



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

Departamento de Ingeniería Comercial

**DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA DEDICADA AL ARRIENDO DE
MAQUINARIA PESADA Y MOVIMIENTO DE TIERRA “MACELLARI HNOS Y CIA LTDA”**

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

CARLA YOVANNA MACELLARI ZAMORA

PROFESOR GUÍA

LIONEL VALENZUELA

PROFESORA CORREFERENTE

MACARENA GATICA

VALPARAISO, AGOSTO 2023

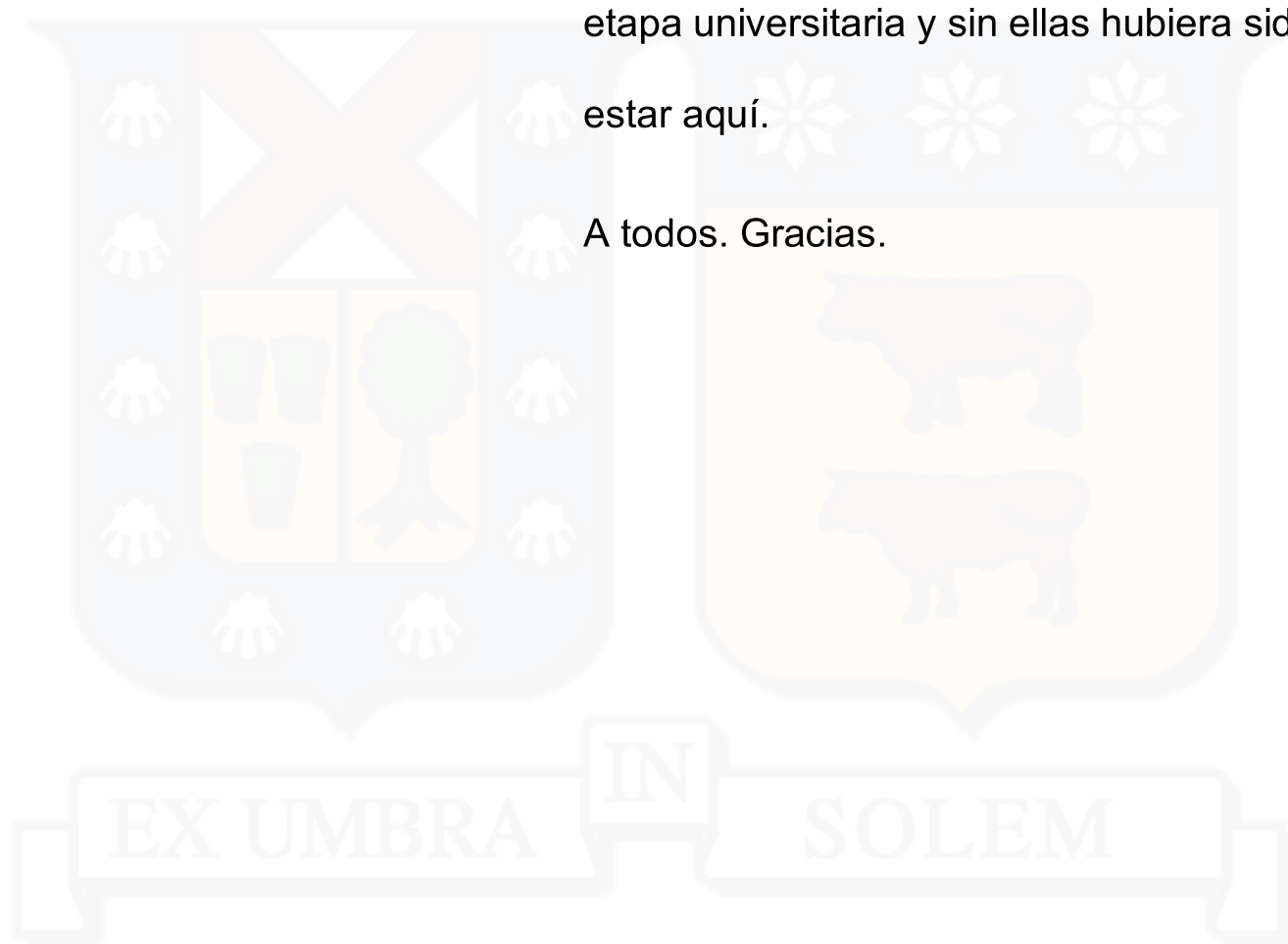
AGRADECIMIENTOS

Dedicado a mi familia, mis hermanos y mis amigas que siempre estuvieron para mí.

Agradezco en especial a mi hermano y mi padre cuya ayuda me permitió desarrollar esta memoria.

A mis amigas, que estuvieron conmigo en toda mi etapa universitaria y sin ellas hubiera sido más difícil estar aquí.

A todos. Gracias.



Índice

1. Resumen Ejecutivo	5
2. Introducción	7
3. Objetivos	9
3.1. Objetivo General	9
3.2. Objetivos Específicos	9
4. Marco Teórico	10
4.1. ¿Qué es la Planificación Estratégica?	10
4.2. Importancia y beneficios de la Planificación Estratégica	11
4.3. Modelo de planificación estratégica.....	12
4.3.1. Propósito, Misión, Visión y valores	13
4.3.2. Objetivos de la empresa	14
4.3.3. Análisis Externo	14
4.3.4. Análisis interno	19
4.3.5. Análisis FODA	23
4.3.6. MATRIZ EFE-EFI.....	24
4.3.7. Matriz de perfil competitivo	25
4.3.8. Estrategias	26
4.3.9. Agenda Estratégica	30
5. Metodología.....	34
6. Desarrollo de plan estratégico.....	36
6.1. Levantamiento de información	36

6.2.	Formulación de la estrategia.....	39
6.2.1.	Definición de propósito/ misión/ visión/ Valores	39
6.2.2.	Definición de objetivos para la empresa:	40
6.2.3.	Análisis Externo.....	40
6.2.4.	Análisis Interno:.....	53
6.2.5.	Matriz FODA.....	60
6.2.6.	Matriz EFE-EFI.....	62
6.2.7.	Matriz de Perfil Competitivo	63
6.2.8.	Estrategia.....	65
6.3.	Plan de evaluación de la estrategia.....	70
6.3.1.	Agenda Estratégica	70
6.3.2.	Balanced Scorecard	71
7.	Conclusión y recomendaciones	75
8.	Bibliografía	78
9.	Anexos	80

1. Resumen Ejecutivo

El objetivo de este informe era la formulación de un plan estratégico para la empresa Macellari Hnos. y Cía. Ltda. esto con el fin de establecer los lineamientos que requiere la empresa para mantenerse en el tiempo y continuar creciendo, debido a que actualmente no cuenta con una estrategia que guíe a la empresa y al personal hacia un crecimiento en los próximos años.

Para el desarrollo de este informe y dar cumplimiento al objetivo de diseñar un plan estratégico se consideró para la metodología el planteamiento de Fred R. David, quien dice que la planeación estratégica consta de 3 etapas: Formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia, aunque en este trabajo solo se desarrolló la etapa de formulación de la estrategia y un plan de evaluación de la estrategia, previo a esto se realizó un levantamiento de información de la empresa con el fin de recopilar y obtener los datos necesarios para este estudio.

En la etapa de formulación de la estrategia se planteó una propuesta de propósito, misión, visión y valores para la empresa, además de definir los objetivos de la empresa y realizar un análisis tanto interno como externo a través de diferentes herramientas, para finalmente establecer una estrategia y establecer tareas e indicadores para medir avances en la etapa de evaluación de estrategia.

La estrategia de crecimiento recomendada para la empresa es la penetración de mercado, esto ya que actualmente la empresa en el rubro de arriendo de maquinarias y movimientos de tierra cubre todos los servicios que puede ofrecer por lo que para poder crecer necesita atraer más clientes en su zona utilizando diversas estrategias para esto. También se recomienda como estrategia competitiva la diferenciación de su servicio, enfocándose en la capacidad de respuesta al cliente, en la calidad y en su ventaja de tener una gran variedad de maquinarias.

Se recomienda a la empresa desarrollar su área de marketing, con la que actualmente no cuentan, desarrollando una página web y entrando en las redes sociales ya que esto fomentará el contacto y cercanía con los clientes, además en estas plataformas podrán destacar la variedad de maquinarias con la que cuentan y los diversos servicios que ofrecen junto al arriendo de maquinarias. Junto a esto se le recomienda mejorar en diferentes aspectos para mejorar su calidad de servicio como: realizar mantenciones periódicas, mejorar su sistema de calendarización de trabajos y de control de flota disponible, contratar más personal y capacitarlos a todos para que sean polifuncionales, es decir sepan manejar todas las maquinarias con la que cuentan.

Palabras clave: Plan estratégico, Análisis, Marketing, Ventaja competitiva, Cliente.

2. Introducción

“La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno”. (Roncancio G. , s.f.)

Teniendo en cuenta lo antes mencionado surge la siguiente pregunta ¿Por qué es tan importante que empresas u organizaciones cuenten con un plan estratégico?

Se puede decir que el planeamiento estratégico es importante porque permite 3 acciones esenciales: (1) Determinar a dónde se dirige la empresa: el plan estratégico permitirá tener una dirección definida y, sobre todo, los trabajadores saben cómo llegar. (2) Definir la situación actual: no se puede tener un rumbo si no se sabe cuáles son nuestros recursos que nos permitirán lograr los objetivos. Durante el planteamiento estratégico se definen las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Se define también la propuesta de valor y ventajas competitivas. (3) Formulación de la estrategia: de nada sirve tener objetivos si no tenemos claro cómo llegar a estos. En este proceso se definen las acciones a corto y largo plazo para llegar a los objetivos. Estos deben ser medibles, específicos, relevantes y en un periodo de tiempo determinado. (Vidaurre, 2019).

A raíz de lo anterior, surge la pregunta ¿Cuál es la dificultad de trabajar sin un plan estratégico? “Trabajar sin un plan estratégico puede situarte en un entorno empresarial arriesgado e incierto que puede conducir a la eventual desaparición de tu pequeña empresa. Un plan estratégico te ayudará a eliminar la incertidumbre, analizar los riesgos potenciales y aplicar medidas de control de riesgos”. (UpVenture, 2021).

Antes de establecer un plan estratégico es importante que la empresa tenga establecida su misión, visión y valores de la empresa, los cuales son fijos y no deben modificarse en el corto y mediano plazo, pero ¿Por qué es importante tener estos conceptos establecidos?

La visión y misión de la empresa son los pilares de su éxito económico, del prestigio de la marca y de la forma en que cumplirá con sus metas. La combinación de ambos elementos permitirá definir los objetivos de la empresa, la forma en que se acercará a su público y las estrategias a utilizar para crecer de manera consistente. (Luco, s.f.)

Mientras la misión apunta al qué hace o a qué se dedica un negocio, la visión alude al cómo se proyectará la compañía en el futuro.... Así, la visión y misión de la empresa constituyen el punto de partida para el desarrollo de estrategias que apunten al crecimiento organizacional. (Luco, s.f.).

Macellari Hnos. y Cía. Ltda. fundada por: Ángelo Marcelo Macellari Ceci y Bruno Macellari Ceci, es una empresa dedicada al arriendo de maquinaria pesada y al movimiento de tierra, lo que incluye preparación de terrenos y mejoramiento de caminos, la cual tiene sus inicios en el año 1997. Actualmente, cuenta con ocho trabajadores de planta, además se contrata gente esporádicamente según se requiera para diversos trabajos.

Macellari Hnos. es una pequeña empresa familiar de la región de Valparaíso, ubicada en la Ciudad de la Calera. Actualmente tienen como clientes a empresas de la zona como: Esval, Sopraval, Agrosuper, algunas agrícolas, entre otros. También realizan trabajos a personas particulares.

Según el informe de resultados: empresas en Chile, entregado por el ministerio de economía fomento y turismo en agosto de 2017 en Chile “Casi la mitad de las empresas del país (48,3%) son familiares. En las microempresas y las pymes el 48,7% y 48,6% respectivamente son empresas familiares, en las grandes empresas esta cifra se reduce a 39,8%”. (turismo, 2017)

Desde sus inicios en la empresa Macellari Hnos. nunca se estableció un plan estratégico, así como tampoco se establecieron la visión, misión, valores o propósito de la empresa, aspectos que como se mencionó anteriormente tienen gran relevancia para la permanencia en el tiempo de la empresa. Por lo antes mencionado, durante esta investigación se pretende evaluar la empresa de manera interna, su entorno, fortalezas y debilidades, su cadena de valor, evaluar las 5 fuerzas de Porter, así como plantear su visión y misión con el fin de diseñar un plan estratégico acorde a la empresa. Contar con esto le permitirá a la empresa mantenerse en el tiempo y de ser parte de sus objetivos continuar creciendo, expandir su alcance y así atraer más clientes, todo esto teniendo en cuenta su capacidad y recursos con los que cuentan.

De acuerdo con los objetivos de la empresa y la actual situación interna y externa de la empresa Macellari Hnos. y Cía. Ltda. ¿Cuál sería el plan estratégico adecuado para la empresa?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa Macellari Hnos. y Cía. Ltda. esto con el fin de establecer los lineamientos que requiere la empresa para mantenerse en el tiempo y continuar creciendo.

3.2. Objetivos Específicos

Diseñar y proponer a la empresa la misión, visión y valores, en conjunto con los dueños, puntos clave para luego poder diseñar una estrategia.

Identificar las posibles estrategias que podría estar llevando a cabo la empresa en la actualidad para analizar las opciones de suprimirlas o mantenerlas.

Evaluar la situación actual de la empresa, tanto de manera interna como de su entorno, mediante análisis como el Foda, Pestel, Fuerzas de Porter y cadena de valor.

Identificar posibles estrategias que podría llevar a cabo la empresa con los recursos que cuenta actualmente, para cumplir con los objetivos que estipule la empresa.

4. Marco Teórico

Para diseñar un plan estratégico para la empresa Macellari Hnos., se necesita tener conocimiento de todos los conceptos que se utilizarán durante el desarrollo de este documento. Los conceptos que se describirán tienen directa relación con el objetivo de este documento que es la planeación estratégica que se quiere lograr en la empresa Macellari Hnos. para establecer lineamientos que le permitan mantenerse en el tiempo y continuar creciendo.

4.1. ¿Qué es la Planificación Estratégica?

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. (Roncancio G. , s.f.)

La planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto. Es poder formular, implantar y evaluar un conjunto de decisiones, que se deben desarrollar de una forma interfuncional dentro de la empresa, para que los objetivos propuestos sean alcanzados. (Quiroa, Economipedia, 2020)

Teniendo en cuenta lo que es la planificación estratégica se debe considerar ahora ¿Cuál es su importancia para las organizaciones o empresas?

4.2. Importancia y beneficios de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es muy importante para la toma de decisiones dentro de las empresas, sobre todo respecto a cómo se está actuando y al camino que la empresa debe seguir para alcanzar los objetivos establecidos.

Estudios actuales muestran que las empresas con una planeación estratégica adecuada, en las que todos los empleados y directivos tienen objetivos claramente definidos son más exitosas en términos de crecimiento del mercado, ventas por empleado y rentabilidad que las empresas sin un enfoque estratégico. (Bold, s.f.)

Algunos beneficios de la planificación estratégica incluyen:

“Da a todo el equipo un sentido de dirección pues le permite comprender a cada miembro cómo sus labores cotidianas afectan los indicadores y contribuyen o no al cumplimiento de los objetivos.” (Roncancio G. , s.f.)

“Aumenta la longevidad del negocio pues analiza constantemente las oportunidades de negocio y busca los mercados no disputados.” (Roncancio G. , s.f.)

“Incrementa la eficiencia operacional pues ayuda a priorizar aquellas operaciones que son cruciales para el cumplimiento de los objetivos y permite identificar aquellas que no son indispensables. Así identifica y establece prioridades para la organización.” (Roncancio G. , s.f.)

“Facilita la distribución del tiempo y los recursos según unas prioridades claramente establecidas con base en los objetivos estratégicos.” (Roncancio G. , s.f.)

