombre ficticio e imagen

Reaprobado. Es importante que la firma cree el nombre de Novacción Consultores S. A., tal como ha sido diseñado desde un comienzo.

Registrarse en plataformas de negocios y en registros públicos

Reaprobado. Debido a que abre el mercado a nuevas fronteras.

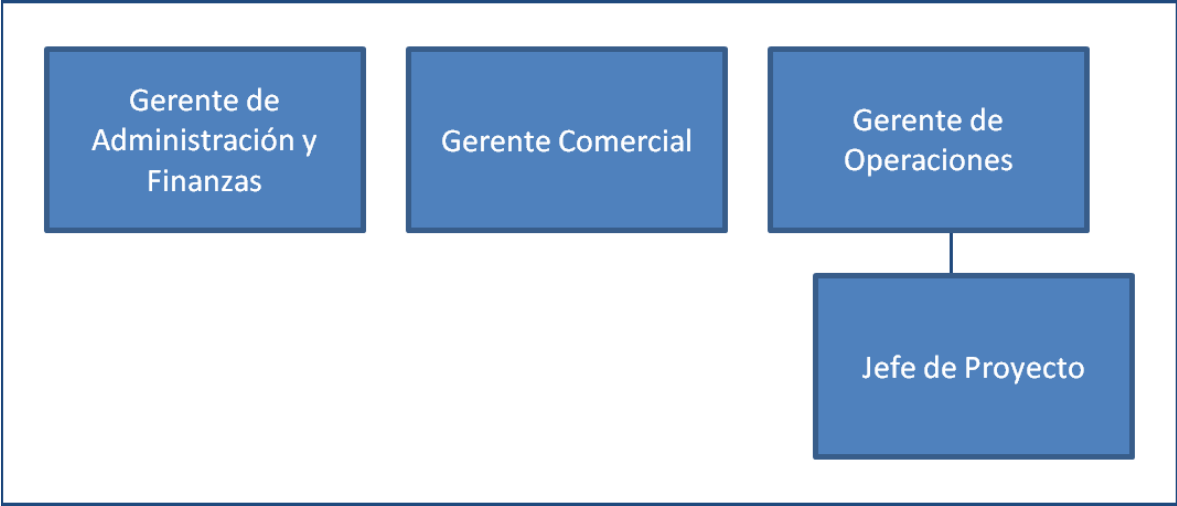
Por lo anterior, los objetivos generales y específicos antes de la estrategia realmente conservados son sólo 5 de los once planteados en un principio:

1. Objetivo 9: Generar una OTEC ISO 2728.
2. Objetivo 10: 2 integrantes inscritos como consultores en INN CORFO.
3. Objetivo 11: Generar una cartera de profesionales competentes relacionados con Novación.
4. Objetivo 12: Generar una nueva sociedad, nombre ficticio e imagen.
5. Objetivo 13: Registrarse en plataformas de negocios y en registros públicos.

Descripción de Cargos¹⁴³

Para describir la estructura de Novación Consultores S. A., se diseñó la siguiente figura:

FIGURA 25: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA¹⁴⁴



A continuación se definen los 4 cargos que se muestran en la figura anterior:

TABLA 57: DESCRIPCIÓN DEL CARGO GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS¹⁴⁵

Cargo	
Gerente de Administración y Finanzas	
Tareas	
	Objetivo Estratégico 3, Postulaciones Totales
	Objetivo Estratégico 5, Procesos
	Objetivo 13, Registrarse en plataformas de negocios y en registros públicos
	Revisión de productos en ChileCompra y ofrecimiento para postular
	Gestión interna de la organización
	Administración de recursos
Facultades	
	Internet
	Computador
	Teléfono móvil
	Agenda

¹⁴³ La descripción de la herramienta se puede encontrar en la página ##

¹⁴⁴ FUENTE: Elaboración propia.

¹⁴⁵ FUENTE: Elaboración propia.

