



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA
VENTAVID, APLICABLE PARA EL PERÍODO 2014 – 2018**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE
EMPRESAS**

MARCELO FELIPE IBARRA BASOALTO

PROFESOR GUIA

JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISION
GASTÓN HELD BARRANDEGUY
HÉCTOR UMANZOR SOTO

SANTIAGO DE CHILE
JULIO 2013

RESUMEN

El objetivo de esta tesis es, mediante una Planificación Estratégica, mejorar los procesos internos de la empresa Ventavid en el período 2014 – 2018, lo anterior, para lo anterior, para obtener un aumento significativo en la gestión interna y así, dar mayor valor a la compañía. La justificación de este trabajo radica en el interés por plasmar los conocimientos adquiridos en el Magister de Gestión y Dirección de Empresas aportando conocimientos actuales a los administradores del negocio.

Este documento contempla la recopilación de información pasada de la empresa, para con esta realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía, para posteriormente desarrollar un estudio del medio interno y externo de la misma, lo anterior apoyado con las metodologías de Porter, FODA y Pest, que nos indicará las capacidades, falencias y competencias de la empresa.

Posteriormente se planteará el lineamiento del negocio, junto con proponer una estrategia para la empresa, para mejorar el medio interno de la empresa, así, se determinarán los factores críticos de éxito. De esta manera se generará un estudio de factibilidad económica de las propuestas establecidas mediante un análisis costo/beneficio y sensibilidad la que indicará si es factible seguir adelante con la implementación de tales propuestas.

El trabajo descrito anteriormente, indica que con la implementación de las propuestas de mejora, la empresa obtendrá en el término del periodo de implementación un crecimiento de 13%, además de mencionar que el periodo de recuperación de las inversión inicial es de 4,8 años, siempre y cuando se realicen importantes niveles de inversiones y se siga paso a paso las recomendaciones que plantea el documento.

Es necesario indicar que la mayoría de las Pymes, presentan un gran potencial y altas posibilidades de surgir, siempre y cuando realicen sus operaciones de manera ordenada y con gran espíritu de emprendimiento, para afrontar las dificultades que se presenten en el tiempo.

AGRADECIMIENTOS

Esta memoria está dedicada a mi familia, en especial a mis padres y a Denisse Torres, mi inseparable compañera, los que tuvieron que soportar y entender todos aquellos momentos en el que no estuve presente por cursar este magister.

Nota aparte para mi perro Voelker Rex. que me esperaba atento y cariñoso todas las noches en las que regresaba tarde de mis clases.....

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Introducción	5
1.2 Descripción del Proyecto	6
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	8
2.1 Objetivos	8
2.2 Metodología	8
2.3 Alcances	10
3. ANÁLISIS EXTERNO DEL NEGOCIO.....	11
3.1 Análisis Externo	11
3.1.1 Estudio de Mercado.....	11
3.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	22
3.1.3 Análisis FODA.....	29
3.1.4 Análisis PEST	32
3.2 Análisis Interno.....	36
3.2.1 Misión y Visión de Ventavid	36
3.2.2 Situación actual.....	37
3.2.3 Pretensiones futuras	44
3.2.4 Vías de logro.....	44
4. GESTIÓN DEL CAMBIO.....	78
4.1 Modelo de Implementación Temporal	78
4.2 Modelo de Implementación Financiera	80
5. FACTORES CRÍTICO DE EXITO.....	86
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
7. BIBLIOGRAFÍA.....	90
8. ANEXOS.....	92

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

La presente memoria tiene como fin, proponer una planificación estratégica para la empresa Ventavid, negocio perteneciente a las pequeñas y medianas empresas (SII, 2010), dedicada a la venta de productos derivados del vidrio, para ser aplicable en el período comprendido entre los años 2014 y 2018.

Las Pymes poseen como características en su ciclo natural de desarrollo, tener un periodo de crecimiento acelerado y constante (Martínez, 2010), comúnmente, en esta etapa, las empresas familiares (como es el caso de Ventavid), orientan sus esfuerzos en responder a la alta demanda, en desmedro de un desarrollo interno acorde con este crecimiento, situación que menoscaba los rendimientos en los ciclos futuros, producto de la nula planificación de los procesos internos en períodos pasados (Chase, 2009).

El interés por desarrollar este trabajo radica en que esta empresa no ha implementado actualizaciones orientadas a la mejora de sus procesos internos, así como también, Ventavid posee una amplia gama de áreas involucradas en sus procesos, como lo son; logística, recursos humanos, habilidades directivas, tecnología de la información, finanzas, marketing, control de gestión, entre otras, las que ayudan a plasmar los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas revisadas en el transcurso del Magíster en Gestión y Dirección de Empresas, convirtiéndose en un tema interesante para ser desarrollado.

La metodología seleccionada para realizar esta Memoria de Título fue la planificación estratégica, técnica que permitirá determinar el entorno, la situación actual, los puntos críticos, las pretensiones futuras y por último, el establecimiento de las vías de logro para poder cumplir éstos objetivos a largo plazo.

Los objetivos planteados para esta memoria de título es: analizar el medio interno y externo de la empresa, establecer la situación actual, sus pretensiones futuras y por último determinar las formas y vías para que la empresa pueda lograr sus metas a futuro.

La distribución de trabajo, para lograr los objetivos propuestos corresponde a:

- Realizar un análisis interno y externo de la empresa Ventavid.
- Efectuar visitas estratégicas al centro de distribución, almacenamiento y producción, con la finalidad de visualizar las actividades cotidianas de los miembros de la compañía.
- Definir las falencias presentes en la cadena de producción.
- Establecer reuniones periódicas con los dueños de la empresa para acordar posibles medidas para disminuir las problemáticas encontradas.
- Determinar la estrategia a seguir para el logro de los objetivos planteados.
- Concluir acerca de la gestión del cambio, relativa a la implementación de las nuevas formas de trabajo.
- Reconocer los factores de éxito clave y conclusiones de la memoria.

1.2 Descripción del Proyecto

El siguiente documento tiene como fin, entregar una propuesta de planificación estratégica para la empresa Ventavid, para ser aplicada en el período 2014 – 2018. Que tendrá como misión entregar mayor valor a la compañía.

Las propuestas de mejora se determinarán realizando un revisión de los aspectos internos como externos de la empresa, así, se podrá establecer la situación actual del negocio, posterior a este análisis se generarán reuniones con los dueños de Ventavid para decretar la misión y visión de la compañía y junto con ello, definir el rumbo del negocio.

Conocido el “norte” de Ventavid, se trabajará en construir la mejor propuesta para mejorar los aspectos deficientes que generan mermas en la producción, para tratar de optimizar el rendimiento de la cadena de producción de los artículos que genera la empresa.

Para no menoscabar el desarrollo de Ventavid, se analizó y generó la forma de incorporar las propuestas en el trabajo diario de la empresa, en donde el propósito es no intervenir de forma abrupta y a destiempo en el quehacer de los trabajadores, las propuestas diseñadas también generarán cambios en el aspecto financiero, ya que al optimizar las actividades que forman parte del trabajo diario, se avizora una baja en los costos y por consiguiente el pronóstico financiero de la empresa cambiará de forma positiva.

Todas estas modificaciones presentan elementos de riesgo, que eventualmente podrían actuar en desmedro de las actividades de mejora propuestas, para lo anterior se trabajó en diferentes estrategias para establecer la forma óptima de implementar estas actividades.

Por último, se realizarán una serie de recomendaciones que ayudarán a la gestión y emplazamiento de las actividades para mejorar los niveles de producción, las que tienen como objetivo entregar mayor valor a la empresa.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1 Objetivos

El Objetivo General consiste en analizar la situación actual y las pretensiones futuras de la empresa, y mediante la metodología de planificación estratégica determinar las mejores vías de logro para alcanzar sus pretensiones.

Los Objetivos Específicos son:

- Analizar el medio interno y externo de la empresa.
- Detectar falencias y determinar posibles mejoras en los procesos.
- Estructurar formas y calendarios de implementación de mejoras.
- Establecer y determinar los procesos de gestión de cambio para la implementación de las posibles mejoras.
- Generar KPIs para velar por la continuidad de las mejoras propuestas
- Crear recomendaciones para la llevar a cabo de las propuestas de mejora.

2.2 Metodología

La formulación de propuestas para mejorar el medio interno de la empresa deben estar basadas en acciones de la organización que se orienten a la búsqueda de un objetivo común, en el caso de Ventavid estos objetivos son: optimizar los procesos productivos, aumentar las ganancias y dar más valor a la empresa.

Para lograr los objetivos planteados se desarrollará la siguiente metodología:

1.- Se procederá a obtener información acerca de la empresa y de los elementos que influyen directa o indirectamente en ella, la que se ejecutará basado en la metodología FAO, 1998. con la cual se logrará realizar un diagnóstico de la

situación actual de la empresa, lo que nos permitirá apreciarla de manera detallada.

2.- El desarrollo del estudio del medio externo se realizará basado en el modelo del Centro Europeo de Empresas e Innovación, 2012. Marley, 2004 y Porter, 2008.

3.- Se revisará el medio interno de la empresa, cuyo fin es determinar capacidades y competencias propias, además de conocer cuál es la orientación y mirada del negocio a futuro, con lo que se podrá construir una Misión y Visión, elementos que facilitarán el establecimiento de las directrices de las mejoras propuestas para la empresa, el proceso anterior, se realizará basado en los modelos planteados por Hitt, 2008. L´huillier, 2012 y Davenport, 2006

4.- Con la información anterior se desarrollará una estrategia que dará una dirección definida al negocio, proponiendo una gestión del cambio que incluya el rediseño de la estructura organizacional y la mejora en las operaciones, utilizando el modelo de Kotter, 2007.

5.- Para dar mayor consistencia y continuidad a las estrategias planteadas se ha concluido tomar el modelo de Kaplan y Norton, 1993, más precisamente su trabajo relativo al cuadro de mando integral, para establecer un mapa estratégico y la definición de indicadores que ayudarán a determinar parámetros respecto a condiciones favorables o desfavorables de variables que afectan de manera directa e indirecta a la empresa.

6.- Una vez establecidas las propuestas de mejora para la empresa Ventavid, se evaluará la factibilidad económica mediante un análisis costo/beneficio y de sensibilidad, utilizando el modelo de Sapag, 2010.

7.- Por último se determinarán las conclusiones, que buscan mostrar los resultados obtenidos y las perspectivas respecto a la implementación de las estrategias.

2.3 Alcances

Las actividades o procesos que serán parte de esta memoria de título son la investigación, análisis, estudio y determinación de propuestas para mejorar los procesos internos de la empresa Ventavid.

Se podrán distinguir 3 secciones en este trabajo, la primera, relativa a la investigación e indagación de los procesos internos y factores externos que de alguna forma influyen en la producción, venta y post venta que realiza la empresa, luego, se observará una serie de propuestas que buscan mejorar las situaciones deficientes visualizadas en la sección anterior y por último, se encontrará un capítulo en donde se exponen de manera detallada las propuestas de mejora para las actividades internas de la empresa.