La mayor parte de los beneficios de la planificación estratégica radican en que obligue a las empresas a desarrollar una conciencia de su situación actual, oportunidades potenciales y desafíos futuros; como también a tener una mejor

comprensión de los recursos necesarios para aprovechar o superar dichas oportunidades y desafíos. (Impulsa Popular, s.f.)

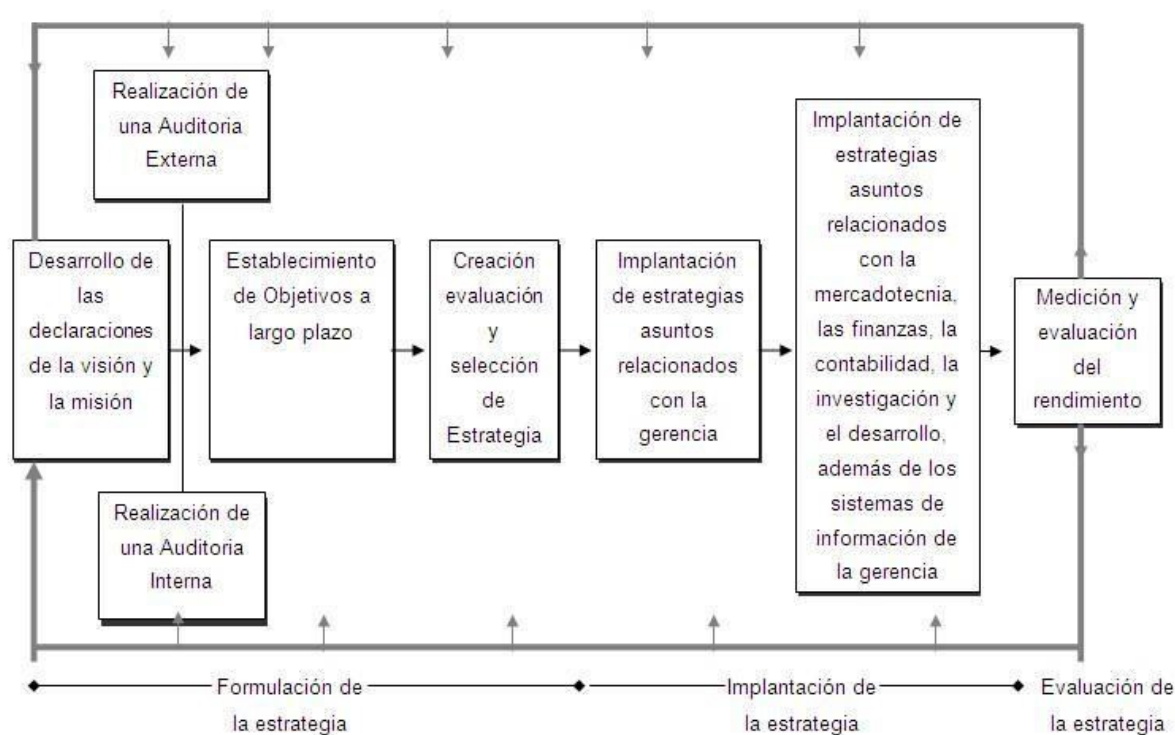
Ya conociendo lo que es el término de planificación estratégica y cuál es su importancia dentro de las empresas, ahora se hablará del modelo de la planificación estratégica o más bien los pasos que se deben seguir.

4.3. Modelo de planificación estratégica

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. (David, 2013)

A continuación, se observa en la ilustración 1 los pasos del proceso de planificación estratégica de Fred R. David:

Ilustración 1.



Fuente: Gerencia estratégica, 2021.

Teniendo el modelo que presenta las etapas o pasos que se deben seguir para diseñar e implementar un plan estratégico se definirán algunos conceptos que se mencionan en él.

4.3.1. Propósito, Misión, Visión y valores

El propósito de una empresa “es su razón permanente de existir. Es el por qué hace unas cosas y no otras y por qué esas cosas las hace de una manera y no de otra.” (Sanz, 2019)

Una vez que la empresa logra establecer su propósito le resultara más sencillo poder establecer su visión y misión, pero ¿qué son?

La visión “responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica” (David, 2013)

La misión en cambio responde a la pregunta:

“¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización. Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños. (David, 2013)

Teniendo claro lo que es la misión y visión se explicará el concepto de valores de una organización.

Los valores de una organización “son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de

alguna manera el espíritu de la misma. Los valores son la “personalidad” de la empresa.”
(Etecé, 2021)

Una vez que la empresa ha desarrollado estos conceptos lo que sigue es establecer los objetivos de la empresa para los próximos años.

4.3.2. Objetivos de la empresa

Los objetivos dentro de una empresa:

Se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica... Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. (David, 2013)

Luego de los establecer los objetivos lo que sigue es realizar un análisis externo e interno de la empresa para determinar si los objetivos son posibles de cumplir.

4.3.3. Análisis Externo

El análisis externo se preocupa de visualizar las oportunidades y amenazas del sector para la empresa.

“Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro.”
(David, 2013)

Algunas herramientas que ayudarán a realizar el análisis externo son:

a. PESTEL

El análisis PESTEL es un acrónimo que suma los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden influir sobre una empresa.

Los factores políticos permiten determinar y evaluar como la intervención del Gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa. Esto se da por medio de las leyes y las políticas que aplica el ente gubernamental. En general podrían ser aspectos como las políticas fiscales y monetarias del Gobierno. (Quiroa, Economipedia(1), 2020)

Los factores económicos toman en cuenta todas las variables macroeconómicas... tanto a nivel nacional como internacional, dado que podrían favorecer o entorpecer el desempeño de la organización. Las variables económicas más importantes son el comportamiento del producto interior bruto (PIB), la tasa de desempleo, el nivel de precio y la balanza comercial. (Quiroa, Economipedia(1), 2020)

“Los factores sociales incluyen elementos como la religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias de las personas.” (Quiroa, Economipedia(1), 2020)

Los aspectos tecnológicos son vitales para una empresa, por los niveles de innovación que se están dando en los mercados. Los cambios tecnológicos pueden traer grandes beneficios para las empresas que saben aprovecharlos. Pero puede ocasionar mucho daño a las empresas que se quedan obsoletas y que no cambian su infraestructura. (Quiroa, Economipedia(1), 2020)

“Los aspectos ecológicos tienen que ver con todos los factores que tienen relación directa o indirecta con el medioambiente. Cualquier cambio en la regulación

gubernamental o tendencias sociales para la protección del medioambiente afectan a la empresa.” (Quiroa, Economipedia(1), 2020)

Los aspectos legales Incluyen todas las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir. La normativa legal puede perjudicar o beneficiar el desempeño de la empresa. Las leyes pueden incidir sobre el proceso de producción y de comercialización de los productos que ofrece una empresa. (Quiroa, Economipedia(1), 2020)

b. Las 5 Fuerzas De Porter

Es una herramienta estratégica que ayuda a evaluar y analizar el nivel de competencia entre empresas del mismo sector. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras:

Es para conocer si la rivalidad en la industria es alta o baja.

La intensidad de la rivalidad entre empresas competidoras tiende a aumentar a medida que el número de competidores se incrementa, conforme éstos se vuelven similares en cuanto a tamaño y capacidad, cuando la demanda por los productos de la industria disminuye, y cuando la reducción de precios se convierte en algo común. (David, 2013)

2. Entrada potencial de nuevos competidores:

“Hace referencia a las empresas que quieren entrar a competir en una industria. Cuanto más atractivo es un sector, más partícipes potenciales habrá.” (Ucha, Economipedia, 2015)

Esto depende de los siguientes factores: Barreras de entrada, Diferenciación de producto, requerimientos de capital.

3. Desarrollo potencial de productos sustitutos:

“Se definen como aquellos bienes o servicios que satisfacen las mismas necesidades. A medida que aparecen más productos sustitutos, el grado de atractivo de la industria empieza a decrecer.” (Ucha, Economipedia, 2015)

En general los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia. La diferenciación de un producto en las dimensiones que valoran los clientes (como el precio, la calidad, el servicio después de la venta y la plaza) disminuye el atractivo del sustituto. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)

4. Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. (David, 2013)

5. Poder de negociación de los consumidores:

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían

tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. (David, 2013)

c. Matriz EFE

La matriz EFE permite identificar las principales oportunidades y amenazas externas que están afectando o que podrían afectar a una empresa.

“La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.” (David, 2013)

Las matrices EFE pueden desarrollarse en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de entre 15 y 20 factores, teniendo en consideración tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y a la industria en donde ésta opera. Primero liste las oportunidades y después las amenazas. Sea tan específico como pueda, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible. (David, 2013)
2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa...La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0. (David, 2013)
3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta

está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. (David, 2013)

4. "Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada." (David, 2013)
5. "Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización." (David, 2013)

4.3.4. **Análisis interno**

El análisis interno se preocupa de identificar las fortalezas y debilidades de una empresa con el fin de buscar una ventaja competitiva.

Las fortalezas y debilidades internas son las actividades que una organización puede controlar. Estas actividades están relacionadas con la administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de administración de información de una empresa...Las organizaciones se esfuerzan por encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. (David, 2013)

Algunas herramientas que ayudaran a realizar el análisis interno son:

a. Estructura organizacional

"La estructura organizacional especifica las relaciones formales de dependencia que existen en una empresa, así como sus procedimientos, controles, autoridad y los procesos para la toma de decisiones." (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)

Cuando los elementos de una estructura (por ejemplo, las relaciones de dependencia, los procedimientos, etc.) están bien alineados entre sí, la misma facilita la implementación efectiva de las estrategias de la organización. Por lo

tanto, la estructura organizacional es un elemento decisivo en los procesos para la implementación efectiva de las estrategias. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)

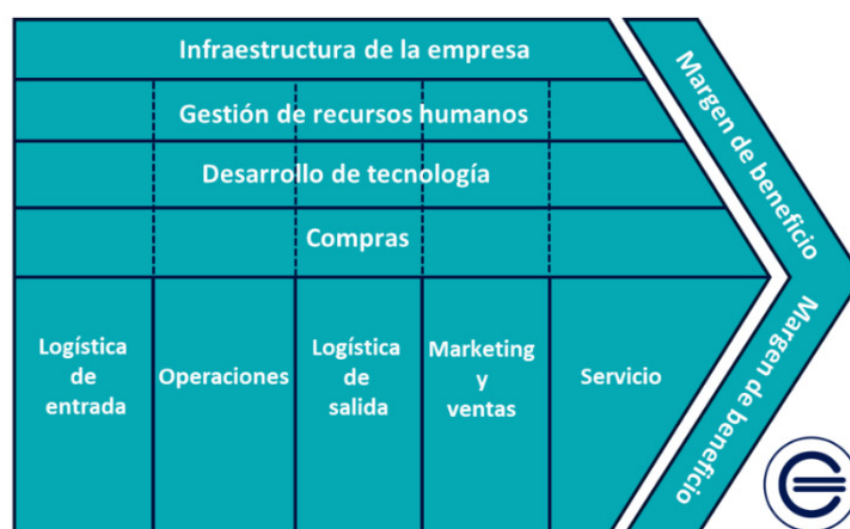
b. Evaluar la cadena de valor

El análisis de la cadena de valor (ACV) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización. El ACV tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente. (David, 2013)

La cadena de valor de una empresa se divide en actividades primarias y en actividades de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la elaboración de un producto, su distribución y venta a los compradores y su servicio posterior a la venta. Las actividades de apoyo brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)

A continuación, se observa en la ilustración 2, el modelo de Cadena de Valor y su estructura, según Michael Porter:

Ilustración 2.



Fuente: Economipedia, 2017

c. La ventaja competitiva (calidad, eficiencia, innovación y atención cliente).

Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. (David, 2013)

La eficiencia superior, la capacidad de respuesta al cliente, la calidad y la innovación superiores son los cuatro elementos que van a permitir generar una ventaja competitiva.

d. Matriz EFI

“Las fortalezas y debilidades se utilizan como factores internos clave en la evaluación. Al buscar las fortalezas, nos tendremos que preguntar qué hacemos mejor o qué aspectos tenemos que sean más valiosos respecto a nuestros competidores.” (Bello, 2022)

“En el caso de las debilidades, tendremos que cuestionarnos qué áreas de nuestra empresa podríamos mejorar para alcanzar o ponernos al nivel de nuestra competencia.” (Bello, 2022)

“Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.” (David, 2013)

Al igual que en la matriz EFE, una matriz EFI se desarrolla en 5 pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

e. Benchmarking interno

El objetivo de benchmarking es estimular y facilitar los cambios en las organizaciones y mejorar el desempeño, aprendiendo de los demás. Puede realizarse en toda la organización o bien en ciertas áreas o unidades del negocio. Uno de los principios básicos de esta herramienta es que toda empresa no es la mejor en todas las áreas, por lo que compararse con otras que funcionan mejor puede ser un ejercicio muy exitoso. (Berenstein, 2017)

“El benchmarking interno consiste en evaluar y analizar una o más áreas de una misma empresa. Esto permite compararlas y determinar en qué aspectos necesitan fortalecerse y qué pueden aprender unas de otras.” (Rockcontent, 2017)

El Benchmarking interno puede traer beneficios tales como:

- “Puede generar un espíritu de sana competencia entre las distintas unidades de la organización.” (Berenstein, 2017)
- “Recopila información que puede ser de gran ayuda a la hora de realizar pronósticos.” (Berenstein, 2017)
- “Es una fuente de ideas de negocios que puede mostrar nuevas formas de manejar los recursos del área que se está estudiando para poner en marcha nuevos procesos de trabajo.” (Berenstein, 2017)
- “A través de este proceso se pueden fijar objetivos específicos sobre ciertos procesos como funciones, desempeños organizacionales y estrategias.” (Berenstein, 2017)

Al pasar a la etapa de formulación del plan estratégico se debe tener presente: la información del análisis externo e interno, un análisis FODA y los distintos modelos de estrategias de negocios que contribuirán a formular y definir el plan estratégico.

4.3.5. Análisis FODA

El objeto básico de realizar un análisis FODA es determinar cómo se debe posicionar la organización para aprovechar las oportunidades y, al mismo tiempo, evitar o minimizar las amenazas del entorno. Los resultados del análisis FODA son datos muy valiosos para elegir las estrategias de la organización. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)

Para realizar este análisis lo primero es identificar los cuatro pilares del FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Luego de identificar los pilares del FODA, se utiliza a modo de resumir la Matriz FODA, la que nos permite observar un primer lineamiento de lo que podría enfocarse la estrategia de la empresa.

A continuación, se observa una tabla en donde se mencionan las estrategias que se pueden identificar en la matriz FODA:

Tabla 1: Matriz FODA.