TABLA 58: DESCRIPCIÓN DEL CARGO GERENTE COMERCIAL¹⁴⁶

Cargo	
Gerente Comercial	
Tareas	
	Objetivo Estratégico 2, Alianzas Industria
	Objetivo Estratégico 6, Alianzas Extranjeras
	Objetivo 10: 2 integrantes estén inscritos como consultores en INN CORFO
	Generación de redes de contacto
	Asistencias a seminarios
	Reuniones de negocio
Facultades	
	Internet
	Agenda
	Blackberry
	transporte propio
	proyector
	Notebook
	Gastos de representación

TABLA 59: DESCRIPCIÓN DEL CARGO GERENTE DE OPERACIONES¹⁴⁷

Cargo	
Gerente de Operaciones	
Tareas	
	Objetivo Estratégico 4, Postulaciones Nuevos Clientes
	Objetivo Estratégico 8, Perfiles Empresas
	Objetivo 9: Generar una OTEC ISO 2728
	Objetivo 11: Generar una cartera de profesionales competentes relacionados con Novación
	Objetivo 12: Generar una nueva sociedad, nombre ficticio e imagen
	Controlar y hacer Seguimiento de proyectos
	Preparar y presentar los proyectos / licitaciones
	Autorización de proyectos
	Crear sistema de trabajo flexible
Facultades	
	Blackberry
	Software de optimización, simulación, control de proyectos
	Computador
	Internet
	Agenda

¹⁴⁶ FUENTE: Elaboración propia.

¹⁴⁷ FUENTE: Elaboración propia.

TABLA 60: DESCRIPCIÓN DEL CARGO JEFE DE PROYECTO¹⁴⁸

Cargo	
Jefe de Proyecto	
Tareas	
	Controlar y hacer seguimiento de su proyecto
	Gestionar el personal asociado al proyecto
	Entregar informe de avance el lunes de cada semana
	Asistir a reuniones operativas del proyecto
	Confección de informe final
	Participar en una reunión de directorio por mes para presentar su avance
Facultades	
	Teléfono
	Notebook
	Gastos de administración
	Fungibles

¹⁴⁸ FUENTE: Elaboración propia.

Parte V Conclusiones

Luego de un largo camino, es posible definir las conclusiones del proyecto. Como primera conclusión, es importante destacar lo que inició la máquina de gestión estratégica. Esto es la misión y visión de negocio del directorio:

Visión versión 2009

Ser reconocida como una empresa líder, en ofrecer soluciones flexibles e innovadoras, en sus ámbitos de competencias a nivel mundial.

Misión versión 2009

Novación Consultores S.A. es una empresa de profesionales, que cree en la innovación, el trabajo en equipo, la flexibilidad y la búsqueda de soluciones de calidad, entregando confianza para poder romper los paradigmas tradicionales de las empresas, sirviendo a instituciones públicas y privadas, entregando asesorías y capacitación que apunten a mejorar, estandarizar y optimizar sus procesos. Para ello, Novación potencia su capital humano a través del clima laboral, multiplicidad de profesionales, calidad de vida y bienestar.

Luego de definir la visión y misión, es necesario hacer un estudio de la empresa y lo que la rodea. Para resolver dicha cuestión, se desarrollaron varias herramientas, las que permiten definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más importantes para la consultora, las cuales se definen a continuación:

TABLA 61: FORTALEZAS DE LA EMPRESA CON MAYOR IMPORTANCIA¹⁴⁹

Fortalezas	Importancia	Calificación	Peso Ponderado
1. Otras Consultorías.	7,3%	2,7	0,195
2. Sistema ChileCompra.	6,4%	3,7	0,235
3. Estructura pequeña.	4,8%	3,0	0,144
4. Estudios Empleados	5,1%	3,0	0,152
5. Filosofía	4,0%	1,7	0,067
6. Costos Fijos	5,8%	4,0	0,230
7. No tiene oficina	4,7%	3,3	0,158
8. Experiencia Soluciones	7,3%	3,3	0,244

¹⁴⁹ FUENTE: Basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 37. Tabla 17. Muestra de una matriz de evaluación de factores externos.