Como se podrá apreciar, existe un alto alcance de los elementos pertenecientes al medio interno de la empresa, pero no así los del ámbito externo que influyen en el negocio, porque son variables en que la empresa no puede influir de manera directa, como los son: activaciones o recesiones de ciclos económicos, nuevas legislaciones laborales y ambientales, eventos naturales, entre otros.

Para concluir, podemos indicar que otro aspecto relevante del alcance de este trabajo, es que este mismo modelo de análisis se puede replicar a otra pyme del mismo o diferente rubro de acción, ya que la metodología es común para la obtención de objetivos similares.

3. ANÁLISIS EXTERNO DEL NEGOCIO

3.1 Análisis Externo

3.1.1 Estudio de Mercado

El siguiente Estudio de Mercado se enmarca en la metodología diseñada por el Centro Europeo de Empresas e Innovación y el texto Preparación y Evaluación de Proyectos, 2012 y 2010 respectivamente, la mezcla de ambas orientaciones es clave para el desarrollo del estudio, debido a que incorporan una vista teórica y práctica.

Este estudio de mercado tiene como finalidad:

- Obtener información acerca de los artículos vendidos, la oferta, la demanda, los precios, formas de pago y la comercialización de diferentes productos ofrecidos por empresas dedicadas al rubro de la vidriería, lo que permitirá tomar mejores decisiones en un período futuro de planificación.

Cuando consideramos al mercado en general, es necesario dejar claro que el sector en donde la empresa Ventavid vende la mayor cantidad de sus productos se circunscribe a la zona centro y oriente de la Región Metropolitana, más precisamente en las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes, Quilicura, Lo Barnechea, La Dehesa, Puente Alto, Cerrillos, Maipú, Ñuñoa, aunque también la empresa ha desarrollado trabajos fuera de la Región Metropolitana como en La Serena, Santa Cruz, Marchigüe, La Estrella, entre otros.

Respecto a la oferta de vidrios podemos apreciar, por la variada forma, calidad y características de los productos, que la industria se ha visto en la obligación de adaptarse tecnológicamente, agregando a sus procesos productivos maquinaria

altamente especializada que produzca artículos acordes con los requerimientos del público y que además supla la deficiencia en mano de obra especializada que hoy existe en el rubro de la vidriería SOFOFA, 2011.

La cantidad de empresas dedicadas a la venta de cristales y sus subproductos no es menor (412 empresas en la región metropolitana, SII. 2012), las que pueden satisfacer ampliamente la demanda generada en la Región Metropolitana, situación que obliga a las empresas del rubro a tener un elemento que las destaque por sobre el resto (precio, calidad o servicio).

Respecto a la demanda, podemos mencionar que no hay estacionalidad en las ventas, situación que se confirma con la no existencia de un peak de demanda ni tampoco un alto requerimiento específico de un tipo de producto, aunque si existen ciclos de alta demanda, generados en periodos de alta actividad económica en el país (González. 2012), el aumento de la demanda en el mercado del vidrios ronda entre un 1 y un 3% al año (SOFOFA, 2011).

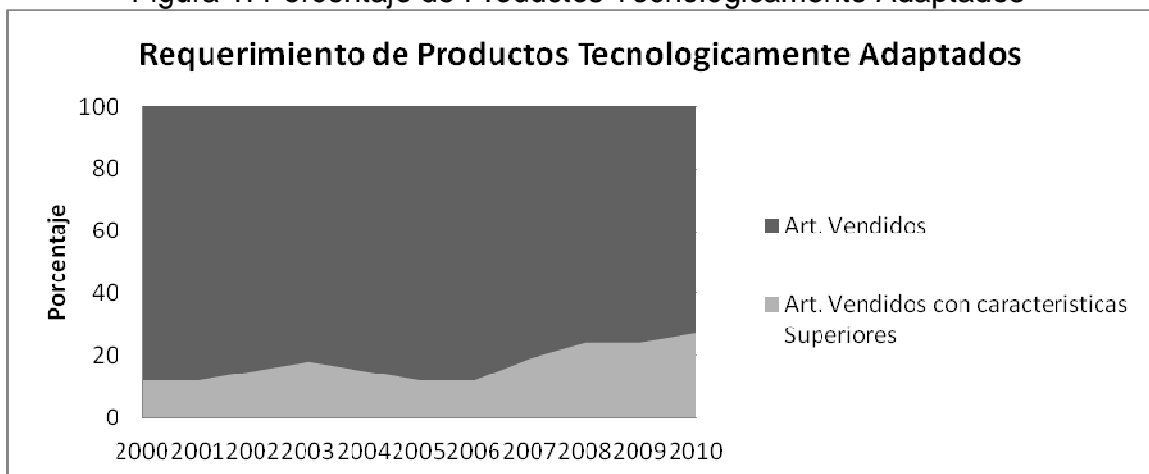
De manera cualitativa podemos mencionar que la producción de placas de vidrios en nuestro país es escasa y de mediana calidad, comparada con el mismo producto proveniente de países como Brasil y Colombia, la única cualidad de la empresa nacional es la tener menores costos, principalmente por encontrarse en la misma área geográfica. Si nos referimos a la producción nacional esta no tiene barreras ni obstáculos respecto al acceso a la materia prima ni a los insumos energéticos para la elaboración del producto, mientras que la importación de vidrio al país no posee sobre carga arancelaria, por lo cual puede competir a un muy buen precio con el producto nacional (BCN, 1997).

Cuando hablamos de los canales de distribución, debemos mencionar que la venta de este tipo de productos la llevan a cabo distribuidoras mayoristas con canales preestablecidos, no siendo necesaria la implementación de publicidad en algún canal de difusión ni tampoco la necesidad de ir a los productores a ofrecer el

producto, sino que son los demandantes, los que acuden de manera directa a comprar la materia prima.

Como tendencia general de consumo, se puede apreciar que desde hace 8 años a la fecha se ha comenzado a solicitar productos con mayor tecnología, orientados principalmente a la conservación de temperatura, aislación y protección de la luz ultra violeta que sean amigables con el medio ambiente, entre otras características que obligan a los productores a tener en sus “vitrinas” productos de primera línea, acordes con la demanda actual. Otra tendencia es la que originan segmentos de medianos ingresos, que están prefiriendo invertir en estos productos con mayor tecnología, debido a que en el transcurso del tiempo logran recuperar su inversión con el ahorro energético que implica incorporar esta tecnologías (Sercotec, 2012).

Figura 1: Porcentaje de Productos Tecnológicamente Adaptados



Fuente: Sercotec, 2012.

Los productos de vidrios y sus derivados son considerados como un bien económico durable, que no tienen un hábito de consumo constante o un patrón definido, sino que cuando se presenta la necesidad, es cuando se genera el consumo del producto.

Ya considerando la información respecto al mercado, ahora realizaremos un Estudio de Mercado basado en el CEEI. 2012.

La base de datos que se utilizará para la elaboración de este Estudio de Mercado proviene de una fuente primaria de información, recopilada en el período comprendido entre el 13 de Agosto y el 15 de Septiembre del año 2012, el detalle de las empresas encuestadas se encuentra en el Anexo 1.

En primera instancia haremos referencia a los productos y servicios ofrecidos por la empresa Ventavid, que a son:

- Vidrios Biselados, Laminados, Templados.
- Espejos.
- Estructuras de Aluminio.
- Shower Door en acrílico y cristal
- Diseño de logos e impresión de logos de tipo esmerilado.
- Termo paneles.
- Cubiertas.
- Enmarcaciones.
- Ventanas, en aluminio y PVC.
- Cristales de 2 a 19 mm. de espesor, entre otros.

Análisis de la demanda:

Al analizar la demanda de productos relacionados con el vidrio, podemos concluir que existen tres tipos de clientes:

- Retail
- Corporaciones
- Mayoristas

La demanda tipo “Retail” o de venta al detalle, lo constituye principalmente la venta de vidrios de pequeñas dimensiones como: por ejemplo cristales para ventanas, cubiertas, enmarcaciones, Shower Door y otros productos menores.

El requerimiento de este tipo de productos menores es constante en el transcurso del año y corresponden a ventas orientadas a reparaciones y actualizaciones de materiales para el interior y/o exterior de hogares.

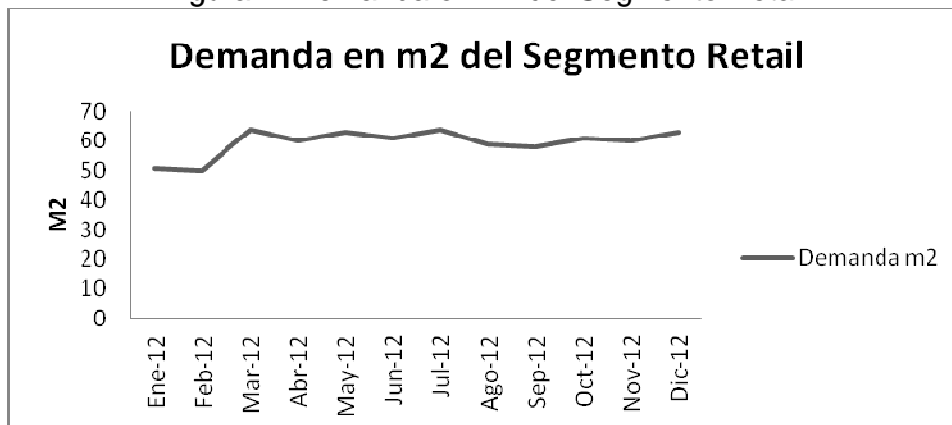
Un pick en la demanda de este tipo de artículos se produjo en el período posterior al pasado 27 de febrero del año 2010, fecha en la cual un terremoto afectó a la zona centro – sur de Chile, dañando gravemente el patrimonio de los ciudadanos,

y fue así, como las ventas de estos productos (Retail) crecieron en cerca de un 300% mensual, manteniéndose por 4 meses seguidos.

Otro hito importante en este tipo de demanda minorista, es que a partir del año 2009, la venta de este tipo de productos se ha incrementado, debido a causas particulares, como lo son los disturbios provocados en manifestaciones populares que originan roturas de cristales y por ende su posterior reparación.

La demanda media del segmento Retail cristales a nivel mensual es de 60 m² (distribuida en diferentes espesores y medidas), las de Shower Door ascienden desde las 5 hasta las 8 unidades y las enmarcaciones rondan en promedio a 15 trabajos al mes.

Figura 2: Demanda en M² del Segmento Retail



Fuente: Ventavid, 2012

La demanda del segmento Corporaciones es originada por empresas privadas y organizaciones de gobierno, estos requerimientos son especiales, ya que los productos que solicitan no son comunes, poseen características especiales y particulares como el tipo y el color del vidrio, la incorporación de diseños y otros elementos que hacen del producto en un elemento único.