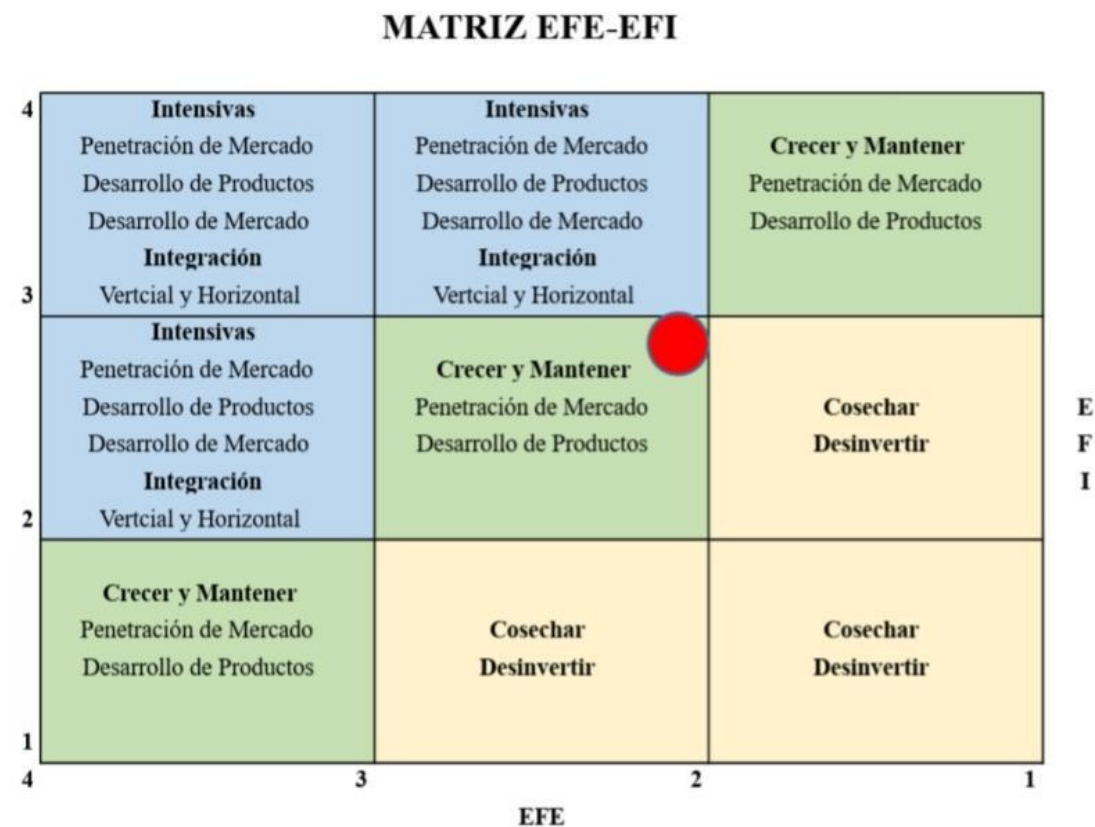
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	1. F - O Estrategia MAX-MAX Estrategias que utilizan las Fortalezas para maximizar las Oportunidades	2. D - O Estrategias MIN - MAX Estrategias para minimizar las Debilidades aprovechando las Oportunidades
Amenazas	3. F - A Estrategia MAX-MIN Estrategias que utilizan las Fortalezas para minimizar las Amenazas	4. D - A Estrategia MIN-MIN Estrategias para minimizar las Debilidades evitando las Amenazas

Fuente: Elaboración propia.

4.3.6. MATRIZ EFE-EFI

La matriz EFE- EFI se utiliza para resumir la información obtenida de los análisis internos y externos, y permite observar que estrategia debería seguir la empresa, esta se obtiene de la puntuación ponderada total obtenida en la matriz EFE y en la matriz EFI calculada previamente, la cual se debe ubicar en la tabla de la ilustración 3 donde se observara la estrategia a utilizar.

Ilustración 3.



Fuente: Adaptación de David (2003)

4.3.7. Matriz de perfil competitivo

“La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta de análisis que permite visualizar de forma rápida las fortalezas y debilidades de la empresa.” (Cepeda, 2022)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. (Cepeda, 2022)

Elementos de la MPC:

El Peso en la Matriz: “cada factor crítico de éxito debe tener un peso relativo que oscila entre 0,0 (poca importancia) a 1.0 (alta importancia). El número indica la importancia que tiene el factor en la industria.” (Cepeda, 2022)

El Rating: “se refiere a lo bien que lo están haciendo las empresas en cada área. Van desde 4 a 1, en donde cada valor significa: 1- Gran debilidad, 2- Debilidad menor, 3- Fuerza menor y 4- Gran fortaleza.” (Cepeda, 2022)

Puntaje: “es el resultado de la multiplicación del peso por el rating. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor.” (Cepeda, 2022)

La Matriz de Perfil competitivo permite ver en qué factores debe mejorar una empresa para poder mejorar su perfil competitivo.

4.3.8. Estrategias

“Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)

“Cuando las empresas se deciden por una estrategia deben elegir de entre distintas alternativas. En este sentido, la estrategia que elige una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer.” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007)

La estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas; por tanto, los objetivos son parte de la formulación de la estrategia (Weihrich, Cannice, & koontz, 2012)

Al momento de determinar la estrategia a seguir esta puede ser en diferentes niveles, donde se tiene:

Estrategias de negocio: Es la estrategia propia de cada empresa que se basa en elementos diferenciadores o ventaja competitivas. Esta se define teniendo en cuenta el análisis Foda.

La primera estrategia por definir es la estrategia de crecimiento, la cual se puede determinar según la matriz EFE- EFI descrita anteriormente o la matriz de Ansoff.

Matriz de Ansoff

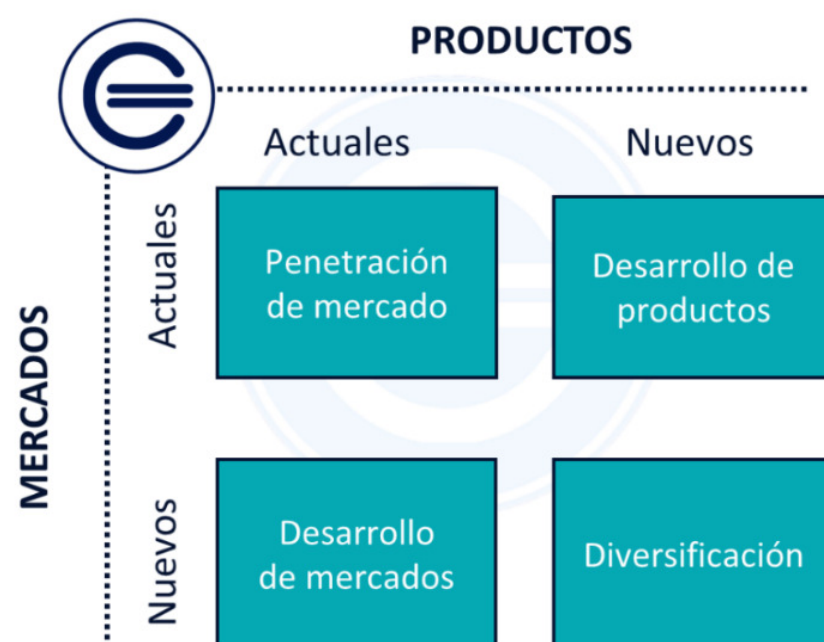
La matriz de Ansoff es también conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer. Ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados. (Roldán, 2017)

“El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo a si estos son actuales o nuevos.” (Roldán, 2017)

En el eje horizontal se ubican los productos, mientras que en el eje vertical se ubican los mercados. Ambas variables (productos y mercados) se subdividen en dos categorías: nuevos o actuales. Como resultado, se obtendrán cuatro cuadrantes, cada uno de ellos identifica una particular estrategia de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación. (Roldán, 2017)

En la ilustración 4 se puede observar la matriz Ansoff:

Ilustración 4.



Fuente: Economipedia, 2017.

¿En qué consiste cada una de estas estrategias?

Penetración: “el objetivo de la compañía es aumentar su volumen de ventas buscando nuevos clientes con los productos que ya comercializa y en los mercados en los que ya opera.” (Becas Santander, 2021)

Desarrollo de mercado: “a diferencia del tipo anterior, la expansión de la empresa viene dada por el posicionamiento de los productos y servicios existentes en nuevos nichos de mercado, ya sean geográficos o de target.” (Becas Santander, 2021)

Desarrollo de producto: “otra opción para que el negocio crezca es comercializar nuevos productos o servicios o añadir nuevas opciones y funcionalidades a los existentes.” (Becas Santander, 2021)

Diversificación: “por último, la Matriz de Ansoff introduce una cuarta estrategia enfocada en llevar a cabo nuevas actividades empresariales y en escenarios aún no explotados por la organización.” (Becas Santander, 2021)

Una vez definida la estrategia de crecimiento lo que sigue es definir como se hará para crecer por lo que se debe determinar la estrategia competitiva, la cual se puede realizar según el modelo de Porter o modelo Delta.

Modelo de Porter

Las estrategias genéricas de Porter describen como una compañía puede lograr ventaja competitiva frente a sus competidores obteniendo un rendimiento superior al de ellos. Para ello diferencia dos ventajas competitivas (bajos costes y diferenciación), que se pueden dividir en tres o cuatro mediante la segmentación de mercado. (Ucha, Economipedia(2), 2015)

1. Liderazgo en costes

Una empresa logra el liderazgo en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Gracias a la ventaja en costes la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor. (Ucha, Economipedia(2), 2015)

El liderazgo en costes se puede dar por efecto aprendizaje o el efecto experiencia.

2. Diferenciación de productos

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra. (Ucha, Economipedia(2), 2015)

Las variables para la diferenciación de productos son: las características del producto, características del mercado, características de la empresa o el tiempo y la atención a criterios de responsabilidad social.

3. Segmentación de mercado

La estrategia de segmentación de mercado busca que las compañías conozcan los comportamientos de la gente a la hora de consumir un producto o servicio y así ofrecerles lo que realmente necesitan. Trata de conseguir que las empresas se centren en unos cuantos mercados objetivo en lugar de tratar de apuntar a todos. Es una estrategia utilizada a menudo para pequeñas empresas, dado que no suelen tener los recursos necesarios para lograr atraer a todo el público, sino que les compensa enfocar sus esfuerzos a un segmento del mercado. (Ucha, Economipedia(2), 2015)

Finalmente, una vez establecida la estrategia a seguir se debe desarrollar la Agenda estratégica.

4.3.9. Agenda Estratégica

La agenda estratégica intenta identificar y diseñar de manera concreta un listado de actividades o tareas específicas, con sus respectivos responsables de su ejecución, que se determinan con el fin de cumplir con los objetivos y con ello cumplir con la estrategia. También establece la organización, información y mecanismos de control para su adecuada implementación.

Teniendo en cuenta la agenda estratégica, se puede desarrollar un cuadro de mando integral o Balanced scorecard.

Balanced Scorecard

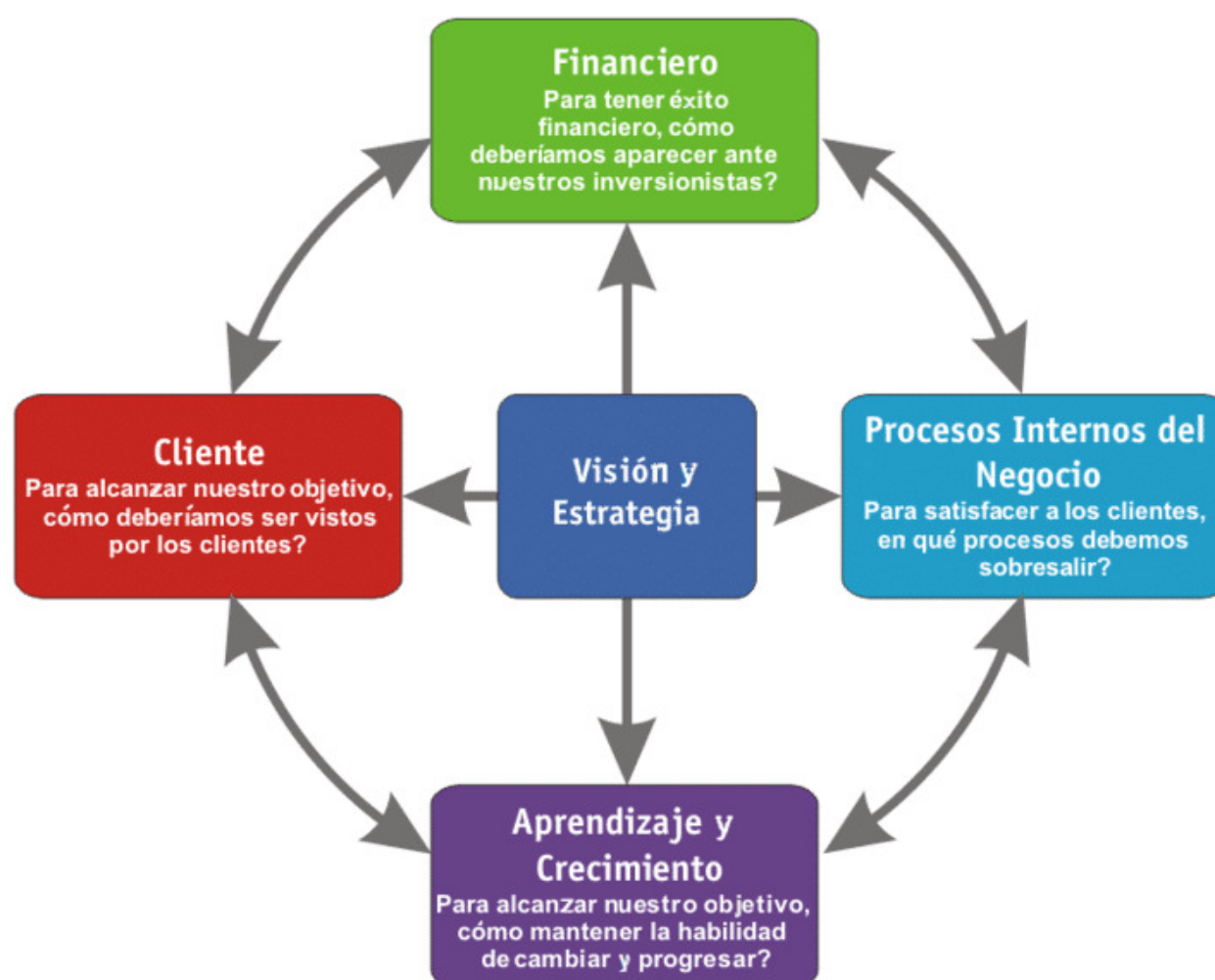
Es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. Esta metodología, creada por Robert Kaplan y David Norton, permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio. (Roncancio G. , s.f.)

Es un modelo de gestión que permite traducir la estrategia de la empresa en una serie de objetivos relacionados entre sí, que son medidos a través de diferentes indicadores y que se encuentran vinculados a unos planes de acción concretos, que van a posibilitar que el comportamiento de los miembros de una organización se encuentre totalmente alineado hacia la consecución de sus verdaderos objetivos. (Global Suite solutions, 2020)

Adicionalmente, el modelo de cuadro de mando integral propone la posibilidad de llevar a cabo la misión y la visión de la organización distribuyendo los objetivos estratégicos a partir de las cuatro perspectivas siguientes: Perspectiva financiera: ¿Qué debe hacer la organización para satisfacer las expectativas de sus accionistas?, Perspectiva del cliente: ¿Qué debe hacer la organización para satisfacer las necesidades de sus clientes?, Perspectiva interna: ¿En qué procesos debe ser excelente para satisfacer dichas necesidades?, Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Qué aspectos resultan críticos para poder mantener esa excelencia? (Global Suite solutions, 2020)

En la siguiente figura se presentan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, se puede apreciar que es un sistema que considera todos los procesos estratégicos de la organización:

Ilustración 5: Perspectivas financieras.



Fuente: Gestiopolis (2020)

La forma de desarrollar el Balanced Scorecard es a través de una tabla (tabla 2), donde se determine los objetivos de cada perspectiva (pudiendo ser más de uno) así como las iniciativas que se llevarán a cabo para cumplir con ellos, la meta y el indicador que se utilizará para medir el cumplimiento de estos, además se puede incorporar qué área o personal será el encargado de las iniciativas.

Tabla 2: *Balanced Scorecard*

Perspectiva	Objetivos	Iniciativas	Metas	Indicadores
Financiera				
Clientes				
Procesos internos				
Aprendizaje y crecimiento				

La metodología Balanced Scorecard introduce varios beneficios para la gestión de una organización, entre ellos están:

- Ayudar a alinear todas las áreas y las actividades de la organización en función de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la visión.
- Estimula la transformación organizacional a partir de la estrategia.
- Transformar la visión de la organización en acciones reales que se podrán medir y seguir.
- Produce una mejora en los procesos organizacionales de gestión de la información.
- Mejorar la comunicación interna de las organizaciones con el fin de que todos los miembros tengan conocimiento de su función con miras al cumplimiento de las metas.
- Mantiene la estrategia visible y como foco de la generación de estadísticas.
- Ayuda a dar una estructura lógica a la estrategia.

5. Metodología

En este punto se explicará cómo será realizado este trabajo paso a paso para elaborar con éxito el plan estratégico para la empresa Macellari Hnos., todo en base al marco teórico explicado anteriormente.

Según Fred R. David la planeación estratégica consta de 3 etapas: Formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia. Para este trabajo solo se desarrollará la etapa de formulación de la estrategia y un plan de evaluación de la estrategia, previo a esto se realizará un levantamiento de información de la empresa lo que será de ayuda dentro de la formulación de la estrategia.