TABLA 62: OPORTUNIDADES DE LA INDUSTRIA CON MAYOR IMPORTANCIA¹⁵⁰

Oportunidades	Importancia	Calificación	Peso Ponderado
1. Aumento de Fondos	6,0%	3,7	0,221
2. Crecimiento de la industria	6,3%	3,0	0,188
3. Bajos costos fijos	5,6%	4,0	0,224
4. Barreras de salida	5,2%	2,3	0,121
5. Canales de distribución	5,2%	4,0	0,207
6. Muchos proveedores	5,4%	2,7	0,144
7. Hecho a medida	5,6%	4,0	0,224

TABLA 63: DEBILIDADES DE LA EMPRESA CON MAYOR IMPORTANCIA¹⁵¹

Debilidades	Importancia	Calificación	Peso Ponderado
1. Imagen Corporativa	6,1%	3,0	0,182
2. Experiencia Industria	5,5%	3,0	0,165
3. Ambiente de servicio	6,3%	3,7	0,230
4. Respaldo Financiero	7,3%	1,3	0,097

TABLA 64: AMENAZAS DE LA INDUSTRIA CON MAYOR IMPORTANCIA¹⁵²

Amenazas	Importancia	Calificación	Peso Ponderado
1. Muchos competidores	6,3%	2,3	0,146
2. Distintos competidores	4,7%	2,7	0,126
3. Pocas economías de escala	4,1%	3,7	0,150
4. Requisitos de capital	4,7%	3,7	0,174
5. Canales de Distribución	5,6%	3,3	0,187
6. Incentivos para nuevos competidores	5,0%	1,7	0,083
7. Importancia proveedores	5,6%	3,3	0,187
8. Compras de los clientes	4,1%	3,0	0,123
9. Lealtad de los clientes	5,4%	3,3	0,180

¹⁵⁰ FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 37. Tabla 17. Muestra de una matriz de evaluación de factores externos.

¹⁵¹ FUENTE: Basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 37. Tabla 17. Muestra de una matriz de evaluación de factores externos.

¹⁵² FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 37. Tabla 17. Muestra de una matriz de evaluación de factores externos.

Terminada la definición de los aspectos más importantes a considerar por la empresa, es posible iniciar el trabajo de generación de alternativas estratégicas. Luego de varios análisis, se puede definir como las estrategias finales a desarrollar durante el periodo 2009 las siguientes:

TABLA 65: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SELECCIONADOS¹⁵³

Código	Objetivo Estratégico	Impacto	Total F	Total O	Total D	Total A
Porcentajes		100%	29,20%	25,30%	16,20%	29,30%
FO 05	1. Retención de Clientes	46,50%	17,20%	9,40%	7,70%	12,20%
FA 09	2. Alianzas Industria	32,60%	9,90%	2,40%	10,60%	9,60%
FO 03	3. Postulaciones Totales	32,50%	16,50%	8,20%	6,60%	1,20%
FA 01	4. Postulaciones Nuevos Clientes	32,30%	11,90%	8,10%	3,70%	8,50%
FA 05	5. Procesos	29,30%	15,90%	2,20%	6,10%	5,10%
DA 02	6. Alianzas Extranjeras	28,00%	4,70%	3,20%	9,50%	10,60%
DO 03	7. Visitas Previas.	27,70%	8,70%	6,90%	8,00%	4,00%
FO 02	8. Perfiles de Empresas	27,60%	9,20%	10,40%	1,50%	6,50%

Validación de los Objetivos Planteados a inicios del proyecto

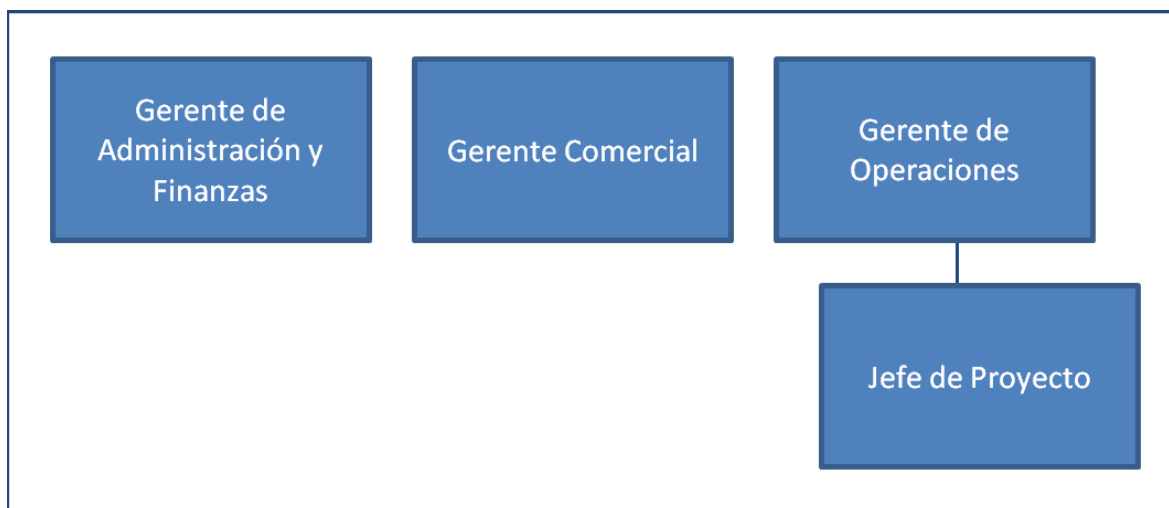
Adicionalmente a los objetivos estratégicos, al comienzo, luego de la misión y visión de la empresa, se definieron algunos objetivos planteados por el directorio antes del proceso estratégico. Como fueron planteados antes de ello, su validación pasó a ser fundamental. Los objetivos realmente conservados de los que se plantearon al principio del proceso son sólo 5 de los once originales:

1. Objetivo 9: Generar una OTEC ISO 2728.
2. Objetivo 10: 2 integrantes inscritos como consultores en INN CORFO.
3. Objetivo 11: Generar una cartera de profesionales competentes relacionados con Novación.
4. Objetivo 12: Generar una nueva sociedad, nombre ficticio e imagen.
5. Objetivo 13: Registrarse en plataformas de negocios y en registros públicos.

¹⁵³ FUENTE: Elaboración propia.

El último paso en el proceso de creación de objetivos estratégicos fue la creación de los cargos y así asignar responsables a cada uno de los objetivos validados durante el proceso. Los cargos creados fueron los entregados en el organigrama siguiente:

FIGURA 26: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA¹⁵⁴



Con respecto al desarrollo del proyecto, las conclusiones son las siguientes:

El establecimiento claro de la visión y misión del negocio es la base de todo el estudio. Si la dirección en la cual la empresa desea ir no se encuentra descrita de manera correcta, los esfuerzos de quienes la componen no siempre tendrán la misma dirección, por lo que será muy fácil perder la intención y personalidad de la empresa.

Las herramientas de gestión son meros instrumentos y su selección, utilización y adaptación es el verdadero trabajo del profesional que utiliza dichas herramientas, para así generar los resultados esperados.

El equilibrio entre el tiempo y la profundización de las herramientas es siempre un problema, porque o se profundiza poco o demora mucho tiempo la entrega de resultados.

Entre más distintas son las personas que forman un grupo de trabajo, mayores y más distintas alternativas se generan. Así también lo es la dificultad para lograr consensos.

Los objetivos estratégicos pueden ser perfectos, pero si no se designa quien se encuentra a cargo de ellos y quien controla su gestión, lo más probable es que no se lleven a cabo.

¹⁵⁴ FUENTE: Elaboración propia.

En el mercado de las consultoras por lo menos, el desarrollo y cuidado de las redes de contacto es fundamental para mantener en funcionamiento la empresa. Así lo es también el conocimiento de los empleados de la empresa, fuente principal de ideas y propuestas para generar ventas.

Un poco más de esfuerzo siempre hace la diferencia.