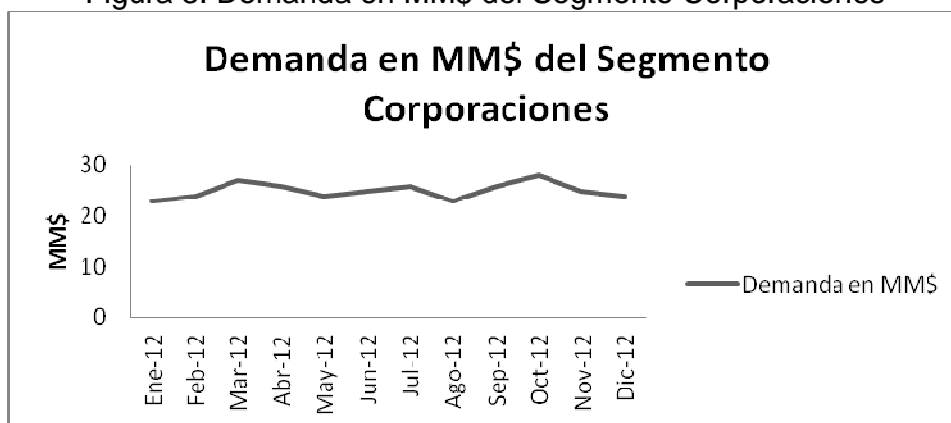
Los requerimientos generados por las empresas privadas y gubernamentales se realizan mediante la solicitud de productos a proveedores, que se mantienen constantes en cuanto a la selección, ya que las Corporaciones mantienen a sus

proveedores basados en el comportamiento histórico del oferente, en donde prima la calidad, el servicio y lo más importante, el compromiso en el cumplimiento de las fechas de entrega establecidas.

Para las instituciones gubernamentales el procedimiento de compra tiene otra vía, luego de solicitar un producto con características específicas en el portal Chile Proveedores se deben elegir entre un mínimo de tres Cotizaciones, posterior a este proceso, es seleccionado el proveedor por parte de la entidad estatal.

No se puede establecer una cantidad de productos demandados mensualmente por las diferentes especificaciones y detalles de los mismos, pero si se puede mencionar que las ventas que se realizan por este canal ascienden en promedio a MM\$ 25 de pesos chilenos mensuales.

Figura 3: Demanda en MM\$ del Segmento Corporaciones



Fuente: Ventavid, 2012

Por último, existe el mercado Mayorista, que lo constituyen principalmente constructoras inmobiliarias, que requieren un gran volumen de unidades. Interesante es este mercado por su nivel de compras, pero este tipo de compradores se caracteriza por no cumplir con los estados de pagos acordados, llegando incluso a no cancelar los trabajos realizados con anterioridad.

Análisis de la oferta

Para establecer el estudio de la oferta nos concentraremos en la zona centro de Santiago, capital de la Región Metropolitana. Las empresas dedicadas a la oferta

de productos relacionados con el vidrio se pueden agrupar en tres tipos (SII. 2010):

- Pequeña Empresa
- Mediana Empresa
- Gran Empresa

La división anterior se establece basado en el tipo de producto que pueden ofrecer al mercado y la disponibilidad inmediata de materia prima para elaborar los artículos solicitados, además de considerar su nivel de facturación anual.

Las Pequeñas Empresas se ubican en sectores específicos del centro de la capital en locales de no más de 20 m² y se dedicándose a la venta de vidrios pequeños y ciertos productos elaborados, estas empresas manejan un stock mínimo y bien pueden competir por precio en la venta de vidrios de menores dimensiones, situación que cambia cuando se solicitan obras de mayor envergadura, ya que al comprar los productos a proveedores distintos a los habituales, encarece el precio final, no pudiendo competir en precio con otro tipo de empresas.

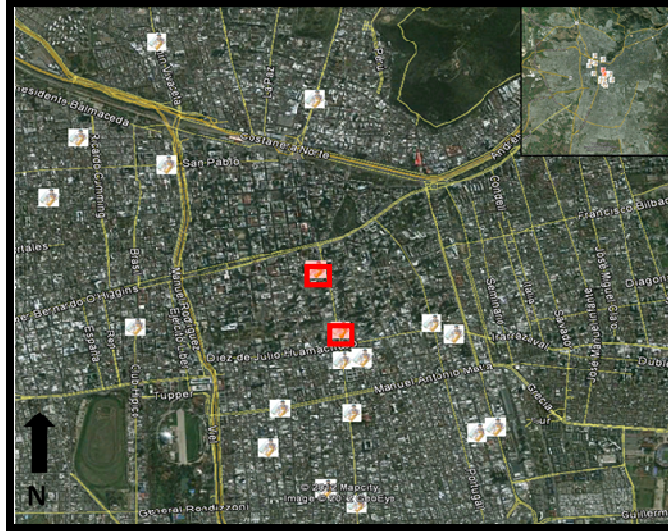
Las Grandes Empresas tienen una oferta diferenciada de productos, ofreciendo principalmente artículos de un alto valor agregado que consisten generalmente en la asignación de curvas, colores y formatos especiales, además de la venta al por mayor de planchas y placas especiales vidrio.

Por último, tenemos a la mediana Empresa que tienen una amplia oferta de productos relativos al vidrio de pequeña, mediana y gran escala.

Como se ha descrito, por las características relativas a los tipos de productos que venden y al tipo de diferenciación de sus productos, la empresa Ventavid pertenece al grupo de Medianas Empresas.

Este Estudio de Mercado se desarrolló en la zona centro de la ciudad de Santiago y como se puede apreciar en la siguiente figura, la distribución espacial de las Medianas Empresas se concentra en la zona centro-sur de Santiago.

Figura 4: Distribución espacial de las Medianas Empresas



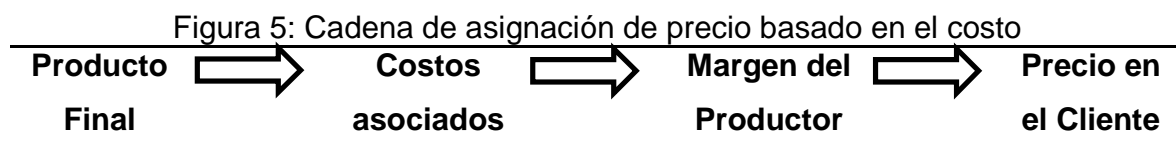
Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la figura, los locales de Ventavid tienen una importante ventaja comparativa y competitiva en cuanto a su ubicación, ya que abarcan de mejor manera la zona centro de la capital, en donde se ubican organizaciones del estado, cajas de compensación y empresas privadas que forman el mercado Corporaciones, que son las importantes para Ventavid por el margen que aportan por sus ventas.

Estudio de precios

Para poder hacer un estudio de precios se consideraron diferentes productos orientados hacia los tres tipos de mercados establecidos: Retail, Corporaciones y Mayoristas, con la finalidad de establecer precios y formas de pago.

Al momento de hacer el estudio de precios, se debe tener presente que la empresa Ventavid determina sus precios basados en el costo final en el cliente, situación que se refleja en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia

La determinación de precios basados en los costos tiene como ventaja, que es un método simple de establecer, ya que la información que se necesita está disponible y es de fácil acceso, otra ventaja es la objetividad en el método, siempre y cuando las empresas utilicen el mismo sistema de fijación de precios. Las desventajas que ocasiona este procedimiento es la variedad de metodologías de estimación de costos, ya que se podría llegar a divergencias en los precios finales respecto a otras empresas de la misma industria (Siespi, 2010).

El detalle de los productos establecidos para el estudio de precios se encuentra en el Anexo 2.

Antes de mencionar los resultados es importante indicar que el servicio no es un elemento diferenciador entre las empresas, ya que todas manejan el mismo lead time entre la toma del pedido, la confección del artículo y su posterior instalación, podrá variar en no más de un día la tardanza entre una y otra empresa en la prestación del servicio, pero a grandes rasgos la atención de vendedores y los maestros que proceden a cada uno de los trabajos es muy similar.

Resultados del estudio de precios

Los resultados para la solicitud de los productos demandados por el segmento Retail, se representan en los siguientes cuadros:

Cuadro 1: Valor final de vidrio dimensionado (montos en CH\$, incluyen IVA)

	Grandes Empresas	Medianas Empresas	Pequeñas Empresas	Empresa Ventavid
Precio promedio y variación entre los tipos de Empresa	No vende el artículo	\$ 4.681	\$ 4.159	\$ 4.900
		+/- \$ 1885	+/- \$ 575	

Elaboración: Fuente Propia.

Cuadro 2: Valores de Shower Door instalado (montos en CH\$, incluyen IVA)

	Grandes Empresas	Medianas Empresas	Pequeñas Empresas	Empresa Ventavid
Precio promedio y variación entre los tipos de Empresa	No vende el artículo	\$ 172.127	\$ 191.794	\$ 196.350
		+/- \$ 61.954	+/- \$ 17.243	

Elaboración: Fuente Propia.

Cuadro 3: Valores de Termopanel (montos en CH\$, incluyen IVA)

	Grandes Empresas	Medianas Empresas	Pequeñas Empresas	Empresa Ventavid
Precio promedio y variación entre los tipos de Empresa	\$ 261.250	\$ 196.245	\$ 294.625	\$ 215.000
	+/- \$ 39.660	+/- \$ 35.584	+/- \$ 17.192	

Elaboración: Fuente Propia.

Los resultados para la solicitud de los productos demandados por el segmento Corporaciones, se representan en el siguiente cuadro:

Cuadro 4: Valores de puerta de vidrio (montos en CH\$, incluyen IVA)

	Grandes Empresas	Medianas Empresas	Pequeñas Empresas	Empresa Ventavid
Precio promedio y variación entre los tipos de Empresa	\$ 655.000	\$ 697.825	No vende el articulo	\$ 700.000
	+/- \$ 36.969	+/- \$ 156.729		

Elaboración: Fuente Propia.

Los resultados para la solicitud de los productos demandados por el segmento Mayoristas, se representan en el siguiente cuadro:

Cuadro 5: Valor de 90 ventanas (montos en CH\$, incluyen IVA)

	Grandes Empresas	Medianas Empresas	Pequeñas Empresas	Empresa Ventavid
Precio promedio y variación entre los tipos de Empresa	\$ 7.965.563	\$ 7.459.515	No vende el articulo	\$ 7.890.000
	+/- \$ 287.961	+/- \$ 543.024		

Elaboración: Fuente Propia.

Basados en el Cuadro 1 podemos ver que las empresas grandes no ofrecen el producto, las medianas son las que mayor variación de precio poseen y las pequeñas tienen la menor variación de precio final. Ventavid tiene un valor por sobre el promedio de las empresas medianas y pequeñas.

Respecto a las Cotizaciones del Shower Door (Cuadro 2), es posible ver que las grandes empresas no venden este producto, las empresas medianas entregan el menor valor promedio comparado con las pequeñas empresas, pero son las

primeras las que mayor variabilidad de precios tienen. Al igual que en el producto anterior, la empresa Ventavid ofrece el producto a mayor valor.

Para los precios del Termopanel (Cuadro 3), todas las empresas ofrecen este producto, siendo las medianas las que ofrecen el menor valor promedio, la mayor variación de precios la poseen las grandes empresas, superados solo por las medianas empresas. Ventavid ofrece el menor precio, pudiendo así competir por precio final con ambos tipos de compañías, ahora, el precio que oferta Ventavid es mayor al promedio de las compañías medianas.