- **Levantamiento de información:**

En esta etapa se realizará un levantamiento de información de la empresa, donde se presentarán sus antecedentes, historia y contexto en el cuál surge la empresa, esta información será útil durante la etapa de formulación de estrategia, principalmente en la primera parte donde se debe determinar el propósito, misión, visión y valores de la empresa, ya que en la actualidad la empresa no cuenta con estas definiciones.

- **Formulación de la estrategia:**

Durante la formulación de la estrategia, primeramente, como se mencionó anteriormente, se establecerá el propósito, misión, visión y valores de la empresa. Luego se establecerán los objetivos de la empresa para los próximos años, los cuales serán desarrollados en conjunto a los dueños de la empresa. A la vez se realizará un análisis externo, que involucra un análisis del macroentorno a través de un análisis PESTEL, también un análisis utilizando el modelo de 5 fuerzas de Porter para determinar el nivel de competencia al que se enfrenta la empresa y por último la matriz EFE para determinar las amenazas y oportunidades que tiene la empresa en su entorno. Con el análisis externo terminado se procederá a realizar el análisis interno de la empresa, donde lo primero será observar y determinar la estructura organizacional que tiene la

empresa, luego se evaluará su cadena de valor, con el fin de determinar las capacidades de la empresa en sus distintas dimensiones y qué es lo que aporta más a la creación de valor, después se determinará cuál es su ventaja competitiva (calidad, eficiencia, innovación o atención al cliente), para finalmente estudiar mediante una matriz EFI las fortalezas y debilidades de la empresa.

Una vez realizados los análisis internos y externos se procederá a realizar la matriz FODA y matriz EFE-EFI, las cuales nos darán una primera idea de lo que sería la estrategia por utilizar por la empresa. También se realizará una matriz de perfil competitivo para tener una idea de cómo está la empresa ante sus principales competidores.

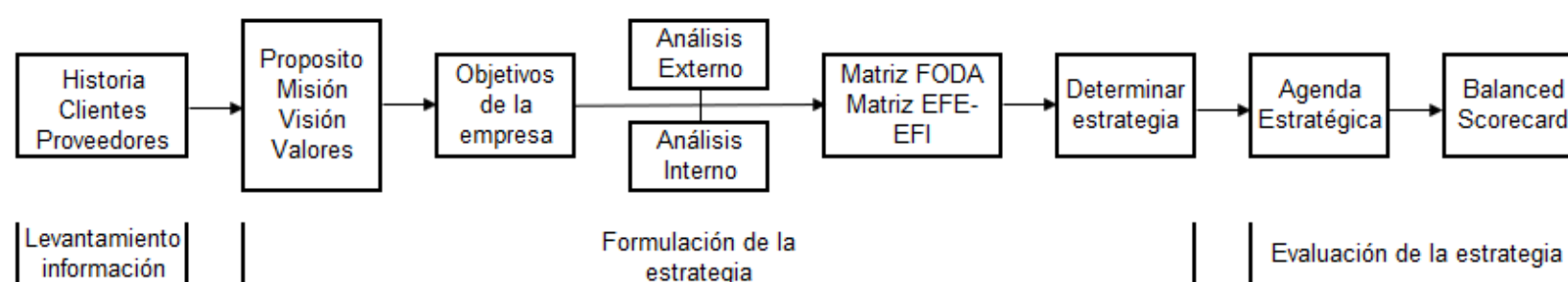
El último paso por realizar en esta etapa será determinar la estrategia para la empresa considerando toda la información con la que se cuenta, para ello se utilizará la matriz Ansoff y el modelo de Porter.

- **Plan de evaluación de la estrategia:**

En esta etapa final se determinará el sistema de gestión el cuál sirve para hacer seguimiento a la estrategia y tener claro las actividades o tareas necesarias para cumplir con los objetivos. Para esto se determinará primero una Agenda Estratégica y luego un Balanced Scorecard, donde se establecen indicadores que evalúan el desempeño de las iniciativas.

A continuación, se presenta un esquema que resume la metodología a seguir, durante el desarrollo de la planificación estratégica:

Ilustración 6: Metodología.



6. Desarrollo de plan estratégico

6.1. Levantamiento de información

Macellari Hnos. y CIA es una pequeña empresa familiar que surge como una vulcanizadora arreglando neumáticos, llamándose inicialmente “El Regional”, la cuál es iniciada por el padre de Marcelo Macellari y Bruno Macellari, Ángel Pietro Macellari esto por el año 1955. Con el pasar de los años y después del fallecimiento de Ángel Pietro Macellari, fueron los hijos quienes siguieron con el oficio, donde consiguieron trabajar por 15 años con la empresa Navío, esto por un contrato que obtuvieron de una licitación, en donde ellos realizaron trabajos de reparación de sus neumáticos y otros extras que la empresa les solicitará. Luego los hermanos decidieron asociarse como Macellari Hnos. y Cía. en el año 1997. La empresa desde sus inicios se encuentra localizada en la ciudad de La Calera, sector Artificio, calle Manuel Rodríguez #112.

Cuando iniciaron como Macellari Hnos. invirtieron comprando las primeras máquinas: Una retroexcavadora Komatsu y un camión Mercedes. Sus primeros trabajos, a raíz de una sequía, fue realizando pozos, pero a la vez continuaron con trabajos de vulcanización y un tiempo después comenzaron con movimiento de tierra. Para entonces eran cinco trabajadores fijos incluyéndolos y uno esporádico que luego quedo trabajando de fijo, muchos de estos trabajadores y operarios siguen actualmente en la empresa.

Uno de los dueños comenta es que cuando comenzaron con la empresa solo esperaban que con los años está creciera, deseaban poder adquirir más variedad de maquinaria, crecer más en lo que son trabajos de movimiento de tierra, lo que actualmente es su fuerte. Por ejemplo, para poder realizar trabajos de caminos necesitaban contar con un camión aljibe, rodillo compactador y motoniveladora, con las que actualmente cuentan.

Entre los clientes actuales de Macellari Hnos. se encuentra Esva S.A., empresa que lleva 25 años siendo su cliente aproximadamente desde el año 1998. Es uno de los clientes más antiguos que tienen y lo que caracteriza la relación con este cliente es que ante emergencias la

empresa le presta sus servicios 24/7. Algunos trabajos importantes que realizaron con ellos implican la construcción de sus tranques, los cuáles fueron co-diseñados con el cliente, y hoy en día cuando Esval lo requiere son quienes se encargan de la mantención de estos.

Otro cliente actual de la empresa Macellari Hnos. es Sopraval, con quienes trabajan desde sus inicios cuando aún realizaban trabajos de vulcanización. También realizan trabajos ocasionales con algunas agrícolas, municipalidad y otras empresas de la zona.

En cuanto al crecimiento de la empresa hasta llegar a lo que es hoy mencionan que una vez que estuvieron bien posicionados, con trabajos estables y les iban surgiendo más oportunidades de trabajo fueron adquiriendo más máquinas y camiones, compresores industriales, entre otras herramientas que necesitaran, así como tuvieron que realizar la construcción de galpones en nuevas propiedades para poder guardar las maquinarias y tener zonas donde repararlas con toda la instalación que se requiere.

Respecto a competidores de la empresa, mencionan que actualmente, aunque existen muchas empresas dedicándose al movimiento de tierra en el país y en ciudades cercanas, estas no entregan un servicio como el de Macellari Hnos., ya que no cuentan con una gran variedad de maquinarias como ellos, por ejemplo hay quienes tienen solo excavadoras o solo cuentan con una de las máquinas que el cliente requiere lo que no le es conveniente y es por esto mismo que la empresa no los considera como competidores importantes. Algunos competidores que la empresa conoce en movimiento de tierra: Ecotraem EIRL (Las Cabritas, La Calera), Fredes Hnos. (La Ligua), Pio Rojo Limitada (Nogales, solo excavadoras), Áridos Tramac (Petroquita) y Ruperto Vásquez Estay y cía. Ltda. (El Melón, Nogales).

Proveedores importantes con los que cuenta la empresa: Copec que les provee el combustible necesario para el funcionamiento diario; Luis Mario que les provee los repuestos para las maquinarias; Sura; Raco que son proveedores de neumático; Salfa; Komatsu; Janssen;

Blumaq quienes venden repuestos para maquinaria pesada; Porsche a quienes les compran camiones, entre otros.

Actualmente, se puede resumir el servicio que ofrecen en arriendo de maquinaria pesada y ejecución de trabajos, movimiento de tierra, preparación de terrenos y realización de caminos. Además, sus servicios siempre cuentan con sugerencias al cliente sobre cómo realizar los trabajos, ya que en ocasiones estos no suelen contar con técnicos que establezcan lo que se debe hacer, siempre desde la experiencia de trabajos previos.

Al consultar que es lo que caracteriza a la empresa Macellari Hnos., estos lo resumen en: la calidad de los trabajos, la experiencia, disponibilidad las 24 hrs para trabajos, las personas que trabajan en la empresa, la reputación, contar con trabajadores polifuncionales.

Los objetivos que tienen en mente los dueños para los próximos años es principalmente ir modernizando sus maquinarias, no quedarse atrás en cuanto a tecnología, para así mantener la mejor calidad en la atención a los clientes y ofrecerles el mejor servicio. Además, no solo quieren modernizar maquinarias si no también vehículos menores que tienen para el transporte de los operadores. Lo anterior implicaría una gran inversión por lo que se puede deducir como objetivo también que la empresa crezca y tenga contratos más grandes.

6.2. Formulación de la estrategia

Hoy en día la empresa, como varias empresas familiares en el país, no cuenta con una estrategia de negocios explícita establecida y más bien dirigen la empresas con la experiencia acumulada a través de los años, por esto siguiendo la metodología propuesta anteriormente se procede a formular una estrategia para la empresa Macellari Hnos. y Cía.

Así como no cuentan con una estrategia de negocios, tampoco poseen el marco estratégico fundamental para tener una, esto implica tener establecido lo que es el propósito, misión, visión y valores de la empresa, además de tener claro los objetivos de esta para al menos los próximos 5 años, por lo que la primera tarea, siguiendo la metodología, será formular estos.

6.2.1. Definición de propósito/ misión/ visión/ Valores

En base a lo conversado con los dueños de la empresa se ha trabajado en las siguientes propuestas:

- Propósito propuesto:
 - “Lograr entregar al cliente un servicio de calidad y diferenciado, de la forma más eficiente posible, superando expectativas y entregando siempre la mejor experiencia al cliente”.
- Misión propuesta:
 - “Entregar un servicio diferenciado, contar con una gama completa de maquinaria para arrendar y efectuar un trabajo eficiente, para ser reconocidos como una empresa confiable, comprometida y con quien contar para todo tipo de trabajo que implique maquinaria”.
- Visión propuesta:
 - “Ser líder en la región de Valparaíso en arriendo de maquinaria pesada, movimiento de tierra y ejecución de trabajos, siendo reconocidos por la calidad de nuestro servicio y la larga trayectoria de nuestra empresa”.

- Valores propuestos:
 - Calidad: Contar con maquinaria de calidad y con las mantenciones al día, para poder entregar un servicio ininterrumpido.
 - Compromiso: Disponibilidad para realizar trabajos las 24 hrs al día si el trabajo lo requiere, comprometiéndonos a terminar exitosamente los proyectos.
 - Responsabilidad: Contar con trabajadores responsables, que más que cumplir un horario cumplan con las metas del día y se comprometan a ello.

6.2.2. Definición de objetivos para la empresa:

Tener claro los objetivos de la empresa para los próximos años es fundamental, ya que los objetivos le dan la dirección a la empresa y en base a ello se establece el plan estratégico. Es por esto por lo que en conjunto con los dueños se ha establecido el objetivo estratégico de la empresa.

Objetivos estratégicos:

- Continuar creciendo como empresa y generar mayor reconocimiento en la zona, en un plazo de 5 años.
- Desarrollar más el mercado business to business (atraer más empresas medianas y grandes).
- Firmar con clientes proyectos de mayor envergadura, que generen mayores utilidades.
- Renovar maquinarias y camiones de mayor antigüedad.
- Renovar vehículos menores.

6.2.3. Análisis Externo

El entorno es importante cuando se está elaborando un plan estratégico, debido a que lo que pase en el entorno puede afectar en alguna medida sea positiva o

negativamente a la empresa. Para llevar a cabo el análisis externo, una herramienta a utilizar es el análisis PESTEL, que analiza los ambientes político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal de los que es parte la empresa a nivel país. Para evaluar el entorno directo donde está la empresa, la mejor forma de evaluar este es con las cinco fuerzas de Porter, el cual permite observar cómo se comportan los participantes más cercanos a la empresa: competidores, clientes, proveedores y sustitutos. Otra herramienta al realizar el análisis externo es la matriz EFE, la cual permite determinar las amenazas y oportunidades que tiene la empresa. Todo este análisis finalmente permite dimensionar el potencial de la industria a la cual pertenece Macellari Hnos.

- **Análisis PESTEL:**

- Político:**

Hace un par de meses el gobierno presentó el plan “invirtamos en Chile”, un paquete de medidas que tiene por objetivo aumentar en 5 puntos porcentuales la inversión el próximo año. El plan comenzó en septiembre del 2022 y consiste en 28 medidas divididas en 6 ejes: estímulos tributarios a la inversión privada, mejoras al acceso al financiamiento, mejorar la inversión pública, promover la inversión extranjera, mejoras a la eficacia de los procedimientos en regulaciones y permisos, y alianzas público-privadas para la inversión. Entre algunas de las medidas se tiene: Extender la reducción en el impuesto de primera categoría para las Pymes por dos años: En 2023 mantendrán una tasa de 15%, mientras que en 2024 la tasa será de 20%, aumentar inversión pública en 2023 y mejorar procesos administrativos: El gasto base en inversión pública crecerá un 10% para el año 2023. El crecimiento en la inversión pública implica una mayor cantidad de proyectos y por ende mayor oportunidad para empresas como Macellari Hnos.

En políticas fiscales está el subsidio al nuevo sueldo mínimo, es una opción para que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) puedan acceder a un subsidio mensual destinado a apoyarlas en el pago del nuevo sueldo mínimo establecido en la ley n°21.456. El objetivo es entregar a empresas de menor tamaño, que son las que han enfrentado mayores dificultades económicas los últimos años, un apoyo para que puedan pagar el nuevo salario mínimo.

Económico

El Banco Central de Chile presentó en Concepción el Informe de Política Monetaria, IPoM, correspondiente a septiembre de 2022. En el reporte, se destacó que se ha registrado un aumento muy significativo de la inflación, y que seguirá afectando los ingresos de las familias y empresas. En cuanto a las cifras, la economía crecería por debajo de su potencial por varios trimestres más, con lo que la brecha seguirá reduciéndose y se ubicará en niveles negativos a partir de fines de este año. Esto se traduce en que el producto interno bruto, el PIB, tendrá una variación anual entre 1,75 y 2,25% este año y entre -1,5 y -0,5% en 2023. Por otra parte, se pronostica una caída en la inversión de -3,3% para lo que resta de este año, lo que se profundizará en 2023 con un -4,7%. Esta disminución de la inversión afecta la inversión tanto en obras públicas como privadas, y esto, en conjunto con la alta inflación en los últimos meses afecta al sector de la construcción y por ende a empresas como Macellari Hnos. que pueden ver disminuido su trabajo.

El consejo del Banco Central de Chile, en octubre del 2022, decidió subir la tasa de interés de política monetaria en 50 puntos base, dejándola en 11,2%, se dice se mantendrá en este valor por el tiempo necesario para asegurar la convergencia de la inflación a la meta.

Respecto a la inflación, la tasa de variación anual del IPC en Chile en octubre de 2022 ha sido del 12,8%, 9 décimas inferior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC ha sido del 0,5%, de forma que la inflación acumulada en 2022 es del 11,4%.

Otro aspecto económico que está afectando hoy en día al sector de la empresa es el precio del combustible, específicamente del petróleo, ya que al ser una empresa que trabaja con varias maquinarias, camiones y vehículos menores esto les afecta directamente. Las noticias hablan de que el precio se ha disparado especialmente desde que comenzó la invasión de Rusia a Ucrania, ya que la guerra estrechó los suministros y las reservas cayeron, esto debido a que Rusia es el segundo mayor productor de crudo del planeta.