Parte VI Bibliografía

- HITT, Michael A., BLACK, J. Stewart y PORTER, Lyman W. Administración. Novena edición México, Pearson Educación, 2006. 736p.
- PORTER, Michael. Administración Estratégica. [en línea]
<<http://www.quedelibros.com/libro/59371/Administración-Estrategica.html>>. [consulta: 12 de marzo 2010].
- Mercado Laboral 2009, *Diario Financiero*, Chile 3 de Diciembre de 2008. 2 páginas.
- DIRECCIÓN CHILECOMPRA. Plan Estratégico 2008-2010. Chile. 2008. 64p.
- DIRECCIÓN CHILECOMPRA. Informe Tendencias y Oportunidades de Negocio en Mercado de las Compras Públicas 2007. Chile 2007. 76p.
- CHILECOMPRA. Ley de Compras Públicas y Reglamento Ley N° 19.886. Chile. 2006. 108p.
- CHILECOMPRA. Informe de Gestión Enero 2009. Chile. 2009. 14p.
- MINISTERIO DE HACIENDA. Informe de Finanzas Públicas. Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2009. Chile. 2008. 204p.
- INE. Población y Sociedad. Aspectos Demográficos. Chile. 2009. 52p.
- BANCO CENTRAL DE CHILE. La Política Monetaria del Banco Central de Chile en el Marco de Metas de Inflación. Chile. 2007. 42p.
- INE y SERNAM. Mujeres Chilenas, tendencias en la última década. Chile. 2004. 46p.
- INE. Justicia, Informe Anual 2008. Chile. 2008. 260p.
- INE. Población y Sociedad, Aspectos Demográficos. Chile. 2009. 52p.
- OCDE. BANCO MUNDIAL. La Educación Superior en Chile, Revisión de Políticas de Educación. E.E.U.U. 2009. 329p.
- INE. Ingresos de Hogares y Personas, 2008. Chile. 2008. 148p.
- INE. Chile: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo y Edad. Regiones 1990-2020. Urbana – Rural. Chile. 2005. 25p.
- INE. Estadísticas Vitales, Informe Anual 2007. Chile. 2007. 510p.
- SENAMA. Adultos Mayores por Regiones, Comunas y Porcentajes (Documento de Trabajo), Catastro de Población Adulta Mayor. Chile. 2003. 28p.
- AGUILAR. Juan Carlos. Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter. [en línea]
<<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/cinco-fuerzas-porter/cinco-fuerzas-porter.shtml>> [consulta: 25 de Mayo de 2010].
- CEP. Estudio Nacional de Opinión Pública N° 61, Octubre 2009. [en línea]
<http://www.cepchile.cl/bannerscep/bdatos_encuestas_cep/base_datos.php> [consulta: 8 de Julio de 2010].

- ALONSO, Gustavo. Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. [en línea] <http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf> [consulta: 5 de Agosto de 2010].
- OECD (2010), "Computer, Internet And Telecommunication", in OECD, *OECD Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing. [en línea] <<http://www.oecd-ilibrary.org/science>> [consulta: 6 de Octubre de 2010]
- OECD (2010), "Expenditure on R&D", in OECD, *OECD Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing. [en línea] <<http://www.oecd-ilibrary.org/science>> [consulta: 6 de Octubre de 2010]
- OECD (2010), "Investment In ICT", in OECD, *OECD Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing. [en línea] <<http://www.oecd-ilibrary.org/science>> [consulta: 6 de Octubre de 2010]
- OECD (2010), "Patents", in OECD, *OECD Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing. [en línea] <<http://www.oecd-ilibrary.org/science>> [consulta: 6 de Octubre de 2010]
- OECD (2010), "Researchers", in OECD, *OECD Factbook 2010: Economic, Environmental and Social Statistics*, OECD Publishing. [en línea] <<http://www.oecd-ilibrary.org/science>> [consulta: 6 de Octubre de 2010]
- Ministerio de Economía. INFORME 5° ENCUESTA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. [en línea]. <http://www.economia.cl/1540/articles-190692_recurso_1.pdf>. [consulta: 6 de Octubre de 2010]

Anexo 1: Evaluación Estrategias por la MGE

Este anexo hace referencia a la evaluación de la alineación de las estrategias al cuadrante II de la Matriz de la Gran Estrategia.

TABLA 71: EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MAX FORTALEZAS MIN AMENAZAS¹⁵⁵

Código	Estrategias	DM	PM	DS	IH	D	L	Total
FA 01	Crear un nicho de mercado acorde con las competencias de la empresa y donde no se encuentre cubierto por la competencia.	4						4
FA 02	Mantener la estructura organizacional lo más pequeña posible, para aumentar el capital de la empresa y poder desarrollar mayores proyectos.							0
FA 03	Comprometer a los clientes a través de un servicio de excelencia a través de la filosofía y experiencia de la empresa	2		1				3
FA 04	Usar como enganche el currículum del directorio y sus recomendaciones futuras para obtener personal que desarrolle los proyectos a un menor costo		2					2
FA 05	Generar matrices de procedimientos para estandarizar la forma en que se enfrenten las dificultades en la operación de un servicio y de esta manera reducir el tiempo de respuesta y costos involucrados en dichos retrasos.			3				3
FA 06	Buscar la forma de relacionarse con el encargado de recibir y evaluar los proyectos a licitar para ofrecer una presentación o reunión para explicar y exponer la propuesta.	3	1	1				5
FA 07	Afianzar los lazos con los clientes para entender la forma en que su organización pide servicios y qué esperan de lo que licitan en general.	3	1	2				6
FA 08	Ofrecer elementos que ayuden al confort y realización de los proyectos y reuniones, como coffe break y desayunos que no se encuentren estipulados en el contrato u ofrecerlos algunos dentro de la licitación		1					1