Al analizar la demanda del segmento Corporaciones (Cuadro 4), podemos apreciar que las pequeñas empresas no ofertan productos y son las grandes empresas las que tienen el mejor valor final promedio, debemos considerar que las medianas empresas poseen gran variación de valores finales, justificado con la premisa de que este tipo de empresas compra a las grandes compañías el artículo para transformarlo y posteriormente revenderlo. La empresa Ventavid ofrece este producto a un precio más elevado que el promedio de la competencia.

La demanda de las empresas Mayoristas (Cuadro 5) muestra que las pequeñas empresas no ofrecen el producto y que son las medianas empresas las que entregan el menor valor promedio, aunque son estas últimas las que poseen la menor variación de precio entre sí. La empresa Ventavid ofrece el mejor precio final junto con la categoría de grandes empresas. En este caso también la alta variación de precio de las empresas medianas se debe a la recurrencia a proveedores distintos a los habituales que encarecen el valor final del producto.

Respecto a la forma de pago, existen múltiples maneras de saldar el valor de los artículos, Ventavid solicita el pago del 50% por adelantado y el resto en dos cheques a 30 y 60 días.

Vías de comercialización

Las vías de comercialización son principalmente directas, es decir, del productor pasan a un consumidor final, la distribución de los productos se hace de manera

intensiva, debido a que los tres tipos de empresas analizadas poseen en su mayoría un solo punto de distribución de los productos.

La empresa Ventavid tiene 2 centros de distribución en los cuales reparte los productos y las vías que comúnmente ocupa es la del retiro en el local por parte del cliente o la de generar un despacho cuyo costo varía según el destino y cantidad de productos adquiridos, rondando entre los 5 mil y los 20 mil pesos.

El resumen del Estudio de Mercado se plasma en el siguiente cuadro:

Cuadro 6, Resumen del Estudio de Mercado

Participación de empresas según lo clientes			
Oferta/Demanda	Retail	Corporaciones	Mayoristas
Grandes	NP	P	P
Medianas	P	P	P
Pequeñas	P	P	NP
Ventavid	P	P	P
NP = No Participa, P = Participa			
Participación de empresas según precios			
Oferta/Demanda	Retail	Corporaciones	Mayoristas
Grandes	NP	MP - C	AP - C
Medianas	PM - A	AP - A	MP - A
Pequeñas	MP - C	NP	NP
Ventavid	AP	AP	PM
NP = No Participa, MP = Mejor Precio, PM = Precio Medio, AP = Alto Precio, A = Mayor Variación, B = Mediana Variación, C = Baja Variación			
Participación de empresas según comercialización			
Oferta/Demanda	Retail	Corporaciones	Mayoristas
Grandes	NP	DL - DD	DL - DD
Medianas	DL - DD	DL - DD	DL - DD
Pequeñas	DL - DD	NP	NP
Ventavid	DL - DD	DL - DD	DL - DD
NP = No Participa, DL = Despacho en Local, DD = Despacho a Domicilio			

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Primera Fuerza: Amenazas de posibles entrantes

Las empresas orientadas a la venta de productos de cualquier tipo, necesitan de materia prima y basado en la teoría macroeconómica mientras mayor materia prima consuman, mayor será el poder de negociación que poseen, siempre y cuando existan variados oferentes en el mercado. La negociación de precios de las materias primas varía según el tamaño de la empresa, así, las grandes, medianas y pequeñas empresas tendrán de mayor a menor poder de negociación de precios respectivamente, dada la cantidad de adquisiciones que realicen.

El negocio de las vidrierías no es indiferente a las transferencias de precios, ya que dependiendo del tamaño de la empresa es el poder negociador del costo de las materias primas con el proveedor, por lo tanto la diferencia en la negociación de precios debe ser comparada con empresas del mismo tamaño.

Basado en lo anterior, Ventavid (empresa mediana), se debe comparar con empresas de similar tamaño para poder estimar su nivel adquisitivo, debido a que ambas empresas venden productos equivalentes. Se debe considerar que la empresa que compra una mayor cantidad de materia prima puede mejorar el precio de su compra y por lo mismo podrá obtener mayores márgenes de venta.

En el rubro de las vidrierías existen marcas establecidas que permanecen en el “*top of mind*” de las población, como lo son Vidrierías Chile, Lirquen, GlassTech, entre otras, pero para las vidrierías medianas y pequeñas no existe un registro de marca establecida en el consumidor común

Si los clientes de Ventavid cambiaran de proveedor no incurrirían en grandes costos, consiguiendo los mismos o menores precios, la diferencia la entrega el respaldo y el cumplimiento en cuanto a fechas, instalaciones, logística y calidad de atención entre otros, así, puede que los clientes se cambien de proveedor y ganen un margen respecto a los costos, pero la diferencia se plasma en cuanto a los cumplimientos de entrega y calidad del producto.

Para entrar a esta industria (mediana empresa) es necesario tener un capital considerable, que ronda entre MM\$ 250 y 400, que incluyen costos relativos al

arriendo de locales, compra de materia prima, contratación de personal, compra de maquinaria, vehículos para transporte y despacho, entre otros.

Para poder acceder a los canales de distribución existe una dificultad, debido a que las materias primas son escasas, el tiempo o trayectoria de la empresa, juega a favor al momento de acceder a los canales de distribución, ya que existe una confianza y conocimiento de los vendedores de materia prima.

La empresa tiene una curva de aprendizaje, en un principio respecto a los tipos de productos que se comercializan, a negociar fechas de pago, a saber a quienes dar plazos de pago, a cómo elaborar productos, a determinar la necesidad de cuando ir a tomar medidas en terreno, entre otras.

Existe dificultad para acceder a mano de obra calificada y especializada, cuando hablamos de una persona especializada esta debe tener un alto conocimiento en el autocuidado por lo peligroso de la materia prima, haber desarrollado un buen manejo de los materiales de trabajo por la fragilidad que tienen, la prolijidad en la hechura de los productos, entre varias otras características, las que convierten a los trabajadores en un aspecto importante, pero a la vez complejo de incorporar y mantener en la empresa.

Los productos que las empresas (pymes) elaboran, poseen una baja automatización, lo que aumenta las probabilidades de afectar la materia prima teniendo como consecuencia el aumento de los costos. La implementación de automatización en procesos de traslado, corte y distribución de productos poseen un alto costo y una dificultosa implementación.

Segunda Fuerza: Poder Negociador de los Consumidores

No existe una gran cantidad de compradores respecto a las empresas proveedoras existentes, los clientes, cada vez más, forman una estrecha relación con su proveedor siendo muy difícil poder acceder a nuevos clientes. Este mercado posee tres tipos de compradores: Retail, Corporaciones y Mayoristas:

El mercado Retail es el más fluctuante y con gran cantidad de clientes que compran según el precio en el cual se ofrezca el producto, este tipo de consumidores representan una gran proporción del total de sus compradores, pero estos, dejan un escaso margen de venta.

El mercado Corporaciones es pequeño, pero sus compras son importantes en cuanto al tipo de productos y margen que generan las ventas a este segmento. El mercado Mayorista tiene una mayor cuota de negociación, debido al volumen de sus compras, siendo el mercado que mayor poder de negociación tiene.

El cambio de proveedor por parte de los clientes es diferente según el mercado al cual se refiere, el mercado Retail es altamente fluctuante al precio, mientras el mercado corporaciones y mayoristas no, debido a que estos últimos obedecen a variables como la calidad y cumplimiento respecto a las fechas de entrega.

El cliente no puede integrarse hacia atrás, ya que la transformación de la materia prima en producto final es compleja (manufactura), ahora, esta transformación puede ser menor en productos Retail, pero por la cantidad demanda (una o dos unidades por persona/año) no harían rentable la integración hacia atrás. Debemos considerar que los productos que ofrece Ventavid no presentan un grado diferenciador respecto a los demás participantes del mercado.

Los negocios que se establecen con los clientes tienen un carácter lucrativo alto, si bien en el mercado Retail y Mayoristas el porcentaje de margen ronda entre el 20 y el 10%, el mercado Corporaciones tiene una margen superior al 30%. Como el producto no tiene elementos diferenciadores, la empresa Ventavid no entrega un producto del tipo exclusivo a sus clientes, pudiendo solo destacar por su calidad de servicio.

La negociación de precios por parte de los mercados objetivos es muy diferente según el volumen de compra, los segmentos Retail y Corporaciones no tienen una compra importante en cuanto a la cantidad de artículos, la diferencia la marca el

segmento Mayorista, el cual por sus niveles de adquisición tiene mayores posibilidad de llegar a acuerdos en cuanto a la determinación del precio final.

Tercera Fuerza: Amenazas de posibles sustitutos

Si bien existen materiales sustitutos a los productos generados por el vidrio como lo son diferentes plásticos como el poliestireno, PVC, polimetacrilato de metilo, policarbonato, entre otros, estos no han logrado ser un sustituto perfecto del vidrio, ya que no poseen las propiedades físicas, como su densidad, resistencia a la corrosión, soporte de la tensión y flexión, además de su baja conductividad eléctrica y capacidad de mantener el calor.

Donde se ha descubierto una sustitución, ha sido en la construcción de galpones y gimnasios públicos, los que por asunto de costo y resistencia han remplazado el vidrio por el polimetacrilato de metilo. Los clientes de Ventavid no recurren a los sustitutos, por lo tanto su cartera de clientes se puede definir como fija.

Cuarta Fuerza: Poder de Negociación de los proveedores

Los insumos que ocupa Ventavid no poseen características diferenciadoras respecto a los insumos que ocupan el resto de las vidrierías del país.

El cambio de proveedor no es fácil, porque los volúmenes transados son altos y los distribuidores de planchas de vidrios no son muchos en nuestro país, además que este cambio incorpora un aumento en los precios de los artículos transados.

Una integración hacia adelante es compleja, debido a que las vidrierías cuentan con clientes establecidos, sobre todo en el mercado Corporaciones y Mayoristas.

El negocio es importante para los proveedores, ya que dependen directamente de las ventas que realice la empresa para generar sus ingresos. Relativo a los costos de los insumos, estos no representan una influencia importante dentro de los costos de la empresa, siendo no más del 25% de los costos totales por producto.

La posibilidad de la sustitución de materia prima por parte de los compradores no es aplicable, ya que como se explicó en párrafos anteriores (Tercera Fuerza) las propiedades del cristal son muy diferentes a las que ofrecen los sustitutos.

Quinta Fuerza: Rivalidad entre competidores existentes

En estos momentos (período 2010 - 2012) el rubro de las vidrierías se encuentra estable, no existe una gran entrada de participantes, aunque se debe considerar la apertura de nuevas vidrierías (pequeñas empresas) en las afueras de la Región Metropolitana, en conjunto con el crecimiento habitacional de las áreas colindantes a Santiago, pero que no representan un riesgo para Ventavid. Debemos considerar que la industria del vidrio es de una industria cíclica, en donde Ventavid ha alcanzado la meseta típica de una empresa madura, pudiendo cambiar esta situación la incorporación de nueva tecnología y productos.