En marzo 2023 en el informe de política monetaria se menciona que la inflación continúa siendo muy elevada, a pesar de que la variación anual del IPC en febrero haya llegado a 11,9%, está supera cuatro veces la meta del Banco Central. Los precios de los combustibles y de algunos alimentos han descendido, lo que ha ayudado a que la inflación baje.

Social:

La situación demográfica en Chile: se estima que actualmente la población chilena es de 19.632.600 habitantes, lo que implica un aumento de 2,14% respecto el 2021, donde el 50,6% corresponde a mujeres y 49,4% corresponde a hombres.

Lo más reciente en el aspecto social que involucra al sector de la empresa Macellari Hnos. es el paro de camioneros que inicio el 21 de noviembre de 2022, el cuál fue iniciado por la confederación de camioneros Fuerza del norte y Agrupación de propietarios y conductores de camiones Paine, y tuvo la participación de varios privados, las exigencias de este paro era mejorar la seguridad de los transportistas y más

importante disminuir el precio del combustible. Luego de una intensa semana lograron acuerdos y poner fin al paro, algunos puntos importantes que lograron: el MEPCO (Mecanismo de Estabilización de Precios de los Combustibles) continuará su vigencia mediante el reseteo límite establecido por ley, también se enviará un proyecto de ley para mantener sin cambio el precio del diésel por un plazo de 120 días, otro punto es que se ampliará la vigencia del beneficio del reintegro parcial del impuesto específico al menos por un año. En cuanto al tema de seguridad el Gobierno se comprometió a diseñar un plan operativo junto a Carabineros de Chile para mejorar la seguridad en siete puntos definidos entre las regiones de Arica y Coquimbo, además para 2023 se construirán 6 zonas de estacionamientos para ser usados como zona de descanso en la macrozona Norte.

Según un estudio de la OIT, las industrias de la construcción, la minería y la agricultura son las más peligrosas en términos de accidentes laborales, y el uso de maquinaria pesada es uno de los principales factores de riesgo en estas industrias. En Chile la Superintendencia de Seguridad Social de Chile, informó que en 2020 hubo un total de 71 accidentes laborales fatales en el sector de la construcción en el país, y el 28,2% de estos casos fueron causados por maquinaria pesada. Entre los principales riesgos que se pueden encontrar en el uso de la maquinaria pesada están: Atrapamiento, caídas de las maquinarias por zonas riesgosas, atropellos, golpes, exposición a sustancias peligrosas o lesiones por esfuerzo repetitivo.

Tecnológico:

El avance tecnológico cambió la manera en que las empresas gestionan sus procesos, la forma en que las personas se relacionan y el modo en que los consumidores adquieren los productos, es por esto por lo que las compañías que no se suman a este proceso corren riesgo de obsolescencia. En el ámbito de transporte el uso de la tecnología

solo trae beneficios como: sistemas de control de ruta, uso de GPS, pago digital, entre otros.

La innovación y tecnología es algo que empresas productoras de camiones tienen claro, por ejemplo, en Volvo la innovación para mejorar la productividad de sus camiones es una búsqueda constante. Con la nueva línea F traen opciones de motores de 11 y 13 litros, con gran eficiencia, y perfectamente configurados para rendir al máximo en cada aplicación, atributo clave que logra un gran impacto en los costos para el transportista. Además, la nueva opción del sistema I-See de Volvo emplea un mecanismo de reconocimiento automático de la topografía de la ruta que funciona de manera conjunta con la nueva caja de cambios I-Shift, lo que optimiza la velocidad y el cambio de marchas del camión de la manera más eficiente para el consumo de combustible. Sin duda estas mejoras permiten a los transportistas mejorar sus costos.

En cuanto al mercado de maquinaria para construcción, de la mano de las nuevas tecnologías, la tendencia apunta al desarrollo de maquinaria mucho más especializada. Los actuales equipos de construcción continúan introduciendo tecnologías en función de las necesidades de los clientes. Por ejemplo, cambios en las cabinas con la incorporación de Pantallas “touch screen” y sensores de posicionamiento/profundidad de balde (excavadoras), joysticks para reducir los movimientos del operador para una mejor ergonomía (motoniveladoras), inclusión de pesómetros para un mejor control de las cargas (excavadoras, cargadores frontales), son solo algunos de los avances que se vislumbran como potenciales impulsores de la productividad y, adicionalmente, esta eficiencia se traduce en ahorros de tiempo y en consecuencia, también impacta en los costos de operación de las empresas.

En el mercado de la maquinaria aparece el sistema KOMTRAX, es un sistema de gestión remota exclusivo de Komatsu, este permite al cliente realizar de forma sencilla el

seguimiento de las máquinas, monitorear el rendimiento y estar al tanto del estado de los equipos, esto permite ahorrar tiempo a las empresas y maximizar beneficios. Actualmente este sistema viene con todas las máquinas Komatsu nuevas, por lo que solo empresas que cuenten con la maquinaria más antigua estarían quedando fuera de este avance.

En aspectos de como la innovación tecnológica puede contribuir al cuidado del medioambiente, se sabe que generalmente se asocia el uso de maquinaria pesada con elevadas emisiones de CO₂. Es por ello que se han aplicado una serie de soluciones en los motores para contribuir al cuidado del ambiente e, incluso, se están explorando otros combustibles como la electricidad y el hidrógeno verde.

Ecológico:

En el aspecto ecológico o medioambiental resulta importante en estas empresas el manejo de residuos peligrosos, como combustibles, aceites usados, entre otros. El D.S. 148/96 fija las condiciones sanitarias y de seguridad mínimas asociadas al manejo de residuos peligrosos, estableciendo un plan de manejo para estos residuos.

En cuanto al almacenamiento de sustancias peligrosas. El D.S. 78/09 regula las condiciones básicas de seguridad que deben adoptarse para el almacenamiento de sustancias peligrosas, de manera de evitar el riesgo que ellas puedan generar a las personas, a las instalaciones de la empresa y la comunidad en general.

En el aspecto ambiental es importante que tanto la maquinaria pesada de estas empresas así como sus camiones cuenten con la certificación de emisiones, dicha certificación es llevada a cabo por el ministerio de transportes y telecomunicaciones a través del centro de control y certificación vehicular (3CV) y se realiza respecto de los requisitos técnicos y normas establecidas por el D.S. 55/1994, en cuanto al cumplimiento

de los niveles máximos de emisiones, definidos para los motores de camiones y tracto camiones, así como para vehículos pesados y buses.

Legal

Las empresas de este sector que trabajan con maquinaria pesada y camiones requieren una autorización para que vehículos con sobrepeso y/o sobredimensión circulen por un camino público, este se solicita en la dirección de vialidad y su vigencia es de tres días por lo que debe ser solicitado recurrentemente. Esto se encuentra bajo el marco legal de la ley n°18.290, el decreto supremo n°158 de 1980, el decreto supremo n°19 de 1984 y la resolución n°1 de 1995 del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

En el caso de las empresas que realizan extracción de áridos, el municipio es el órgano público que puede autorizar la extracción, tanto de causes de ríos y esteros. La dirección de obras hidráulicas es el órgano técnico que informa al municipio la factibilidad de una extracción de áridos, en tanto el Sistema de Evaluación Ambiental, evalúa los impactos ambientales de un proyecto o actividad y aprueba o rechaza la solicitud mediante un Certificado de Calificación Ambiental.

En cuanto a la regulación de los riesgos laborales, las empresas deben ceñirse a las ordenanzas del Ministerio de Salud, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, y al Código del Trabajo.

Un punto importante son las licencias de conducir, los operarios para conducir maquinarias como palas mecánicas, rodillos, grúas, motoniveladoras, retroexcavadoras y otras similares deben poseer licencia clase D, y para conducir vehículos destinados al transporte de carga deben poseer licencia clase A5.

- **Cinco fuerzas de Porter**

Este análisis de las 5 fuerzas competitivas propuesto por Michael Porter permite establecer el atractivo y rentabilidad en la industria de arriendo de maquinaria pesada y movimiento de tierra.

Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores resulta ser alta, ya que se trata de una Industria fragmentada, es decir, que la industria se compone de una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas, la cual se suele caracterizar por tener bajas barreras de entrada. Por ejemplo, una barrera de entrada baja es la inversión, ya que no se requiere una gran inversión para comenzar a operar, debido a que solo se requiere comprar la maquinaria, que es el activo productivo, y para iniciar una pequeña empresa en esta industria basta con tener una retroexcavadora y/o camión tolva, aunque esto no les garantizaría una buena posición en la industria, ni tener éxito.

Aunque la amenaza de nuevos competidores es alta, no necesariamente resulta en algo desalentador, debido a la diferenciación que se puede dar en los servicios entregados, no es solo cumplir con lo contratado, es la calidad del servicio que brindan (sin fallas), las garantías de respuestas rápida ante incidentes que puedan surgir durante las operaciones, el reducir tiempos muertos, recurso humano (operadores) con mucha experiencia y gran desempeño, esto entre otras cosas puede hacer una gran diferencia para tomar una posición competitiva con prestigio, sobre todo para empresas ya establecidas.

Amenaza de nuevos sustitutos:

La amenaza de nuevos sustitutos es nula, ya que no existe sustitos para la ejecución de los trabajos que se realizan en esta industria. Por ejemplo, en el caso del

trabajo de movimiento de tierra además de utilizar maquinaria y camiones, la única alternativa que se observa es el trabajo manual, pero esto solo sería válido para volúmenes muy pequeños por lo que no se puede considerar un sustituto.

Poder de negociación del cliente:

El poder de negociación del cliente puede ser alto o bajo dependiendo de la demanda existente. Los clientes en esta industria suelen ser empresas medianas o pequeñas, quienes prefieren trabajar con empresas pequeñas ya que sus costos fijos son más bajos que las grandes empresas y, por ende, los precios son más accesibles.

El costo del cliente para cambiarse de proveedor es bajo, ya que el movimiento de tierra es un servicio estandarizado y existen muchos competidores por lo que basta buscar otra empresa que haga lo mismo y cumpla con la calidad que exigen.

El poder de negociación del cliente es bajo cuando en la región hay temporadas con mucha demanda por obras que requieren estos servicios y en ese caso deben competir por contratar el servicio ante que otras empresas que lo requieran. El poder de negociación del cliente es alto en cambio cuando hay baja producción y las empresas que arriendan maquinaria tienen disponibilidad por poca demanda, en estos casos es el cliente quien ofrece el contrato con determinadas características, siendo la empresa que brinda el servicio la cual evalúa si lo toma o lo deja.

Poder de negociación del proveedor:

En las empresas pertenecientes a esta industria resulta importante los proveedores de combustibles, ya que suelen comprar grandes cantidades de petróleo para las máquinas, camiones y vehículos de la empresa, y considerando que son pocas empresas a quienes pueden comprarle, estos proveedores tienen un alto poder de

negociación por lo que las empresas de la industria solo les queda aceptar los precios que ofrecen.

Otros proveedores que se requieren en esta industria son las empresas que venden las maquinarias y camiones necesarios para el movimiento de tierra, estas se suelen adquirir en la Región Metropolitana y tienen un poder de negociación alto, sobre todo si la empresa tiene preferencia por adquirir una marca en específica, aunque haya más proveedores.

También se deben considerar los proveedores de repuestos, ya que durante las operaciones pueden ocurrir desperfectos y se requiera reemplazar alguna pieza, de las maquinarias en si o de partes que componen el motor, así como las baterías o los neumáticos, de manera inmediata o también en casos de mantenciones. Estos proveedores resultan más complejos evaluar su poder de negociación ya que depende mucho de la pieza que se requiera, algunas resultan fácil de conseguir y hay variadas opciones donde adquirirlas, en cambio otras son más específicas y resulta más difícil de conseguir. Se podría concluir que estos proveedores tienen un poder de negociación medio.

En conclusión, en esta industria los proveedores tienen un poder de negociación medio- alto.

Intensidad de la competencia:

La intensidad de la competencia en el sector por parte de las empresas, en la Región de Valparaíso, es alta. Esto se determinó al evaluar la cantidad de empresas de la región según el SII que están bajo la misma actividad económica que la empresa Macellari Hnos., la cual es transporte de carga y preparación del terreno, según esto la cantidad de empresas que le hacen competencia en la actividad preparación de terreno

es de 583 y esto equivale al 10,9% de las empresas (anexo 1) que en el país tienen esta actividad económica, sin considerar el tamaño de la empresa. En cambio, la cantidad de empresas que le hacen competencia en transporte de carga por carretera es de 7.852, lo equivalente al 10,4% de las empresas (anexo 2) en el país que tienen esta actividad económica.

La intensidad de la competencia también depende de la estructura competitiva de la industria, la que en el caso resulta ser una industria fragmentada que se compone por una gran número de empresas grandes o medianas, por ende, al ser más empresas implica más competencia. Otro factor del cual depende es de las barreras de entrada y salida que tenga la industria, en este caso ambas son bajas, ya que no requiere una gran inversión para entrar ni implica costos altos salir de la industria. Lo anterior refuerza que la intensidad de la competencia es alta.

En base al análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede apreciar que la industria presenta varios competidores, el servicio no presenta sustitutos, el poder de los clientes es bajo en escenarios de mucha demanda, hay gran variedad de proveedores aunque dependa de lo que se busque y la amenaza de nuevos competidores es alta por las bajas barreras de entrada principalmente, y por tanto resulta ser una industria atractiva en la cual se puede lograr una rentabilidad, sobre todo si se diferencian entregando un servicio completo, de calidad y personalizado para cada cliente según lo que requiera, así logrará tener una posición exitosa en el mercado.

- **Matriz EFE:**

Al momento de evaluar y elaborar la matriz EFE lo primero es determinar las oportunidades y amenazas que afecten a la empresa y el sector en el cual se desarrolle,

luego asignarles un peso relativo y calificar como la empresa está actuando respecto a estos factores. Lo obtenido se puede observar en la tabla 3:

Tabla 3: Matriz EFE

Factores Externos	Peso relativo	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Subsidio al nuevo sueldo mínimo	0,15	1	0,15
Uso de la tecnología en las maquinarias	0,2	4	0,8
Tener permiso para extraer áridos	0,1	2	0,2
Aumento de la demanda	0,05	3	0,15
Amenazas			
Precio del combustible	0,15	2	0,3
Riesgos de accidentes por situaciones externas	0,1	3	0,3
Disminución de la inversión	0,05	2	0,1
No tener autorización para vehículos con sobredimensión que circulen	0,1	4	0,4
Inflación	0,1	3	0,3
Total			
	1		2,7

Fuente: elaboración propia.

Considerando que la calificación 1 significa que la empresa no está aprovechando la oportunidad o no está contrarrestando la amenaza y que 4 en cambio es cuando está aprovechando la oportunidad o contrarrestando la amenaza, la empresa tiene varias oportunidades que puede aprovechar para su negocio y amenazas que está en su poder trabajar como lo son los riesgos de accidentes, ya que en cambio frente a las alzas de combustibles no tiene poder para contrarrestar más que comprar previo a los días de alzas, lo que ya realizan.