¹⁵⁵ FUENTE: Elaboración propia.

FA 09	Crear alianzas estratégicas con consultoras de otras áreas para ampliar el mercado y aumentar el capital total para principalmente las boletas de garantía de los licitaciones.			2	4			6
-------	---	--	--	---	---	--	--	---

TABLA 72: EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MAX FORTALEZAS MAX OPORTUNIDADES¹⁵⁶

Código	Estrategias	DM	PM	DS	IH	D	L	Total
FO 01	Generar una cartera de personal condicional a las adjudicaciones de proyectos para iniciar mejorar el tiempo de respuesta al cliente.			1		1		2
FO 02	Ver cuáles son las competencias más buscadas por el cliente, según el área de la propia empresa y postular a dichas licitaciones.	3						3
FO 03	Hacer tres propuestas a licitación por mes, para cumplir con ingresos de \$100.000.000.- en ventas anuales		4					4
FO 04	Contabilizar las consultorías anteriores y hacer un marco de conocimiento referente quienes componen la empresa y así ampliar el área de mercado de la empresa.			3				3
FO 05	Consultar a las empresas licitadas en qué otros proyectos pretender trabajar en el futuro, para nuevas licitaciones	2	2					4
FO 06	Crear enlaces con universidades para tomar practicantes u otros servicios que necesita la empresa a un menor costo.			1				1
FO 07	Generar un perfil de la institución que se le entrega el servicio para futuras licitaciones	2						2
FO 08	Mantener una estructura pequeña y así no elevar los costos fijos					2		2
FO 09	Hacer presente la filosofía de la empresa en cada uno de los proyectos a través de la forma de trabajo, las presentaciones y documentos relacionados.	4						4
FO 10	Hacer pública la experiencia del directorio de la empresa como también sus estudios y trabajos realizados de forma independiente para dar mayor peso relativo a quienes trabajan en ella	1	2					3

¹⁵⁶ FUENTE: Elaboración propia.

TABLA 73: EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MIN DEBILIDADES MIN AMENAZAS¹⁵⁷

Código	Estrategias	DM	PM	DS	IH	D	L	Total
DA 01	Reunirse con las principales entidades licitantes para presentar a la empresa y mejorar los canales de distribución y la imagen esta	2	4					6
DA 02	Generar enlaces internacionales y convenios de representación para generar un respaldo financiero, apertura del mercado, economías de escala, experiencia en la industria e imagen corporativa de nivel internacional				4			4
DA 03	Desarrollar una página web y logotipo de la empresa para mejorar la imagen y visibilidad en el mercado.	1	4					5
DA 04	Buscar alternativas de financiamiento a través de entidades públicas o privadas							0
DA 05	Generar capacitaciones a los clientes a través de auspiciadores para mejorar la lealtad de los clientes.	2						2

TABLA 74: EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MIN DEBILIDADES MAX OPORTUNIDADES¹⁵⁸

Código	Estrategias	DM	PM	DS	IH	D	L	Total
DO 01	Hacerse presente en la mayor cantidad de licitaciones posibles y así mejorar la presencia de la empresa y aumentar su experiencia gracias al aumento de fondos y crecimiento de la industria		2					2
DO 02	Mantener los costos fijos bajos para no disminuir el respaldo financiero					2		2
DO 03	Verificar el lugar donde se hará el trabajo antes de la fecha cero y verificar cómo es posible llevarlo al estándar de la empresa sin perjudicar los espacios del cliente. Todo esto gracias al trabajo con los canales de distribución			3				3
DO 04	Utilizar alumnos en práctica para desarrollar propuestas para las licitaciones.							0

¹⁵⁷ FUENTE: Elaboración propia.