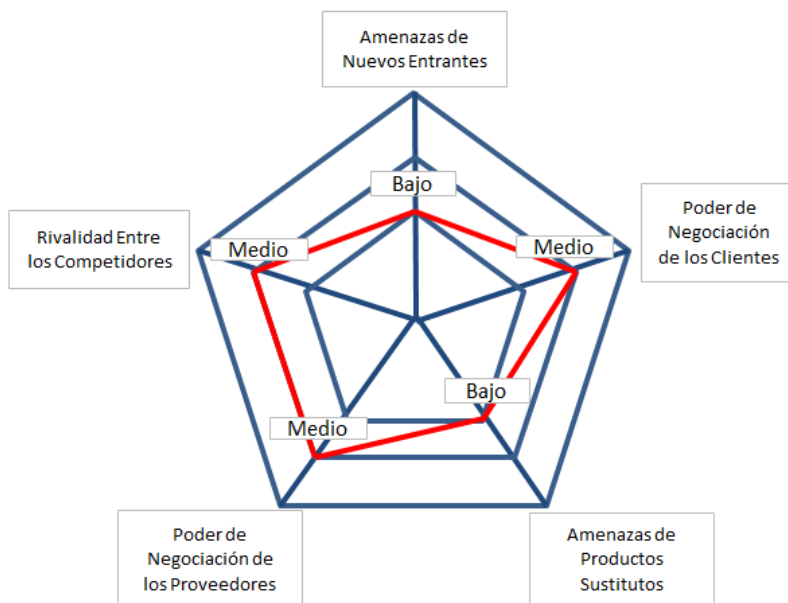
Los costos fijos son medios, respecto al costo total que tiene la empresa en sus operaciones, representando entre el 25 y 30% del total de los costos.

Los productores tienen una amplia cartera de productos para ofrecer, los que están diferenciados y diversificados según tipo de empresa: grande, mediana y pequeña. La barrera de salida de la empresa es baja, si bien la maquinaria que ocupa es específica, existen otras industrias que la podrían adquirir junto con la mano de obra, la materia prima y los terrenos que ocupa la empresa.

Los costos que incurriría un cliente al cambiar de proveedor no son muchos, en lo que si incurrirían, es en el alto costo que conlleva crear lazos de compromiso y de responsabilidad en el cumplimiento de fechas de entrega, instalación y calidad de servicio. Los productos que ofrece Ventavid poseen un nivel medio – alto de complejidad, sobre todo los destinados a Corporaciones, ya que además de ser productos específicos, su instalación es compleja, debido a que se ubican en sectores peligrosos como: altura, alto tráfico vehicular, peatonal, entre otros.

Los competidores en el mercado Retail son las pequeñas empresas del rubro, para el mercado corporaciones las empresas Grandes y Medianas son las competidoras directas. El resumen de las cinco fuerzas de Porter se refleja en la siguiente figura:

Figura 6: Resumen de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

Al revisar el resumen de las fuerzas de Porter podemos determinar que las amenazas de nuevos entrantes es baja, particularmente por el alto nivel de inversión y acceso a las materias primas en alto volumen. El poder de negociación de los clientes presenta un nivel medio de complejidad, ya que va a depender del tipo de cliente (Retail, Corporaciones y Mayoristas) el volumen de productos transados, mientras mayor sea la cantidad de materia prima negociada mayor será el nivel de negociación de precios.

La amenaza de sustitutos es baja, principalmente por que las características y propiedades físicas de productos sucedáneos no poseen características y propiedades físicas del vidrio. El acceso a negociar con los proveedores de materia primas es dificultoso, ya que va a depender de la trayectoria y el volumen de materia prima transada el nivel de negociacion. Por ultimo, la rivalidad entre los

competidores se considera como media, debido a que las Medianas y Grandes empresas tienen sus clientes establecidos y por lo mismo, no existe un gran nivel de rivalidad al momento de analizar a los tres tipos de empresas en conjunto.

3.1.3 Análisis FODA

El análisis de las fortalezas y debilidades, de la empresa se exponen en la siguiente matriz MEFI:

Cuadro 7: Matriz MEFI

FORTALEZAS	Relevancia
F1: La experiencia de 25 años en el negocio.	15%
F2: Tener establecida una cartera de clientes.	15%
F3: Contar con el personal adecuado.	10%
F4: La ubicación estratégica en Santiago centro.	10%
F5: La buena contabilidad de la empresa.	5%
F6: El manejo de materias primas y artículos de trabajo.	5%
F7: Posee una buena capacidad de respuesta.	2%
F8: La amplia dimensión de su local.	5%
Total Fortalezas	67%
DEBILIDADES	Relevancia
D1: La baja intervención de su medio interno.	15%
D2: La baja capacitación de sus trabajadores.	10%
D3: Escasa incorporación de tecnología de la información en los procesos.	5%
D4: Baja promoción de sus productos.	3%
Total Debilidades	33%
TOTAL	100%

Elaboración: Fuente Propia

Del cuadro 7, se aprecia el peso relativo de cada ítem, relacionado con la importancia de cada atributo respecto a las Fortalezas y Debilidades. Se observa que la experiencia, la cartera de clientes, la ubicación y la tenencia de personal calificado son las fortalezas más apreciadas por la empresa, mientras que la contabilidad, el manejo de materias primas, la capacidad de respuesta y la dimensión de uno de sus locales presentan un menor impacto, ya que no son percibidas con relevancia por los dueños de Ventavid.

Respecto a las debilidades, la baja intervención de su medio interno y capacitación de los trabajadores, son los elementos de mayor relevancia por su impacto en el desarrollo de la cadena productiva, la escasa incorporación de TI y la baja promoción de productos asoman también como aspectos de influencia negativa.

Del análisis MEFI podemos ver que existe un desequilibrio entre la apreciación de las Fortalezas y Debilidades de la empresa, las Fortalezas superan en el doble a las Debilidades, esto indica que las fuerzas internas de la empresa son altamente favorables según los dueños de la empresa. El análisis de las oportunidades y amenazas de la empresa Ventavid se exponen en la siguiente matriz MEFE:

Cuadro 8: Matriz MEFE

OPORTUNIDADES	Relevancia
O1: La mejora en los procedimientos internos.	20%
O2: Fortalecimiento de la cadena de suministro y producción.	15%
O3: Mejorar su medio de información (página web – Publicidad).	10%
O4: El crecimiento de su infraestructura.	10%
O5: La apertura a una nueva cartera de productos.	10%
Total Oportunidades	65%
AMENAZAS	Relevancia
A1: El posible cambio de proveedor del segmento Corporaciones.	10%
A2: Posibles cambios repentinos del mercado por productos sustitutos.	10%
A3: Crisis Económicas	8%
A4: Cambios en la legislación laboral	7%
Total Amenazas	35%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la sección Oportunidades, la mejora en los procedimientos internos y el fortalecimiento de la cadena de suministros y producción son los de mayor relevancia, ya que tienen el mayor impacto sobre la industria. La mejora de los medios informativos, el crecimiento de su infraestructura y la ampliación de la cartera de productos tiene una asignación de relevancia menor a la anterior. Respecto a las Amenazas, se encontró solamente la huida de compradores del

segmento Corporaciones, posibles cambios del mercado por bienes sustitutos, las posibles crisis económicas y los posibles cambios en la legislación laboral chilena.

La matriz MEFE muestra el dominio de las oportunidades de la industria sobre las amenazas, lo que indica que el ambiente externo presenta una situación favorable para la empresa según sus dueños.

Con la información anterior construimos la matriz FODA:

Cuadro 9: Matriz FODA

		Oportunidades	Amenazas
		O1: La mejora en los procedimientos internos.	A1: El posible de proveedor del segmento Corporaciones.
		O2: Fortalecimiento de la cadena de suministro y producción.	
		O3: Mejorar su medio de información (página web – Publicidad).	A2: Posibles cambios repentinos del mercado por productos sustitutos.
		O4: El crecimiento de su infraestructura.	
		O5: La apertura a una nueva cartera de productos.	A3: Crisis Económicas
			A4: Cambios en la legislación laboral
Fortalezas	F1: La experiencia.	Desarrollo de nuevos lazos para el fortalecimiento de su cadena de suministros. Posibilidad de restructuración de layout de la empresa.	Fortalecer la relación con los compradores. Incorporar etiquetas con las características de los productos vendidos. Estar atentos a posibles cambios en los ciclos económicos nacionales
	F2: Personal adecuado.		
	F3: Cartera de clientes.		
	F4: La ubicación estratégica en Santiago centro.		
	F5: La buena contabilidad de la empresa.		
	F6: El manejo de materias primas y artículos de trabajo.		
	F7: Posee una buena capacidad de respuesta.		
	F8: La amplia dimensión de su local		
Debilidades	D1: La baja intervención de su medio interno.	Desarrollo de una restructuración del área interna de la empresa. Incorporación de ingeniería en los procesos de la cadena productiva.	Desarrollar un concepto estratégico para desarrollar una nueva política al momento de emprender nuevos negocios
	D2: La baja capacitación de sus trabajadores.		
	D3: Escasa incorporación de tecnología de la información en los procesos.		
	D4: Baja promoción de sus productos.		

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera se pueden establecer las directrices estratégicas para la empresa:

- Desarrollo de nuevos lazos para fortalecer la cadena de suministros.
- Posibilidad de restaurar el layout de la empresa.

- Estar atentos a posibles cambios en los ciclos económicos nacionales
- Desarrollo de una reestructuración del área interna de Ventavid.
- Incorporación de ingeniería en los procesos de la cadena productiva.
- Fortalecer la relación con los compradores.
- Incorporar etiquetas con las características de los productos vendidos.
- Desarrollar un concepto estratégico para desarrollar una nueva política al momento de emprender nuevos negocios

Estas directrices ayudarán a establecer el Plan Estratégico para la empresa Ventavid en el periodo 2014 – 2018.

3.1.4 Análisis PEST

El análisis PEST involucra elementos Políticos, Económicos, Sociales y Culturales que influyen en las decisiones y actividades que se implementan en las empresas, para el siguiente estudio se utilizará el modelo PEST de Chapman, 2008.

Aspecto Político

Chile ha mantenido su estabilidad política desde los años noventa, fomentando y fortaleciendo su democracia, además de contar con un consolidado poder judicial y legislativo que disminuye la posibilidad de estallidos sociales y polarización política, situación que ha servido como aliciente a la inversión extranjera.

Internacionalmente se ha considerado la situación antes descrita colocando a nuestro país en los lugares top de rankings internacionales respecto a estabilidad política, seguridad de inversión, niveles de baja corrupción y competitividad.

A nivel local, el actual Gobierno asume el mandato en marzo del año 2010, posterior a un terremoto de gran magnitud (febrero del mismo año) situación que hace cambiar las orientaciones de inversión y presupuesto hacia las zonas devastadas por el movimiento telúrico, que reorientó las prioridades del gobierno

en desmedro de promesas del periodo de campaña presidencial, relacionadas con nuevos negocios y fomento al desarrollo e innovación empresarial.

En la actualidad, existen diferentes prioridades gubernamentales como lo es el área de la salud, la reconstrucción post terremoto, el proyecto bicentenario, la seguridad ciudadana, la disminución del desempleo, la mejora en la calidad de la educación preescolar, escolar básica, media y superior, entre otras.

Por último, tenemos la importancia que ha dado el estado chileno al respeto y cuidado del medio ambiente, instaurando un ministerio del área, el que ha fortalecido el sistema legislativo y hecho más rigurosas las medidas para dar autorización a industrias para ser construidas y para que puedan operar.