6.2.4. Análisis Interno:

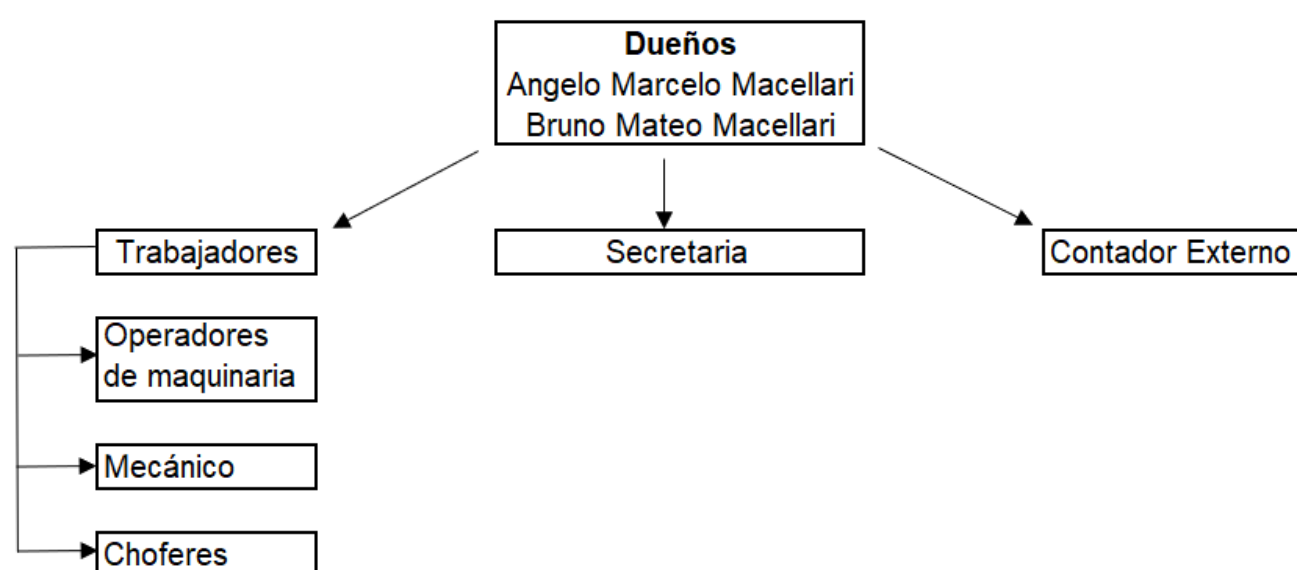
En este punto se busca entender como es la empresa Macellari Hnos. desde adentro, se busca identificar la ventaja que posee la empresa actualmente, que la diferencian de la competencia y el potencial que tiene para crecer. Para conocer más la empresa se observará la estructura organizacional, además de evaluar su cadena de valor para conocer sus recursos y capacidades, determinar su ventaja competitiva y a través de la matriz EFI evaluar sus fortalezas y debilidades.

- **Estructura organizacional:**

Actualmente la empresa se organiza mediante una estructura funcional simple, esto principalmente por que la empresa cuenta con menos de 15 trabajadores y la dirección de esta no requiere una estructura con mayor complejidad.

A continuación, se observa un diagrama de lo que sería la estructura actual de la empresa:

Ilustración 7: Diagrama estructura Macellari Hnos.



Fuente: Elaboración propia

- **Cadena de Valor**

Es una herramienta para identificar las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado, esto a través de sus actividades ya que se analizan las diferentes actividades comparándolas con la competencia. Para definir la cadena de valor de la empresa primero se debe descomponer las actividades de la empresa, donde se tiene actividades primarias y secundarias o de soporte, las cuales se evaluarán a continuación:

Actividades primarias:

Son un grupo de acciones cuyo fin tiene la elaboración del producto o en el caso de esta empresa la realización del servicio ofrecido, y que a su vez agregan valor para los clientes.

- **Logística de entrada:**

Busca garantizar que las materias primas estén disponibles para cuando se necesiten, en esta situación la empresa busca garantizar que las maquinarias y camiones estén para los trabajos que se requieren, por eso en este punto es importante contar con una planificación y calendarización del trabajo, así como tener conocimiento de las maquinarias disponibles y su ubicación. Bajo este aspecto resulta igual de importante la alianza con los proveedores, ya que influyen en la óptima operación de la empresa y permite tener las maquinarias con repuestos a tiempo y mantenciones sin que esto influya en el cumplimiento de los trabajos.

- **Operaciones:**

Las operaciones de la empresa se basan en el servicio que ofrecen, en esta empresa se da en el trabajo de terreno el cual parte desde la evaluación

previa del terreno junto al cliente, lo que incluye asesoramiento dado por la experiencia y la ejecución de las actividades con las maquinarias de forma especializada y profesional. En este punto es importante contar con operadores capacitados, pero en esta empresa eso viene dado por la larga experiencia que los lleva a realizar trabajos de forma eficiente y eficaz. Otro punto importante en las operaciones es la comunicación en las obras con el supervisor ante cualquier necesidad y emergencia imprevista para poder solucionarlo rápido y eficientemente, para no retrasar las obras.

- **Entrega:**

Contempla actividades relacionadas a lo que será entregar la obra terminada, esto incluye una revisión final de la obra en conjunto con el cliente y actividades correctivas en caso de requerirse.

- **Marketing y ventas:**

Son las actividades que realiza la empresa para dar a conocer su servicio a nuevos clientes, la empresa Macellari Hnos. no se caracteriza por tener actividades de marketing para publicitar sus servicios, más bien a lo largo de los años se han dado a conocer por el boca a boca, recomendación de clientes satisfechos con el servicio, además que la empresa tiene a otras empresas importantes de la zona como clientes fijos con los que trabajan a lo largo del año, según requieran.

- **Servicio post venta:**

Estas actividades se encargan de mantener y realzar el valor del producto, en esta empresa el servicio postventa se da desde el momento en el que se realiza la revisión del servicio terminado junto al cliente, de esta manera de haber errores

la empresa se encargara de solucionarlos, además en varias ocasiones los trabajos requieren mantenciones en el futuro sobre todo al tratarse de caminos.

Actividades de soporte:

Estas actividades son las encargadas de dar la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias, entre ellas se distinguen:

- **Infraestructura de la empresa:**

Son aquellas que brindan ayuda a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y finanza. La empresa Macellari Hnos. cuenta con una persona (supervisor) que organizará y coordinará todo el funcionamiento del negocio, los trabajos a realizar, la forma de enfrentar cada trabajo luego de analizar las condiciones de donde se desarrolla este y sobre todo como enfrentar dificultades que se den en el desarrollo de los trabajos. También cuentan con una secretaria que se encarga de todas las actividades relacionadas con contabilidad, llevar los libros, pagar las remuneraciones y a los proveedores, entre otros.

- **Administración de RRHH:**

Se trata de la búsqueda y contratación del personal. En este negocio resulta un aspecto importante para su éxito contar con operarios adecuados, esto debido a que las maquinarias son caras, requieren cuidado y un buen uso de esta para un buen desempeño y lograr aprovechar al máximo su vida útil. Asimismo, la calidad de los trabajos que se realicen depende exclusivamente del desempeño de los operarios y por lo tanto de ellos depende la imagen de la empresa.

- **Desarrollo de tecnología:**

La empresa debe mantenerse investigando nuevas tecnologías que le permitan reducir costos al operar y aumentar el rendimiento de sus maquinarias como, por ejemplo: actualmente cuentan con un par de maquinaria con sistema KOMTRAX de Komatsu.

- **Adquisiciones:**

Los activos principales con los que cuenta la empresa son su capital humano y las maquinarias, para este último se requiere contar con petróleo, lubricantes, repuestos que son más recurrentes ante posibles fallas o más bien contar con proveedores fijos de estos, para así no perder la continuidad en las operaciones. También resulta importante que los empleados cuenten con todo el equipamiento que necesitan: guantes, botas de seguridad, casco de seguridad, ropa laboral, entre otros.

- **Ventaja Competitiva:**

La ventaja competitiva son los recursos y/o capacidades específicas de una empresa que generan competencias distintivas que la diferencian de sus competidores. Los elementos que constituyen la ventaja competitiva son: la calidad superior, eficiencia superior, innovación superior y mejor capacidad de respuesta al cliente, dependiendo de cómo la empresa le dé énfasis a alguna de estos elementos va a poder confeccionar una ventaja competitiva orientada al bajo costo, diferenciación o ambas.

Recursos: Los recursos de una empresa se dividen en tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles de la empresa Macellari Hnos. implican:

- Oficina.

- Terreno, donde se guardan las maquinarias y se realizan las mantenciones.
- Maquinarias varias (Retroexcavadora, minicargador, excavadora, rodillo compactador, motoniveladora, cargadores frontales).
- Camiones varios (Camión tolva, camión aljibe, camión pluma, camión con acoplado, etc.)
- Camionetas de la empresa, para transporte de los operarios y trabajadores.
- Recursos tecnológicos, tales como computador e impresora, además a los operarios de planta se les entrega un chip con plan para tener comunicación constante.

En los recursos intangibles se puede encontrar la reputación de la empresa, donde la empresa cuenta con una gran reputación respecto a la calidad de sus trabajos, además de la experiencia de los operadores y choferes, ya que muchos llevan trabajando junto a la empresa desde sus inicios. También se tienen en cuenta las relaciones de la empresa con sus proveedores de confianza (como su proveedor de combustible) y su grupo de clientes con quienes ya existe una fidelización.

Capacidades: Son las habilidades de una empresa para coordinar sus recursos y darles un uso productivo. En la empresa Macellari Hnos. esta habilidad recae en los dueños de la empresa quienes a la vez son quienes supervisan las labores de todos los operarios, dirigen los recursos y los procedimientos en las obras, son capaces de dirigir la obra y lograr concluirla de la forma más eficiente posible. Otras de las capacidades identificadas en Macellari Hnos. son:

- Conocimiento de sus clientes frecuentes y cómo trabajar con ellos.
- Servicio de arriendo con un alto grado de satisfacción.
- Gran experiencia dirigiendo obras de caminos y otras que requieran maquinaria.

- Posicionamiento del servicio en términos de calidad.
- Contar con una flota con gran variedad en maquinarias.

Según lo observado los elementos que constituyen la ventaja competitiva de la empresa son: Calidad superior, eficiencia superior y mejor capacidad de respuesta al cliente, estos serían los elementos en los que la empresa es más fuerte, por lo anterior tiene una ventaja competitiva orientada a la diferenciación del producto, en este caso, servicio.

- **Matriz EFI:**

Al momento de evaluar y elaborar la matriz EFI lo primero es determinar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa, luego se les asigna un peso relativo a cada una para luego calificar como la empresa maneja estos factores. Lo obtenido se puede observar en la tabla 5.

Según lo observado en la tabla en cuanto a fortalezas, la empresa tiene varios puntos que aún puede potenciar, por ejemplo, en el control de la flota de maquinarias sería importante que contaran con un sistema para saber que maquinaria está disponible, donde se encuentran y por cuanto tiempo estarán fuera de disposición. Además, en las debilidades son varios puntos importantes que requieren ser abordados por la empresa, algunos puntos importantes serían aplicar las mantenciones preventivas y no esperar a un problema para actuar, también la renovación de maquinarias antiguas y de los vehículos menores para el traslado de personal.

Tabla 5: Matriz EFI

Factores Internos	Peso relativo	Calificación	Peso ponderado	calificación
Fortalezas				3: fortaleza menor 4: fortaleza mayor
Relación con proveedores	0,05	3	0,15	
Flota con gran variedad	0,07	4	0,28	
Control de la flota	0,08	3	0,24	
Calendarización del trabajo	0,09	4	0,36	
Satisfacción de los clientes	0,07	4	0,28	
Operadores Polifuncionales	0,05	3	0,15	
Años de experiencia en obras	0,09	3	0,27	
Debilidades				1: debilidad mayor 2: debilidad menor
Ausencia de estrategia de marketing	0,09	1	0,09	
No realizan mantenciones preventivas	0,09	1	0,09	
Baja importancia a la seguridad	0,06	1	0,06	
No adquirir nuevo personal	0,06	2	0,12	
No mantener espacios limpios y ordenados.	0,05	2	0,1	
Falta de realización de capacitaciones técnicas de mecánica	0,07	2	0,14	
No renovación de maquinaria más antigua y vehiculos menores de transporte de personal	0,08	1	0,08	
Total				2,41

6.2.5. Matriz FODA

Esta matriz permite establecer cómo las oportunidades y amenazas del ambiente externo se relacionan con las fortalezas y debilidades de la empresa para generar posibles alternativas estratégicas. A continuación, se observa en la tabla 6 la matriz FODA para la cual se eligieron los factores más importantes.

Tabla 6: Matriz FODA

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	- Calendarización del trabajo - Control de la flota - Años de experiencia	- No realizar mantenencias preventivas - Ausencia de estrategia de marketing - No revisión de maquinaria y vehiculos
Oportunidades (O) - Adquirir maquinaria con sistemas - Contar con permiso para extraer áridos - Aumento de la demanda	Estrategia FO	Estrategia DO
Amenazas (A) - Precio del combustible - Riesgos laborales - Obsolescencia tecnológica en maquinaria	Estrategia FA	Estrategia DA

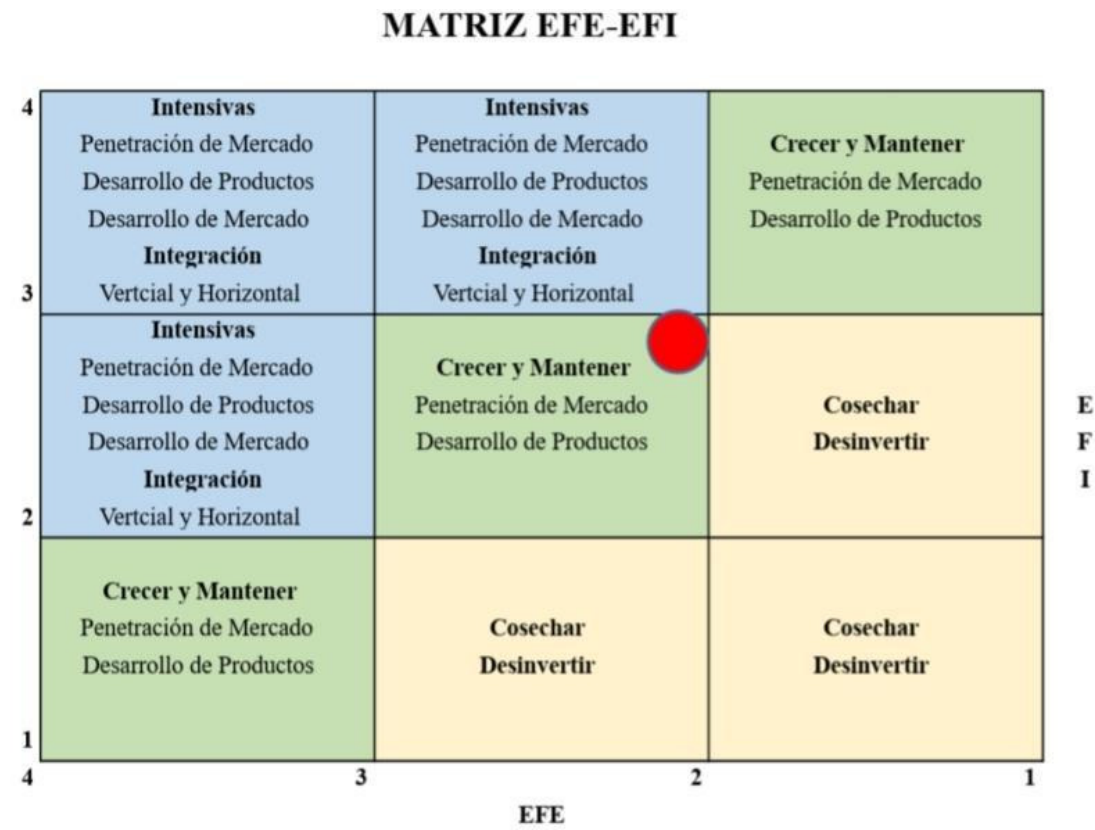
- Estrategia FO: Utilizar las fortalezas con las que cuenta la empresa, como la excelente calendarización de trabajo y proyectos con la que cuentan, junto al control de flota lo que les permite optimizar y saber su disponibilidad de maquinarias y camiones para nuevos proyectos y así aprovechar oportunidades de temporadas de aumento de demanda.
- Estrategia DO: Oportunidades como adquirir maquinaria con sistemas como el sistema KOMTRAX, el cual permite a la empresa realizar de forma sencilla el seguimiento de las máquinas, monitorear el rendimiento y estar al tanto del estado de los equipos, permitirá eliminar una de sus debilidades actuales de no realizar revisiones frecuentes a maquinarias y vehículos.
- Estrategia FA: Los años de experiencia con los que cuentan los operadores para el manejo de las maquinarias y camiones bajo diferentes circunstancias les permite estar menos expuestos a riesgos laborales que pueden implicar algunas obras, como volcamiento de la maquinaria. Además del buen uso y manejo eficiente permite optimizar el combustible, lo que les es útil ante el alza del precio del combustible del último año.