¹⁵⁸ FUENTE: Elaboración propia.

Anexo 2: Evaluación Objetivos Estratégicos

TABLA 66: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A EVALUAR¹⁵⁹

Código	Estrategias FA
FA 01	Crear un nicho de mercado acorde con las competencias de la empresa y donde no se encuentre cubierto por la competencia.
FA 03	Comprometer a los clientes a través de un servicio de excelencia a través de la filosofía y experiencia de la empresa
FA 05	Generar matrices de procedimientos para estandarizar la forma en que se enfrenten las dificultades en la operación de un servicio y de esta manera reducir el tiempo de respuesta y costos involucrados en dichos retrasos.
FA 06	Buscar la forma de relacionarse con el encargado de recibir y evaluar los proyectos a licitar para ofrecer una presentación o reunión para explicar y exponer la propuesta.
FA 07	Afianzar los lazos con los clientes para entender la forma en que su organización pide servicios y qué esperan de lo que licitan en general.
FA 09	Crear alianzas estratégicas con consultoras de otras áreas para ampliar el mercado y aumentar el capital total para principalmente las boletas de garantía de las licitaciones.
Estrategias FO	
FO 02	Ver cuáles son las competencias más buscadas por el cliente, según el área de la propia empresa y postular a dichas licitaciones.
FO 03	Hacer tres propuestas a licitación por mes, para cumplir con ingresos de \$100.000.000.- en ventas anuales
FO 04	Contabilizar las consultorías anteriores y hacer un marco de conocimiento referente quienes componen la empresa y así ampliar el área de mercado de la empresa.
FO 05	Consultar a las empresas licitadas en qué otros proyectos pretende trabajar en el futuro, para nuevas licitaciones
FO 09	Hacer presente la filosofía de la empresa en cada uno de los proyectos a través de la forma de trabajo, las presentaciones y documentos relacionados.
FO 10	Hacer pública la experiencia del directorio de la empresa como también sus estudios y trabajos realizados de forma independiente para dar mayor peso relativo a quienes trabajan en ella
Estrategias DA	
DA 01	Reunirse con las principales entidades licitantes para presentar a la empresa y mejorar los canales de distribución y la imagen esta
DA 02	Generar enlaces internacionales y convenios de representación para generar un respaldo financiero, apertura del mercado, economías de escala, experiencia en la industria e imagen corporativa de nivel internacional
DA 03	Desarrollar una página web y logotipo de la empresa para mejorar la imagen y visibilidad en el mercado.

¹⁵⁹FUENTE: Elaboración Propia

Estrategia DO	
DO 03	Verificar el lugar donde se hará el trabajo antes de la fecha cero y verificar cómo es posible llevarlo al estándar de la empresa sin perjudicar los espacios del cliente. Todo esto gracias al trabajo con los canales de distribución

TABLA 67: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS FORTALEZAS SEGÚN CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO¹⁶⁰

Estrategias	TCA	Total F	F1 7,3%	F2 6,4%	F3 4,8%	F4 5,1%	F5 4,0%	F6 5,8%	F7 4,7%	F8 7,3%
FA 01	2,507	0,925	5	1	0	4	0	0	0	4
FA 03	1,587	0,646	1	0	1	0	4	0	0	5
FA 05	2,274	1,239	5	2	4	4	0	1	0	4
FA 06	1,191	0,16	0	0	0	0	4	0	0	0
FA 07	1,736	0,388	0	0	2	0	0	0	0	4
FA 09	2,531	0,773	2	0	0	2	4	0	0	5
FO 02	2,143	0,715	3	0	0	4	0	0	0	4
FO 03	2,527	1,283	5	5	0	3	2	0	0	5
FO 04	1,405	0,935	4	0	2	5	0	0	0	4
FO 05	3,613	1,337	5	5	5	0	3	0	0	4
FO 09	1,251	0,2	0	0	0	0	5	0	0	0
FO 10	1,685	0,985	5	0	0	5	0	0	0	5
DA 01	1,287	0,443	0	1	0	0	4	0	0	3
DA 02	2,173	0,365	1	0	1	1	3	0	0	1
DA 03	1,071	0,16	0	0	0	0	4	0	0	0
DO 03	2,15	0,679	3	2	0	0	1	0	0	4

¹⁶⁰ FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 75. Tabla 31. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE.