Aspecto Económico

Chile, lidera el PIB per cápita a nivel sudamericano, nuestro país tendrá un PIB per cápita, medido en paridad de compra de US\$ 14.992 al año 2012, esta tendencia seguirá hasta al menos el 2014 (FMI, 2012), la economía chilena crecerá un 4,4% en 2012 y se proyecta un positivo 5,1% para 2013.

Aunque Chile tenga un elevado PIB a nivel Latinoamericano y la industria nacional se desarrolle con gran fuerza, el nivel de desigualdad de ingresos es cada vez mayor, según la encuesta CASEN (CASEN, 2012), el primer decíl aumentó en un 1% sus ingresos en 3 años, mientras que el deciles de mayor ingreso aumentó sus ingresos en un 9% en el mismo período, esta encuesta también menciona el aumento de la pobreza en un 13,7%, llegando al 15,1% (2006 – 2010).

Se debe considerar que Chile se ha caracterizado por ser una nación abierta al comercio internacional, generando múltiples acuerdos bilaterales de comercio:

- Acuerdos de Asociación Económica
- Acuerdos de Complementación Económica
- Tratados de Libre Comercio
- Acuerdos de Alcance Parcial

Cuya finalidad es obtener una disminución en la carga arancelaria, tanto para productos que se exportan como para los que se importan.

Los índices macro y microeconómicos a partir de los años 80 se han mantenido positivos y constantes, sin variación importante, la inflación se ha mantenido baja rondando entre el 2,8 y 3,1% anual (período 2009 – 2012), situación muy favorable para los inversores nacionales como internacionales (INE, 2012).

El nivel de desempleo en Chile se ha mantenido constante entre el 6 y el 9%, según el INE, 2012. Para el gobierno actual las políticas económicas se han enfocado a favorecer la demanda (mediante la creación de empleos), incentivar la inversión de privados y diversos proyectos de inversión enfocados a la minería y energía, dónde esta última crece de manera importante y de la cual han nacido proyectos de centrales termoeléctricas e hidroeléctricas que son un tema controversial para el gobierno, teniendo en cuenta la necesidad inmediata de duplicar la energía producida en un periodo de hasta 10 años para mantener e incrementar el ritmo de crecimiento económico del país (BCN, 2012).

Para Chile, los conflictos presentes en algunas naciones productoras de petróleo y su alza de precio, sumado al impuesto específico a los combustibles a generado un malestar en la población, ya que no es posible anular este impuesto, debido a que entrega altos recursos al gobierno, aun así, el ejecutivo actual trabaja en la otorgación de fondos para frenar el alza de precios del petróleo y sus derivados.

Como conclusión podríamos mencionar que Chile es una nación muy propensa a fluctuaciones y conflictos económicos internacionales, debido a que su economía depende en su gran mayoría de inversiones provenientes del extranjero.

Aspecto Social

Chile cuenta con cerca de 17 millones de habitantes (2012), teniendo una densidad de 22,6 Hab/Km², el 86,6% de estos se encuentran en áreas urbanas,

las tendencias indican que en el año 2050 habrán entre 20 y 22 millones de habitantes en nuestro país y el 91,4% residirá en áreas urbanas (INE. 2012).

A partir de la década del sesenta la tasa de natalidad ha tenido una baja considerable, llegando a tener al año 2011 un índice de 14,28 nacimientos por cada mil habitantes, que son tasas similares a países europeos, situación que se ha producido gracias a las políticas de planificación familiar planteadas con mayor preponderancia desde los años 80 en Chile, según INE. 2012.

La esperanza de vida ha aumentado considerablemente, llegando actualmente a los 82,2 años para las mujeres y 76,1 años para los hombres, lo que sumado a las bajas tasas de natalidad conlleva a un envejecimiento de la población chilena. La población chilena se encuentra en una transición de carácter mayor, ya se comienzan a concentrar y aumentar la población urbana, el nivel de escolaridad y las acciones sociales orientadas a una homogenización global, teniendo cada vez un país con una población más capacitada para enfrentar los desafíos futuros.

Aspecto Tecnológico

Chile es un país que está a la vanguardia en cuanto a la incorporación y utilización de elementos tecnológicos a nivel latinoamericano, la planificación del gobierno ha instaurado incorporar la cercanía a la tecnología desde el comienzo de la educación y es así como se ha comenzado en el país un proceso de “alfabetización digital” destinado a menores y adultos mayores, para que conozcan y dominen esta nueva herramienta.

El desarrollo tecnológico en Chile lo ha llevado a cabo el gobierno y la empresa privada, el primero comenzó desde el año 2011 a generar una política relativa a la transmisión de televisión digital a nivel nacional, la que pretende abarcar a la totalidad de la nación con una señal televisiva de calidad, el segundo, desde los años 80 han desplegado redes e infraestructura que han permitido un desarrollo exponencial en cuanto a la disponibilidad de tecnología en el país, lo anterior supervisado y regulado por entidades del gobierno.

Los procesos anteriores se reflejan en que el 37% de los hogares en el país se encuentran conectados a la red internet, además, la penetración de la telefonía celular es amplia, llegando a 1,5 celulares por persona (SUBTEL 2012).

La postura de Chile en materia de desarrollo e investigación tecnológica busca estimular la formación de material humano para el desarrollo de la investigación científica y tecnológica en escolares, profesionales e instituciones, también el gobierno quiere fomentar la competitividad en las empresas mediante la innovación y difusión tecnológica, apoyándolos con un subsidio de inversión y capacitación relativo a la incorporación de I+D, Chile prevé un aumento en la productividad, que se verá reflejado en el crecimiento de nuestra economía en los próximos años.

A continuación el cuadro resumen del análisis PEST:

Cuadro 10, Resumen Análisis PEST

Político	Económico
<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad Política - Buenos indicadores riesgo-país - Incentivo al I+D 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor PIB de Latinoamérica - Crecimiento constante de su economía. - La desigualdad económica en aumento
Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> - Baja tasa de natalidad - Alta penetración de redes Internet - La mejora en la calidad de la educación 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del desarrollo en I+D - Desarrollo privado como estatal - Estimulación para capacitar a los RRHH.

Fuente: Elaboración Propia

A modo de conclusión podemos decir que Chile presenta buenas condiciones relativas al análisis PEST, la única excepción la presenta el dispar crecimiento económico de la población, representado por la desigualdad y concentración de los ingresos de la población chilena.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Misión y Visión de Ventavid

Poniendo los ojos en la empresa, debemos tener claro cuál es su orientación y como quiere trabajar para llegar a ese destino, lo que se resume en el establecimiento de la Misión y Visión empresarial. Si bien Ventavid no tiene un norte explícitamente definido, si sabe hacia dónde quiere ir (aumento de ingresos, baja en sus costos y disminuir sus incobrables), pero no a niveles de Misión y Visión, elementos fundamentales para realizar las mejoras de gestión interna. Fue así como se reunió con los dueños de la empresa y en conjunto se determinó cual era la Misión y Visión, concluyendo:

Misión:

Ofrecer productos y subproductos del vidrio con un servicio de alta calidad a nuestros clientes en sus distintos segmentos, buscando satisfacer sus necesidades.

Visión:

Ser una empresa líder en lo que a servicio y calidad en nuestros trabajos refiere, cubriendo las expectativas de nuestros clientes mediante la búsqueda de mejoras continuas en nuestros procesos.

Con lo anterior se concluye que la empresa ya posee una orientación y rumbo fijo definido, con lo cual se hace posible determinar mejoras en los procesos internos acordes con la misión y visión de la empresa.

3.2.2 Situación actual

El análisis de la situación interna de la empresa incorporará:

- Tecnología de la Información
- Recursos Humanos
- Plan de Marketing
- Control de Gestión
- Habilidades Directivas
- Operaciones
- Aspecto Financiero

Todas las áreas mencionadas forman parte de la cadena de producción de la empresa Ventavid.

Tecnología de la Información (TI)

Actualmente en la empresa Ventavid existen dos aplicaciones relativas a TI:

- Software para generar facturas
- Software para elaborar Cotizaciones

Ambos software fueron elaborados por personal experto (Informáticos) que diseñaron los programas computacionales según las necesidades de la empresa y que son utilizados desde hace 5 años a la fecha, los que han resultado ser muy útiles y de gran aporte, permitiendo una colaboración con el trabajo que realizan a diario los dueños y vendedores. Pese a lo anterior, se deberán incorporar algunas modificaciones para cumplir con las necesidades de los nuevos desafíos.

Respecto al correo electrónico, los vendedores y dueños poseen cuentas de email que utilizan para responder cotizaciones, transferir información interna, entre otros. Las cuentas de email que la empresa ocupa son del tipo genérico (yahoo.com), situación que reviste peligros como: el espionaje industrial, el jaqueo, sabotaje interno y la eventual caída de la plataforma que sustenta el servicio, entre otros.

Por último y mezclado con el área de Marketing, Ventavid tiene como complemento una página web <http://www.ventavid.cl/> diseñada por Publiguías, sitio web básico en cuanto a la información y gestión que existe en la misma. A parte de las aplicaciones señaladas, no hay otras funciones TI en la empresa.

Recursos Humanos

Al momento de generar este estudio, en la empresa Ventavid existen 18 personas trabajando, donde 12 personas son maestros obreros, 1 es jefe de taller, 3 son asistentes de ventas y 2 personas son los administradores y dueños de la empresa.

Al momento no existen capacitaciones destinadas a los obreros ni a los dueños de la empresa.

En las diferentes visitas a terreno se pudo apreciar que no existe un miembro intermedio entre los dueños de la empresa y los vendedores, concentrándose una importante sobre carga de trabajo y responsabilidad en la gerencia de Ventavid con todas las posibles eventualidades que acarrea esta situación, evidencia de lo anterior, es que la mayoría de las decisiones (85%) pasan por las manos de los dueños, como los son: la validación de Cotizaciones, aplicación de descuentos, cargos por despacho, logística interna, pago de remuneraciones, etc. elemento característico de las pequeñas y medianas empresas en nuestro país.

En cuanto al reclutamiento de personal para trabajar en la empresa, no existe un proceso formal, solamente se exige documentación básica y experiencia en el rubro, la que es comprobada en las maquinarias o en las manualidades que el posible trabajador declaró como conocidas ante el gerente de la empresa.

Si bien es de suma importancia, en la empresa no existe un cuadro estructurado relativo a la descripción del cargo y responsabilidades de cada miembro.

El pago de aguinaldos y horas extras existe en la empresa, pero no se tiene contemplado el pago de estímulos o bonificaciones a los trabajadores de Ventavid por efectos de desempeño.

Un elemento presente dentro de la organización es la alianza con la Asociación Chilena de Seguridad, con la cual tiene un convenio establecido en el caso de presentarse un accidente de trayecto o en el desarrollo de su trabajo, alianza que principalmente resguarda la integridad dando seguridad al trabajador.

Al analizar los sueldos del personal, podemos apreciar que Ventavid tiene un compromiso constante en el cumplimiento del pago de remuneraciones y cotizaciones previsionales, entregando una señal de compromiso con sus trabajadores.