- Estrategia DA: Elaborar un plan de mantención para las maquinarias, camiones y vehículos de la empresa teniendo en cuenta la calendarización del trabajo, permitirá evitar riesgos laborales por defectos o fallas en estos, además de permitir ser más eficientes en los trabajos ya que no se detendrían los trabajos por deber arreglar desperfectos.

6.2.6. Matriz EFE-EFI

Según lo obtenido en la matriz EFE y la matriz EFI, ahora se puede posicionar la puntuación obtenida en las matrices en una matriz EFE-EFI que entregara una idea de la estrategia que debe utilizar la empresa. Dado que, en la matriz EFE se obtuvo una puntuación de 2,7 y en la matriz EFI una puntuación de 2,41, el resultado, según la ilustración 8, indica una estrategia de crecer y mantener, lo que implica estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, en este caso servicios.

Ilustración 8.



Fuente: Adaptación de David (2003)

6.2.7. Matriz de Perfil Competitivo

Esta herramienta permite identificar los principales competidores de la empresa, así como fortalezas y debilidades. Para realizar esta comparativa se determinan los factores de éxito de estas empresas en su industria, lo que puede ser fuentes de diferenciación, ventaja competitiva, finalmente factores por el cual los clientes prefieren una empresa, para luego asignarle un peso relativo a cada uno y luego puntuar a la empresa y sus principales competidores en estos factores.

A continuación, se observa en la tabla 7 los cinco factores de éxito identificados en esta industria, el precio relativo que se le asigno a cada uno y la calificación que tienen la empresa Macellari Hnos. en estos factores, así como sus 4 principales competidores cercanos, donde 4 es la mejor puntuación implicando una fortaleza en el factor y 1 implica que es una debilidad para ellos.

Tabla 7: Puntuación

Factor de éxito	Peso Relativo	Empresa: Macellari Hnos.	Principales Competidores			
			Ecotraem	Fredes Hnos.	Pio Rojo	áridos Tramac
Variedad de maquinaria	0,25	4	2	3,7	1,5	2,5
Precios	0,2	2,5	2,7	2,5	2,5	2
Disponibilidad 24 hrs	0,14	4	1	1,5	1,5	1
Calidad	0,25	4	3	4	3	3
Marketing	0,16	1	2,5	3	1	2

El factor de precios es un tema difícil de comparar en esta industria, ya que varían según la distancia a donde se debe trasladar la maquinaria para las obras, si cobran traslado y colación de personal, si esto viene incluido en el precio o el contratista ofrece las colaciones. Aspectos como estos y otros hace los precios un poco negociables y

variables según la obra que se vaya a realizar, aun así, según lo investigado se mantiene un precio similar.

El factor de disponibilidad 24 hrs no aplica para todos los clientes, para la empresa Macellari Hnos. es un beneficio que tiene para aquellas empresas de producción donde los trabajos de emergencias deben ser resueltos a la brevedad para garantizar la continuidad de sus operaciones. Lo que se evalúa en este factor es si los competidores ofrecen este beneficio ante emergencias para empresas que lo requieran.

El factor de marketing implica si las empresas contaban con alguna página web o red social, donde los potenciales clientes pudieran descubrir la empresa, encontrar un contacto vigente y descubrir la maquinaria con la que cuentan, cotizar trabajos o pudieran observar trabajos realizados.

En la tabla 8 se observa la calificación final obtenida por la empresa y los cuatro competidores, aquí se puede identificar en qué aspectos la empresa se destaca ante la competencia y cuáles podría mejorar.

Tabla 8: Calificación

Factor de éxito	Empresa: Macellari Hnos.	Principales Competidores			
		Ecotraem	Fredes Hnos	Pio Rojo	áridos Tramac
Variedad de maquinaria	1	0,5	0,93	0,38	0,63
Precios	0,5	0,54	0,5	0,5	0,4
Disponibilidad 24 hrs	0,56	0,14	0,21	0,21	0,14
Calidad	1	0,75	1	0,75	0,75
Marketing	0,16	0,40	0,48	0,16	0,32
Total	3,22	2,33	3,12	2,00	2,24

Como se puede observar en los resultados el factor de marketing es la debilidad de la empresa, los competidores como Ecotraem y Fredes Hnos. cuentan con páginas en

la aplicación Facebook donde comparten imágenes de trabajos realizados, así como de la maquinaria que poseen, además Áridos Tramac y Fredes Hnos. cuentan con página web donde tienen información de contacto actualizada, dirección y en el caso de Fredes Hnos. imágenes de la maquinaria.

El factor de éxito de la empresa es la calidad y la variedad de maquinaria con la que cuentan, tales como: Retroexcavadora, minicargador, excavadora, rodillo compactador, motoniveladora, cargadores frontales, además de los camiones: Camión tolva, camión aljibe, camión pluma, camión con acoplado. Al observar la competencia quien cuenta con una flota similar en variedad era la empresa Fredes Hnos. por lo que se podría considerar como un fuerte competidor en este aspecto.

Otro factor de éxito de la empresa y que le otorga una ventaja es la disponibilidad 24 hrs, que como se ha mencionado antes esto recae más en un trato especial para empresas industriales que ante emergencias requieren disponibilidad inmediata. Como por ejemplo su cliente Esval que ante emergencias nocturnas como roturas de matrices requieren maquinarias lo antes posible.

6.2.8. Estrategia

6.2.8.1. Matriz de Ansoff

Dado el actual objetivo establecido en la empresa el cuál es continuar creciendo y ser más reconocidos en la región, llegando a más clientes, se considera una estrategia de *penetración de mercado*. Esto debido a que dentro de los trabajos que actualmente realiza la empresa logra cubrir todos los servicios que está puede ofrecer, no habiendo uno nuevo que abarcar. En cuanto al mercado se considera solo el actual, ya que un nuevo mercado para esta empresa implicaría llegar a nuevas zonas geográficas y esto es incurrir en mayores costos de transporte para la empresa lo que no se considera conveniente, sobre todo porque todas las maquinarias y personal se encuentran ubicados

en la Ciudad de La Calera e implicaría mayores costos de peaje, combustible, colación para los trabajadores e incluso alojamiento en situaciones donde los trabajos sean de varios días.

La *estrategia de penetración* de mercado para la empresa Macellari Hnos. tiene como objetivo incrementar las ventas con los mismos servicios y consistirá en:

Desarrollar una estrategia para *fidelizar clientes*, en este punto resulta importante hacer notar las características del servicio que ofrecen, la variedad de maquinaria con la que cuentan, los diversos trabajos que ofrecen e incluso mostrar grandes proyectos que hayan realizado, así como grandes clientes que tienen, para esto la empresa puede contratar a alguien que le ayude a desarrollar una página web que aparte de lo anterior incluya un portafolio con los detalles e imágenes de estos proyectos e incluso incluir una opinión de los clientes más reconocidos como Esval o Sopraval, de esta manera los potenciales clientes podrán observar lo confiable que son y la experiencia que tienen. Por tanto, fidelizar clientes implicará desarrollar una estrategia de marketing.

Captar las preferencias de los clientes de sus competidores, de esta manera podrán llamar su atención promocionando aquellas características que los hacen preferirlos y dándole un plus podrán fidelizar nuevos clientes y abarcar más el mercado. Esto se puede desarrollar observando la competencia y lo que ofrecen en sus servicios o también contratando a un profesional para que realice un estudio del actual mercado y preferencias de los consumidores de estos servicios.

Aumentar el consumo del servicio en los clientes actuales, esto se puede dar de diferentes maneras: la empresa puede firmar un convenio con sus clientes actuales con los que trabaja frecuentemente en diferentes obras en el cual se establezca que en caso de requerir este tipo de servicios serán la primera opción para adjudicárselos y en busca

de que esto sea beneficioso para el contratante ofrecerle promociones y/o descuentos siempre dependiendo de la magnitud de la obra. Además de ofrecer seguimientos o mantenciones a las obras a un menor precio, de esta forma los clientes verán beneficioso seguir contratando los servicios de la empresa.

Aumentar el conocimiento de la marca, esto se puede realizar contando con presencia en redes sociales, es sabido que actualmente las redes sociales como Instagram o Facebook son una buena herramienta para potenciar la imagen de las empresas, siempre que se le sepa desarrollar correctamente, en estas plataformas la empresa puede aprovechar de subir contenido de los trabajos realizados, con la aprobación del cliente, donde se verían las máquinas y camiones, así como el manejo que tienen de estos. También pueden subir contenido con información de la empresa, todos los servicios que ofrecen y como contactarlos, así como información útil para la audiencia y otras pequeñas empresas, desde su experiencia como que hacer o no hacer en casos de desperfectos. Resulta importante para esto conocer bien el público objetivo de la empresa, sus características y los canales a utilizar con ellos.

Esta misma estrategia de penetración en el mercado que potenciará el crecimiento de la empresa ayudará a cumplir el objetivo de renovar las maquinarias y vehículos más antiguos de la empresa y adquirir más en el caso de que sea requerido por más demanda, aunque la empresa debe tener en consideración que este tipo de servicio tiene una demanda variable y tampoco es bueno para la empresa quedar por temporadas con maquinaria ociosa por lo que la decisión de adquirir más de algún tipo de maquinaria debe ser estudiada si es una maquinaria con alta demanda. En conjunto con esto más maquinaria requerirá más personal.

6.2.8.2. Modelo de Porter

Según el conocimiento actual que se tiene de la empresa, los servicios que ofrece y su relación con los clientes, se determina como estrategia competitiva para la empresa Macellari Hnos. la estrategia por *diferenciación de productos o servicio*. Esta estrategia permite a la empresa destacar de forma significativa a través de sus acciones y servicios, haciendo que todo cliente identifique a la empresa gracias a ese elemento diferenciador o *ventaja competitiva*. La ventaja que tendrá Macellari Hnos. al utilizar esta estrategia es que puede establecer un precio más alto, debido a que el cliente estará dispuesto a pagar más porque percibe que el servicio lo vale.

La diferenciación del servicio se puede basar en las competencias distintivas innovación, calidad como excelencia y capacidad de respuesta al cliente. Según esto y el análisis realizado a la empresa se recomienda a Macellari Hnos. seguir una:

- Diferenciación basada en la capacidad de respuesta al cliente, con esto hace referencia a contar con un servicio de post venta de excelencia. Para lo anterior se recomienda a la empresa contar con un sistema de valoración en forma de encuesta entregada post servicio, lo que le permitirá saber la valoración que le da el cliente en diferentes aspectos como: tiempo de ejecución, calidad de la obra, comportamiento de los operadores e incluso consultar aspectos que se podrían mejorar, de esta forma la empresa tendrá un feed back con el cual podrá ir mejorando y poder ofrecer mejor servicio. El servicio de post venta también se recomienda incluya seguimiento del estado de la obra posterior a terminado, de esta forma se observará su durabilidad y calidad, sobre todo en obras de trazado y relleno de caminos.

- Diferenciación basada en la calidad, esta depende mucho de los operadores y conductores con los que cuenta la empresa ya que son ellos quienes ejecutan las obras. Se sabe que tener trabajadores motivados mejora la productividad y por tanto puede llevar a la excelencia operativa. Basado en esto se recomienda a la empresa escuchar a sus trabajadores y sus necesidades y en base a eso elaborar mejoras como: zonas de descanso y recreación, bonos, etc. Una ventaja que tiene la empresa con sus trabajadores actuales es que la mayoría son polifuncionales, cuentan con las licencias de conducir necesarias para manejar tanto camiones como maquinaria pesada por lo que pueden contar con ellos para diferentes tipos de obras sin importar la maquinaria que se requiera, además todos cuentan con años de experiencia en el rubro. A pesar de lo anterior también se le recomienda a la empresa ir contratando nuevos operarios polifuncionales a quienes ir capacitando para estar al nivel de los actuales, esto debido a que de aquí a 5 o 10 años algunos de los actuales ya estarían en edad de jubilarse.

Otras fuentes de diferenciación con los que cuenta la empresa vienen dadas por sus ventajas competitivas, como se pudo observar en el desarrollo de la matriz de perfil competitivo, las cuales son:

- Variedad de maquinarias: esto le permite a la empresa estar preparada para cualquier obra que un cliente pueda requerir, desde trabajos de demolición y remoción de escombros, preparación de caminos, construcción de estanques, entre otros.

- Disponibilidad 24 hrs: cualidad que actualmente solo tiene para clientes industriales ante emergencias, pero es una cualidad que ninguna otra empresa ofrece a sus clientes actualmente por lo que es una gran ventaja que debe aprovechar y destacar ante potenciales clientes.

6.3. Plan de evaluación de la estrategia

La evaluación estratégica es la etapa final de la planificación estratégica, en este punto los directivos o dueños necesitan saber si las estrategias aplicadas están funcionando bien o necesitan modificaciones. El control es el único medio por el cual se puede saber si las metas de la organización han sido alcanzadas o no y las posibles causas, para esto es que se realizara un plan con ayuda de la agenda estratégica y el Balanced scorecard.

6.3.1. Agenda Estratégica

Para desarrollar la agenda estratégica se tiene que establecer las actividades que se requieren para cumplir los objetivos de la empresa y además quienes deberán encargarse de estas actividades y el KPI con el cuál se evaluará su cumplimiento. Todo lo anterior se puede observar en la tabla 9.

Tabla 9: Agenda estratégica.

Agenda estratégica		
Actividad	Responsable	Indicador
Incrementar obras realizadas	Dueños	Variación % de las utilidades
Desarrollar una página web y redes sociales	Ingeniero en marketing Desarrollador Web	Interacción y alcance en RRSS, visitas en página web
Fidelizar clientes y ofrecer sus servicios	Dueños	N° de clientes
Participar en licitaciones	Dueños	N° licitaciones
Renovar maquinaria, mantenciones preventivas.	Dueños	% de maquinaria activa
Contratar más operadores y personal de RRHH y Marketing	Dueños Secretaria	N° de empleados
Capacitar a los operadores en el manejo de todas las maquinaria	Dueños (pagar cursos)	Cumplimiento de la capacitación planificada
Capacitar al personal en el manejo de las redes sociales	Ingeniero en marketing	Cumplimiento de la capacitación planificada

6.3.2. Balanced Scorecard

El primer paso para desarrollar el Balanced Scorecard implica traducir los objetivos estratégicos establecidos por la empresa en perspectivas financieras, comerciales, operacionales y de aprendizaje, los cuales se mencionan a continuación:

- Perspectiva financieros: Aumentar utilidades.
- Perspectiva comerciales: Desarrollar mercado business to business, adjudicarse licitaciones de obras y potenciar canales digitales.
- Perspectiva operacionales: Mayor eficiencia en las obras, optimizar desarrollo de las obras.
- Perspectiva de aprendizaje: Operadores polifuncionales y nuevas tecnologías.