TABLA 68: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS OPORTUNIDADES SEGÚN CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO¹⁶¹

Estrategias	TCA	Total O	O1 6,0%	O2 6,3%	O3 5,6%	O4 5,2%	O5 5,2%	O6 5,4%	O7 5,6%
FA 01	2,633	0,633	2	3	0	0	3	0	3
FA 03	4,112	0,112	0	0	0	0	0	0	2
FA 05	0,168	0,168	0	0	0	0	0	0	3
FA 06	4	0	0	0	0	0	0	0	0
FA 07	3,376	0,376	0	0	0	0	4	0	3
FA 09	8,186	0,186	1	2	0	0	0	0	0
FO 02	1,805	0,805	4	3	0	0	4	0	3
FO 03	0,637	0,637	3	3	0	0	3	0	2
FO 04	0,47	0,47	2	2	0	0	0	0	4
FO 05	5,729	0,729	0	3	0	0	5	0	5
FO 09	5,224	0,224	0	0	0	0	0	0	4
FO 10	4,168	0,168	0	0	0	0	0	0	3
DA 01	5,168	0,168	0	0	0	0	0	0	3
DA 02	7,245	0,245	0	3	0	0	0	0	1
DA 03	5,126	0,126	0	2	0	0	0	0	0
DO 03	5,54	0,54	0	0	0	0	5	0	5

¹⁶¹ FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 75. Tabla 31. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE.

TABLA 69: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS DEBILIDADES SEGÚN CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO¹⁶²

Estrategias	TCA	Total D	D1 6,1%	D2 5,5%	D3 6,3%	D4 7,3%
FA 01	0,287	0,287	2	3	0	0
FA 03	0,433	0,433	4	0	3	0
FA 05	0,472	0,472	0	4	4	0
FA 06	0,244	0,244	4	0	0	0
FA 07	0,529	0,529	3	4	2	0
FA 09	5,823	0,823	3	5	0	5
FO 02	0,116	0,116	1	1	0	0
FO 03	0,512	0,512	0	4	0	4
FO 04	0	0	0	0	0	0
FO 05	0,596	0,596	5	3	2	0
FO 09	0,557	0,557	5	0	4	0
FO 10	0,37	0,37	4	0	2	0
DA 01	0,305	0,305	5	0	0	0
DA 02	3,738	0,738	4	5	0	3
DA 03	0,305	0,305	5	0	0	0
DO 03	0,62	0,62	5	0	5	0

¹⁶² FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 75. Tabla 31. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE.

TABLA 70: EVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LAS AMENAZAS SEGÚN CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO¹⁶³

Estrategias	TCA	Total A	A1 6,3%	A2 4,7%	A3 4,1%	A4 4,7%	A5 5,6%	A6 5,0%	A7 5,6%	A8 4,1%	A9 5,4%
FA 01	0,662	0,662	4	2	0	0	0	2	0	0	4
FA 03	0,396	0,396	2	0	0	0	0	0	0	0	5
FA 05	0,395	0,395	0	0	3	0	0	0	1	0	4
FA 06	0,787	0,787	2	0	0	0	5	3	0	3	2
FA 07	0,443	0,443	1	0	0	0	3	1	0	0	3
FA 09	0,749	0,749	3	2	0	5	0	0	0	3	2
FO 02	0,507	0,507	0	0	0	0	3	0	0	3	4
FO 03	0,095	0,095	0	0	0	0	0	0	0	1	1
FO 04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FO 05	0,951	0,951	4	0	0	0	4	0	0	5	5
FO 09	0,27	0,27	0	0	0	0	0	0	0	0	5
FO 10	0,162	0,162	0	0	0	0	0	0	0	0	3
DA 01	0,371	0,371	0	0	0	0	3	0	0	1	3
DA 02	0,825	0,825	4	4	2	3	0	0	0	0	3
DA 03	0,48	0,48	0	0	0	0	3	3	0	0	3
DO 03	0,311	0,311	0	0	0	0	0	0	0	1	5

¹⁶³ FUENTE: Elaboración propia basado en PORTER, Michael. Administración Estratégica. Página 75. Tabla 31. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE.