En conclusión, podemos afirmar que en lo relativo al capital humano de la empresa no existen mayores intervenciones.

Habilidades Directivas

Si bien no existe una formación formal respecto a las Habilidades Directivas la experiencia de 25 años trabajando con obreros del área, le entregan a la gerencia una estructura respecto al trato directo establecido entre el Jefe y el Trabajador

Si bien en el transcurso de este período no han existido mayores problemas en lo relacionado a la relación interpersonal, es necesario instruir a las jefaturas en cuanto al manejo de personal, conflictos y desafíos laborales.

Operaciones

En el área de operaciones los aspectos no revisados por la empresa son:

- Almacenamiento y manejo de Stock
- Distribución de productos
- Cadena de suministros
- Estructuración de prioridad de trabajos
- Estructuración de Layout
- Toma de medidas de productos
- Cadena de producción

Si bien, Ventavid tiene incorporado en sus procesos los puntos mencionados, no tiene una técnica o metodología asociada, es decir, se establece el trabajo y las prioridades de manera intuitiva. El desarrollo y acción de la empresa desde sus 25 años de trayectoria ha sido similar a lo descrito y aun así, no se han provocado problemas en cuanto a la toma de decisiones, pero si se han producido mermas en cuanto a tiempo y materia prima disponible, que terminan generando una reducción en el margen final de cada trabajo, según los propios dueños de la empresa estas mermas llegan a disminuir en un 15% los ingresos netos en el período anual.

Analizando la logística que posee la empresa, podemos establecer que el proceso de pedidos no mantiene una regularidad fija en el tiempo, sino que se realizan a

medida que se van creando las necesidades de responder a los diferentes trabajos, respecto a la gestión de inventarios, se intenta mantener un stock permanente de diferentes tipos y calidades de vidrios, siendo la única intención de los administradores no tener quiebres de stocks, respecto a aluminio, más específicamente los perfiles que constituyen los marcos de puertas, ventanas y otros, estos son almacenados en pequeñas cantidades en la fábrica, ya que el distribuidor de perfiles de aluminio se encuentra cerca de la fábrica principal (3 cuadras) y por ende ocupan a la misma empresa como bodega de artículos.

Siguiendo con el proceso logístico que posee la empresa Ventavid podemos indicar que existen dos tipos de transporte, el primero que lleva las materias primas a la empresa, que lo realiza en un 100% la empresa distribuidora y el segundo que implica el traslado de los productos terminados, junto al personal que instalará el producto, elemento que se realiza con vehículos propios de la empresa (3 camionetas adaptadas especialmente).

El servicio al cliente es muy básico y consiste en la atención del pedido por parte de los vendedores, la gestión de la rectificación de medidas si es necesario, la gestión y generación del producto y por último la venta e instalación posterior, para lo anterior no existe un seguimiento al cliente ni menos un CRM.

Operativamente la empresa cuenta con maquinaria especializada para la elaboración de productos como lo son una Máquina pulidora automática y una manual, una biseladora, una esmeriladora y una máquina montadora de Termopaneles, para el transporte se cuenta con 3 camionetas completamente equipadas y adaptadas para el traslado de productos terminados, herramientas y personal.

Como se mencionó en párrafos anteriores la empresa no determina una planificación de generación de productos, no tiene un sistema de tratamiento de mercaderías ni tampoco mantiene una gestión y almacenamiento de la información.

Respecto al tiempo en la entrega de los productos elaborados por la empresa tenemos el siguiente resumen:

Cuadro 11: Producto y tiempo promedio de entrega

Producto	Tiempo de entrega
Vidrio dimensión pequeña (< 1m ²)	0,2 a 8 hrs.
Vidrio de gran Dimensión (> 1m ²)	1 a 3 días
Termopaneles	2 a 4 días
Shower Doors	2 a 4 días

Fuente: Empresa Ventavid

Respecto a la satisfacción del cliente, elemento culmine y que reúne todos los esfuerzos que se generaron en la operación de la empresa, ésta no es medida, es decir, no existe un elemento con el cual se pueda medir la satisfacción del cliente y saber si todo el ciclo de trabajo se refleja en un elemento positivo o negativo en el cliente.

Con la información anterior, se puede concluir que en materia de operaciones no hay un gran desarrollo en los procesos operativos en la empresa Ventavid.

Plan de Marketing

El mercadeo de los productos por parte de la empresa Ventavid no contiene elementos sofisticados de difusión, posee una página web de carácter pasivo y un cartel publicitario, cuyas medidas son de 80 por 150 cm en la parte externa del local ubicado avenida Santa Rosa 1998, es decir, no existe ninguna publicidad segmentada por tipo de comprador (Retail, Corporación y Mayoristas) teniendo como resultado la falta de conexión de la marca con el producto.

Aspecto Financiero

La contabilidad de la empresa se lleva de manera ordenada y controlada, por un contador que realiza una asesoría externa y que desde hace 10 años se ha hecho cargo de la realización de balances y manejo financiero de Ventavid.

Con la base de datos contable (Anexo 16), generada por el contador de la empresa, se ha determinado algunos indicadores financieros que retratan la condición en la que se encuentra contablemente la empresa Ventavid.

Cuadro 12, Indicadores financieros de la empresa Ventavid

Indicador	Valor	Comentario
Liquidez	1,61	El valor obtenido representa que existe una gran capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
Razón Circulante	1,13	El índice obtenido refleja que la empresa posee mayor nivel de activos que cubren las deudas contraídas.
Endeudamiento	0,88	El valor obtenido el alto, lo que significa que sus actividades se desarrollan principalmente con capital ajeno.
Rotación de Inventarios	3,60	Según el valor obtenido podríamos indicar que rotó 3,6 veces el inventario en la empresa.
Periodo Medio de Cobro	19,2	El plazo de 19 días de cobro, es un valor considerado como bueno, ya que antes del mes se registran pagos por el producto vendido.
Margen de Utilidad	0,4	El indicador demuestra que el margen obtenido por las ventas es alto (40%)
Capital de Trabajo	170	El valor obtenido (positivo) indica que existe un excedente y que por lo anterior se puede ocupar este dinero para generar mayores utilidades a futuro.

Fuente: Elaboración propia.

Si bien existe un orden financiero, se desconoce los gastos e ingresos generados por canal, no conociendo los flujos financieros que generan cada segmento.

Control de Gestión

El área de Control de Gestión no ha sido implementada en la empresa Ventavid, no hay un tablero de control que vigile los rendimientos de las diferentes unidades que componen el desarrollo de la cadena productiva.

3.2.3 Pretensiones futuras

Las pretensiones futuras para la empresa Ventavid es generar modificaciones en cada una de las áreas analizadas, con el fin de mejorar la cadena productiva de la empresa.

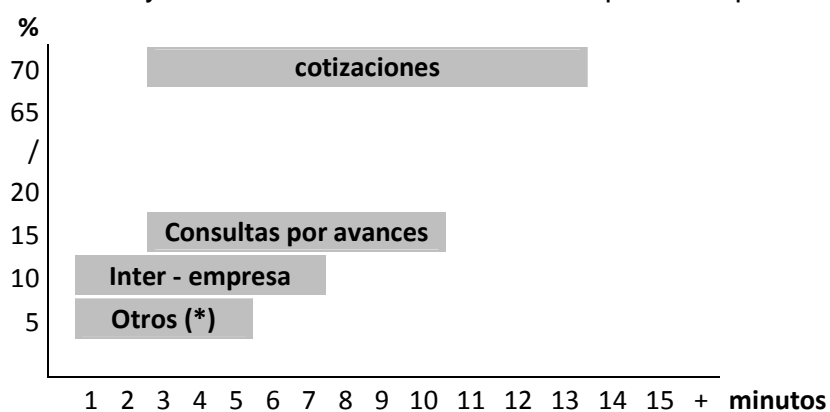
3.2.4 Vías de logro

Tecnología de la información

1. Generación de un software que ayude a buscar los precios de productos cotizados: el 78% de las cotizaciones o consultas relativas a productos y servicios se realizan vía telefónica, proporción que se respalda en un estudio generado entre el 16 de Agosto y el 28 de Septiembre del presente año (Anexo 3).

El detalle resumido del tipo y cantidad de minutos de estas llamadas telefónicas, se pueden apreciar en la siguiente figura.

Figura 7: Intervalo y cantidad de llamadas recibidas por la empresa Ventavid.



Fuente: Elaboración Propia

(*): Llamadas pitanzas o personales.

Como se puede apreciar en la figura 3 cerca del 70% de las llamadas que recibe la empresa Ventavid son Cotizaciones, teniendo un rango de duración de 3 a 13

minutos, tiempo excesivo, que provoca el descontento del cliente, con la posible eventualidad de que se corte la llamada o se niegue del servicio a otro cliente que esté tratando de comunicarse con la empresa para poder cotizar un producto.

El software cotizador, es un programa que será diseñado directamente para Ventavid, el que tendrá dentro de sus características la disponibilidad de todos los productos ofrecidos, sus posibles medidas y por consiguiente el precio final, lo que hará más corto el proceso de la cotización en línea con el cliente y a la vez permitirá generar mayores cotizaciones en el transcurso del tiempo.

Para llevar a cabo esta mejora, se ha elegido a la empresa Consultorías en Tecnologías de la Información (Anexo 4), para implementar este software en la empresa, la elección de la Consultora se basa en los precios del producto y a las buenas referencias de otras empresas que han contratado los servicios TI con ella.

El costo del diseño, implementación, marcha blanca y mantención por un año tiene un valor de 90 Unidades de Fomento (UF), el período de diseño demorará 3 meses, la implementación 2 meses y la marcha blanca 1 mes, la mantención comenzará en la fecha de término de la marcha blanca hasta cumplir 12 meses, el pago de los servicios se realizará mediante factura pagando el 50% al comienzo del período de diseño y el resto se cancelará una vez terminada la marcha blanca. El costo de las mantenciones anuales posterior a la fecha del año de garantía tienen un valor de 20 UF año, donde se pagará el 50% al comienzo del período y el resto al finalizar el año.

La intención de esta implementación, es bajar el rango de duración de llamadas a un máximo de 9 minutos por cliente en el período de los primeros 24 meses, tendiendo a llegar a un máximo de 5 minutos de atención por cliente en el tercer año del período 2013 – 2017, teniendo por consiguiente un aumento en la emisión de cotizaciones y a la vez la probabilidad de aumentar la venta de productos.

2. Correo Electrónico Propio: Como la empresa posee página web, esta también tiene un servidor y web master que administra los contenidos y aplicaciones web.

Considerando la información anterior, se solicitará la creación de cuentas de correo con la denominación @ventavid.cl, además de sincronizar los correos electrónicos con el software Microsoft Outlook, que ayudará a los miembros de la empresa a gestionar de mejor manera la información enviada y recibida desde y para la empresa.

Este proceso no es trivial y será necesario generar una capacitación a los miembros de la organización para que puedan usar el programa de forma óptima.