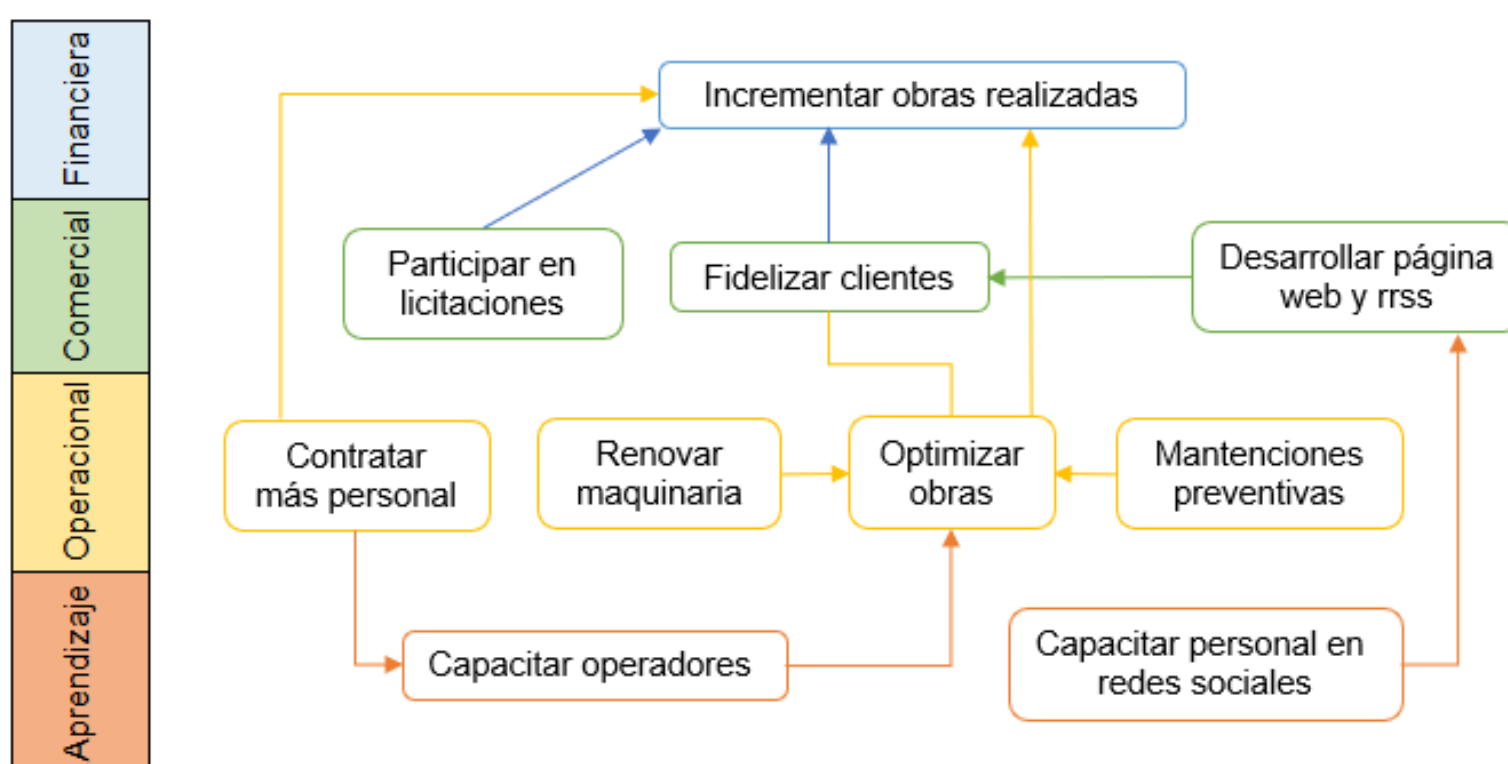
Clasificando las actividades establecidas en la agenda estratégica según los objetivos de cada perspectiva se obtiene la siguiente tabla:

Tabla 10: Balanced Scorecard

Balanced Scorecard				
Actividad	Responsable	Indicador	Objetivo	Perspectiva
Incrementar obras realizadas	Dueños	Variación % de las utilidades	Aumentar utilidades	Financiera
Desarrollar una página web y redes sociales	Ingeniero en marketing Desarrollador Web	Interacción y alcance en RRSS, visitas en página web	Potenciar canales digitales	Comercial
Fidelizar clientes y ofrecer sus servicios	Dueños	N° de clientes	Desarrollar mercado business to business	Comercial
Participar en licitaciones	Dueños	N° licitaciones	Adjudicarse licitaciones de obras	Comercial
Renovar maquinaria, mantenciones preventivas.	Dueños	% de maquinaria activa	Mayor eficiencia	Operacional
Contratar más operadores y personal de RRHH y Marketing	Dueños Secretaria	N° de empleados	Optimizar obras	Operacional
Capacitar a los operadores en el manejo de todas las maquinaria	Dueños (pagar cursos)	Cumplimiento de la capacitación planificada	Operadores polifuncionales	Aprendizaje
Capacitar al personal en el manejo de las redes sociales	Ingeniero en marketing	Cumplimiento de la capacitación planificada	Nuevas tecnologías	Aprendizaje

El cuadro de mando integral o Balanced scorecard relaciona mediante un mapa las actividades que se requieren para cumplir los objetivos en una lógica de causa y efecto. Utilizando las actividades establecidas en la agenda estratégica se ha elaborado el siguiente mapa observado en la ilustración 9.

Ilustración 9: Balanced Scorecard.



La primera actividad, partiendo desde la perspectiva de Aprendizaje hacia la Financiera, vendría siendo capacitar a los operadores con esto se hace referencia a que la empresa priorice que todos sus operadores sean polifuncionales y sean capaces de manejar y utilizar todas las maquinarias y camiones con los que cuentan para poder utilizarlos según convenga y se necesite para las distintas obras, para esto la empresa deberá costear los cursos que requieran sus operadores para obtener las licencias que les hagan falta. Esto permitirá en la perspectiva Operacional optimizar el desarrollo de las obras, otra actividad que permitirá esto será renovar maquinarias, ya que reemplazando las maquinarias más antiguas que suelen tener más desperfectos podrán garantizar un trabajo ininterrumpido, al igual que la actividad de mantenciones preventivas de las maquinas, camiones y vehículos. En la perspectiva Operacional también se encuentra la actividad de contratar más personal la cual ayudara a incrementar las obras que realiza la empresa, actividad de la perspectiva financiera.

En la perspectiva de aprendizaje también se encuentra la actividad de capacitar al personal en redes sociales, esto para que sean de apoyo para quien sea el encargado del marketing en la empresa y puedan recopilar contenido adecuado para las redes sociales, videos o fotografías que puedan ser expuestas tanto en la página web como en las plataformas de redes sociales, esto permitirá un mejor desarrollo de la página web y las RRSS, actividad de la perspectiva comercial que ayuda a la actividad de fidelizar clientes y finalmente incrementar las obras realizadas lo que lograra el objetivo financiero de aumentar las utilidades. Otra actividad que permite esto será que la empresa participe en licitaciones, adjudicarse proyectos o las obras de una empresa o inclusive adjudicarse una licitación con la municipalidad que garantice que cada obra que requieran maquinaria sea la empresa Macellari Hnos. quienes se encarguen, permitirá incrementar las obras que realicen.

7. Conclusión y recomendaciones

Como se ha mencionado a lo largo de este documento la planificación estratégica es una importante herramienta de gestión para las empresas, ya que les permite establecer el camino para alcanzar sus objetivos, esto teniendo en cuenta el entorno de la empresa y sus capacidades. Es por esto que el objetivo general de esta memoria era: Diseñar un plan estratégico para la empresa Macellari Hnos. y Cía. Ltda. esto con el fin de establecer los lineamientos que requiere la empresa para mantenerse en el tiempo y continuar creciendo.

Los objetivos de la empresa son un punto importante a establecer para poder determinar adecuadamente la estrategia, los objetivos se definen como los resultados específicos que la empresa busca alcanzar siguiendo su misión, en base a eso y lo conversado con la empresa se establecieron los siguientes objetivos: Continuar creciendo como empresa y generar mayor reconocimiento en la zona, en un plazo de 5 años, desarrollar más el mercado business to business (atraer más empresas medianas y grandes), firmar con clientes proyectos de mayor envergadura, que generen mayores utilidades, renovar maquinarias y camiones de mayor antigüedad, renovar vehículos menores.

Teniendo los objetivos claros y habiendo realizado un análisis interno y externo a la empresa donde se visualizaron todas aquellas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se procedió a determinar una estrategia para la empresa.

Lo primero fue establecer la estrategia de crecimiento que según el modelo de Ansoff resultó ser la penetración de mercado, cuyo objetivo es aumentar el volumen de ventas buscando nuevos clientes con los servicios actuales manteniendo el mercado actual de la empresa. En resumen, esto implicará que la empresa Macellari Hnos. deberá hacer esfuerzos para fidelizar clientes para lo que se le recomienda desarrollar el área de marketing en su empresa, aspecto que actualmente no trabajan, para esto se le recomienda contratar al menos una persona con estudios en esta área que les ayude a desarrollar una página web y tener presencia en RRSS,

donde los clientes puedan ver las características de los servicios que ofrecen, la maquinaria que tienen disponibles, trabajos que han realizado, opiniones de clientes, entre otros. Además de fidelizar clientes también se le recomienda aumentar el consumo de los servicios en sus actuales clientes, para lo cual en el caso de clientes empresarios se recomienda conversar sobre desarrollar contratos de convenio donde se adjudiquen las obras que requiera el cliente en un tiempo determinado y que este implique beneficios para ambas partes.

Esta misma estrategia de penetración en el mercado que potenciará el crecimiento de la empresa ayudará a cumplir el objetivo de renovar las maquinarias y vehículos más antiguos de la empresa y adquirir más en el caso de que sea requerido por el aumento de trabajos.

La estrategia competitiva determina el cómo la empresa crecerá, utilizando el modelo de Porter se estableció que se llevaría una estrategia de diferenciación de servicio, las variables que diferencian a la empresa de sus competidores son las características del servicio y las características de la empresa. Esta estrategia permite a la empresa destacar de forma significativa a través de sus acciones y servicios, haciendo que todo cliente identifique a la empresa gracias a ese elemento diferenciador o *ventaja competitiva*.

La ventaja competitiva de Macellari Hnos. viene dada por la calidad de sus obras y la variedad de maquinaria con la que cuentan, además de que para clientes como empresas industriales que requieren tener continuidad en su funcionamiento, cuentan con disponibilidad 24 hrs. Según esto y el análisis realizado a la empresa se recomienda a Macellari Hnos. seguir una diferenciación basada en la capacidad de respuesta al cliente, con esto hace referencia a contar con un servicio de post venta de excelencia. Para lo anterior se recomienda a la empresa contar con un sistema de valoración en forma de encuesta entregada post servicio, también se recomienda incluya seguimiento del estado de la obra posterior a terminado, de esta forma se observará su durabilidad y calidad, sobre todo en obras de trazado y relleno de caminos.

En base a todo lo analizado a lo largo de esta memoria a continuación, se incorporan algunas recomendaciones adicionales:

- Se le recomienda mejorar el sistema de calendarización de los trabajos, buscar la manera de digitalizarlos y poder ir actualizando el avance de estos, de esta manera podrán aprovechar mejor los tiempos y coordinar más trabajos.
- Establecer digitalmente un control de su flota, donde se observen todas las máquinas y camiones con los que cuenta la empresa, y el estado actual en el que se encuentra (ocupado, disponible, en mantención). Idealmente esto este ligado a la calendarización para tener claro cuantos días estará ocupada la maquinaria.
- Realizar mantenciones periódicas preventivas a las maquinarias, ligarlo igualmente con el calendario para cuadrar los mejores días para realizar la mantención y que no se interrumpan obras.
- Adquirir más personal para la operación de las maquinarias que este de planta, esto considerando que si se siguen las estrategias tendrán permanentemente más obras que realizar y podrán mantener más personal que no estaría ocioso porque se esperaría disminuir las temporadas de baja demanda.
- Aprovechar aún más su ventaja en variedad de maquinaria, con su larga trayectoria ya que deben saber que maquinarias son las más solicitadas, dado eso se le recomienda contar con más unidades de aquellos modelos.

8. Bibliografía

- Becas Santander*. (31 de Diciembre de 2021). Obtenido de <https://www.becas-santander.com/es/blog/matriz-de-ansoff.html>
- Bello, E. (29 de julio de 2022). *IEBS Digital school*. Obtenido de [https://www.iebschool.com/blog/matriz-efe-y-efi-management/#:~:text=Matriz%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Factores%20Externos%20\(EFE\),podr%C3%ADan%20afectar%20a%20una%20empresa](https://www.iebschool.com/blog/matriz-efe-y-efi-management/#:~:text=Matriz%20de%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Factores%20Externos%20(EFE),podr%C3%ADan%20afectar%20a%20una%20empresa)
- Berenstein, M. (12 de mayo de 2017). *Emprendedores News*. Obtenido de <https://emprendedoresnews.com/tips/el-benchmarking-interno-una-herramienta-de-gestion.html>
- Bold*. (s.f.). Obtenido de https://bold.com.ec/importancia-planificacion-estrategica/#Por_que_es_importante_la_planificacion_estrategica_en_la_empresa
- Cepeda, M. d. (12 de octubre de 2022). *Zona economica*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- consultoria, D. d. (29 de septiembre de 2020). *Global Suite solutions*. Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-balanced-scorecard/>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (decimocuarta ed.). Obtenido de <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Etecé, E. e. (5 de agosto de 2021). *Concepto de*. Obtenido de <https://concepto.de/valores-de-una-empresa/>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Administración estratégica, conceptos y casos* (Septima ed.). Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-7ed-Hitt-Ireland-y-Hoskisson.pdf>
- Impulsa Popular*. (s.f.). Obtenido de <https://impulsapopular.com/gerencia/estrategia-gerencia/importancia-de-la-planificacion-estrategica/#:~:text=Puede%20decirse%20que%20la%20mayor,necesarios%20para%20aprovechar%20o%20superar>
- Luco, A. (s.f.). *Business Consulting*. Obtenido de <https://www.businessconsulting.cl/importancia-de-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>
- Quiroa, M. (9 de marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Quiroa, M. (7 de Diciembre de 2020). *Economipedia(1)*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>

- Rockcontent*. (25 de agosto de 2017). Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-benchmarking/#:~:text=El%20benchmarking%20interno%20consiste%20en,pueden%20aprender%20unas%20de%20otras>.
- Roldán, P. N. (29 de junio de 2017). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- Roncancio, G. (s.f.). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>
- Roncancio, G. (s.f.). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>
- Sanz, P. (21 de 08 de 2019). *Smart Commerce 21*. Obtenido de <https://www.smartcommerce21.com/blog/como-definir-el-proposito-de-una-empresa>
- turismo, M. d. (2017). *Informe de resultados: Empresas en Chile*. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Bolet%C3%ADn-empresas-en-Chile-ELE4.pdf>
- Ucha, A. P. (21 de Septiembre de 2015). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Ucha, A. P. (6 de Agosto de 2015). *Economipedia(2)*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- UpVenture*. (2 de noviembre de 2021). Obtenido de <https://www.upventure.cl/plan-estrategico-para-pymes-en-chile-que-es-y-como-se-hace/>
- Vidaurre, V. P. (2019). *universidad continental, blog escuela de Posgrado*. Obtenido de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/cual-es-la-importancia-del-planeamiento-estrategico#:~:text=Podemos%20decir%20que%20el%20planeamiento,los%20trabajadores%20saben%20c%C3%B3mo%20llegar>.
- Weihrich, H., Cannice, M., & koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.

9. Anexos

Anexo 1.

Año	Region del domicilio o casa matriz	Actividad economica	Subrubro economico	Rubro economico	Número de empresas
2021	Región de La Araucanía	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	229
2021	Región de Ñuble	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	151
2021	Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	454
2021	Región del Biobío	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	381
2021	Región de Tarapacá	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	72
2021	Región de Coquimbo	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	288
2021	Región de Arica y Parinacota	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	41
2021	Región del Maule	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	527
2021	Región Metropolitana de Santiago	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	1.874
2021	Región de Valparaíso	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	583
2021	Región de Antofagasta	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	140
2021	Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	56
2021	Región de Los Lagos	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	301
2021	Región de Los Ríos	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	116
2021	Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	41
2021	Región de Atacama	431200 - Preparación del terreno	431 - Demolición y preparación del terreno	F - Construcción	85
					5.339
					Valparaíso 10,9%

Anexo 2.

Año	Region del domicilio o casa matriz	Actividad economica	Subrubro economico	Rubro economico	Número de empresas
2021	Región de Arica y Parinacota	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	1.183
2021	Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	4.099
2021	Región de Atacama	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	911
2021	Región de Ñuble	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	2.060
2021	Región de Los Lagos	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	4.022
2021	Región de Los Ríos	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	1.570
2021	Región de Antofagasta	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	2.220
2021	Sin Información	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	4
2021	Región Aisén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	500
2021	Región del Maule	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	5.555
2021	Región de Coquimbo	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	2.289
2021	Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	1.073
2021	Región Metropolitana de Santiago	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	29.235
2021	Región de La Araucanía	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	4.236
2021	Región del Biobío	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	6.642
2021	Región de Valparaíso	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	7.852
2021	Región de Tarapacá	492300 - Transporte de carga por carretera	492 - Otras actividades de transporte por vía terrestre	H - Transporte y almacenaje	1.772
					75.223
					Valparaíso 10,4%