El desarrollo de la mejora descrita la realizará el actual administrador de la página web y el costo por implementar los correos @ventavid.cl, la sincronización con Microsoft Outlook y la capacitación de 4 miembros de la organización asciende a 50 UF, el período que tomará en generar el trabajo descrito será de 2 meses, 1 para la capacitación y otro para la implementación, el valor del servicio se cancelará mediante factura en un 100% al comenzar el trabajo, los costos de mantención del correo para las 4 cuentas seleccionadas será de 20 UF al año, las que se cancelan comenzando el periodo.

Al generar el proceso anterior se pretende entregar: una mayor seguridad acerca del tráfico de la información que es emitida por correo electrónico, la estabilidad del servicio y la mejora de la gestión de la información.

3. Mejoramiento de la calidad de la página web: la página web que está hoy disponible tiene un carácter pasivo, propio de la web 1.0, en donde la información no es actualizada.

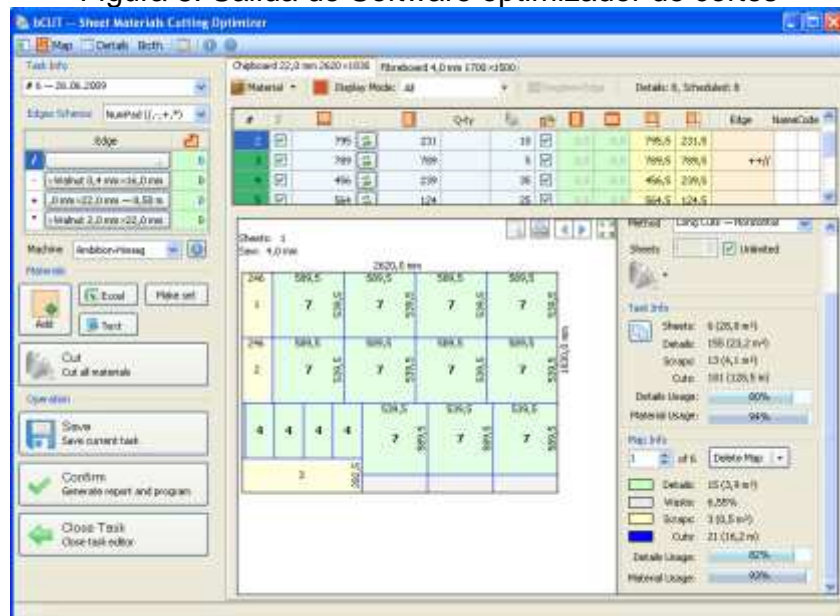
Se pretende que el administrador de la página web ocupe herramientas modernas de programación, actualizando la información y gráfica de <http://www.ventavid.cl/>, incorporando a las redes sociales dentro del sitio, con el fin de masificar e informar los productos y servicios al público. El trabajo descrito lo realizará el administrador de la página web y el valor por la restructuración y mejora de contenidos tiene un valor de 150 mil pesos, mientras que las mantenciones tienen un valor de 10 UF/año, ambos montos serán cancelados mediante factura posteriores al trabajo y

al período de mantención. El período presupuestado para llevar a cabo esta mejora en lo relativo al diseño, implementación y marcha blanca será de 1 mes para cada concepto. La finalidad de esta intervención es hacer atractiva la página web, atrapar la atención del cliente y hacer que este último se sienta a gusto y cómodo maniobrando los contenidos que aparecen en la página web.

4. Incorporación de software de corte y almacenamiento de materia prima: Desde hace 10 años atrás se han generado en el mercado distintos software orientados a optimizar los cortes efectuados en las placas (superficies) y a la vez permitir almacenar el producto restante (retazos) en un directorio, posibilitando su uso posterior permitiendo la optimización de la materia prima disponible.

El procedimiento que ocupa el software a consiste en ingresar la dimensión de la superficie total y la de los trozos a obtener, el programa, mediante algoritmos matemáticos entrega la forma óptima en la cual deben ser trabajados los cortes. Para el resto de superficie se le asigna una codificación para su almacenamiento, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 8: Salida de Software optimizador de cortes



Fuente: Tecnologías Trento

En un principio, este software será destinado a los dueños, vendedores y jefe de taller, debido a que el objetivo de la utilización del programa es la optimización de recursos, por lo mismo, si se diversifica su uso (en el comienzo de su implementación) se podría generar un desorden respecto al uso de la materia prima.

La implementación del software necesita capacitar a los operarios, con la finalidad de generar codificaciones y criterios únicos desde el comienzo de la implementación, sobre todo en lo relacionado con el almacenamiento de retazos.

Si bien, existen softwares gratuitos de optimización, no se ocupará este tipo de programas, sino que se implementará un recurso del tipo pagado que cuente con soporte, actualizaciones, capacitaciones y mantenciones según los requerimientos de la empresa a diferencia del programa gratuito, que de mediar problema no habría respuesta ni soporte alguno.

Después de analizar las diferentes propuestas acerca del software antes descrito se ha elegido a la empresa “Tecnologías Trento” (Anexo 5) con el software “BCut”, al cual se le adaptaría el diseño para la empresa Ventavid. El costo de esta mejora es de 300 UF, que incluye una mantención por dos años.

El periodo estimado para la implementación será para el diseño, capacitación e implementación de 1 mes para cada uno, mientras que la marcha blanca durará 2 meses y serán 24 los meses de mantención gratuita, el pago por los servicios se realizará con factura pagando un 50% al inicio, el 25% después de 6 meses y el resto a los 12 meses iniciada la implementación. El costo de la mantención anual será de 30 UF al año, pagando el 50% al inicio del período y el 50% al final del período.

Con la implementación de esta mejora se pretende llegar a un 20% de optimización en el transcurso de 5 años (12/2017), debido a que además de determinar los cortes necesarios y específicos, utiliza de mejor forma los retazos

generados en trabajos anteriores, pudiendo ser ubicadas con facilidad y así, utilizarlos para la elaboración de productos.

5. Introducción de dispositivos móviles inteligentes a las unidades de gerencia: la movilidad de los dueños de la empresa es constante, por lo tanto el acceso a la información para la toma de decisiones se hace relevante para ellos.

Considerando lo anterior, es necesario suministrar a los gerentes con equipos móviles “inteligentes”, que ayudarán a la comunicación verbal (voz), de email (datos) y otros (fotos, mensajes, etc.) para mejorar la gestión de la empresa.

En la actualidad Ventavid mantiene un convenio con la empresa de telecomunicaciones Entel, la cual le provee servicios, por lo tanto se recurrirá a esta última para adquirir un equipo móvil cuyas características cumplan con los requerimientos solicitados (Anexo 6). Será necesario capacitar a los gerentes acerca del uso y las utilidades que brinda el equipo “smartphone” para que puedan ocupar en su totalidad las capacidades del terminal.

La empresa ya cuenta con planes de voz y datos para sus gerentes, por lo tanto solo será necesario adquirir un nuevo terminal, el que por las necesidades de la empresa se determinó que sería el equipo Samsung Galaxy S III, el que tiene un costo de 200 mil pesos, pagado en 10 cuotas de 20 mil pesos aproximado.

La capacitación del equipo móvil hacia los gerentes de la empresa lo realizará la empresa Consultorías en Tecnologías de la Información y su costo será de 5 UF por un curso de capacitación de 1 mes (para ambos gerentes), el valor de la capacitación se pagará después de la última sesión.

La incorporación de este elemento a la empresa entregará rapidez en cuanto a la transferencia de información, pudiendo la gerencia tomar decisiones de mejor calidad en el menor tiempo posible.

Recursos Humanos

1. Establecimiento de Capacitaciones: Las capacitaciones que serán realizadas para los integrantes de la empresa Ventavid se destinarán a los diferentes estamentos que la componen a continuación se presenta la tabla resumen con el tipo de trabajador, nombre de la capacitación, institución capacitadora, costos y periodos de capacitación:

Cuadro 13: resumen de Capacitaciones

Estamento	Nombre de la Capacitación	Institución Capacitadora	Costo	Fecha/periodo
Obreros	Administración de Riesgos y Competitividad	Mutual de Seguridad	\$ 0.-	Jul – Dic 2013
Chofer	Administración de Riesgos y Competitividad	Mutual de Seguridad	\$ 0.-	Jul – Dic 2013
	Prevención de Riesgos de Conducción.	Mutual de Seguridad	\$ 0.-	Jul – Dic 2013
Jefe de Taller	Administración de Riesgos y Competitividad	Mutual de Seguridad	\$ 0.-	Jul – Dic 2013
	Administración de Riesgos y Competitividad	Mutual de Seguridad	\$ 0.-	Jul – Dic 2013
	Excel Básico	Inacap	\$ 280.000.-	Ago – Sep 2013
	Excel Intermedio	Inacap	\$ 320.000.-	Nov – Dic 2013
Vendedores	Excel Básico	Inacap	\$ 280.000.-	Ago – Sep 2013
	Excel Intermedio	Inacap	\$ 320.000.-	Nov – Dic 2013
Gerentes	Prevención de Riesgos de Conducción.	Mutual de Seguridad	\$ 0.-	Jul – Dic 2013
	Administración de Riesgos y Competitividad	Mutual de Seguridad	\$ 0.-	Jul – Dic 2013
	Excel Básico	Inacap	\$ 280.000.-	Ago – Sep 2013
	Excel Intermedio	Inacap	\$ 320.000.-	Nov – Dic 2013
	Office 2010 Básico	Inacap	\$ 300.000.-	Ene / 2014

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en el cuadro anterior, los cursos destinados a los miembros de la empresa se establecieron según las necesidades de sus trabajadores.

Las instituciones seleccionadas para llevar a cabo las capacitaciones son la Mutual de Seguridad de la Cámara de Comercio de Chile y el Instituto Nacional de Capacitación (Inacap), la primera institución posee un convenio con Ventavid y por lo mismo las capacitaciones no tienen costo, mientras que el Instituto Inacap se seleccionó por la cercanía a la empresa, sus buenas instalaciones e infraestructura y por la calidad de sus docentes.

El detalle de las duraciones y los contenidos de los cursos, se encuentran en el Anexo 7.

Para estimular la asistencia a los cursos de capacitación se entregará un bono de 15 mil pesos al trabajador para costear transporte y colación en el período del curso, considerando este gasto podemos concluir el costo final por trabajador:

Cuadro 14: Estamentos y costos de las capacitaciones

Estamento y Nro. de Trabajadores	Costo de la Capacitación por Trabajador
Obreros – 9	\$ 5.000.-
Chofer – 7	\$ 10.000.-
Jefe de Taller – 1	\$ 620.000.-
Vendedores – 2	\$ 610.000.-
Gerentes – 2	\$ 1.850.000.-

Fuente: Elaboración Propia

La empresa Ventavid no puede acceder a la franquicia Sence, estímulo a la capacitación y desarrollo de trabajadores, debido a que está afecta al pago del impuesto de segundo orden, por lo anterior, Ventavid debe costear la totalidad de los cursos.

El objetivo de estas capacitaciones es poder entregar a los trabajadores herramientas que les permitan tomar mejores decisiones y a la vez generar conductas orientadas al autocuidado y a mejorar los procesos de la cadena de producción.

2. Creación de un cuadro descriptor de cargo y responsabilidad: la empresa no tiene una estructura de responsabilidades por cargo, lo que tiene como resultado la sobrecarga laboral de algunos empleados.

Para todo lo anterior nos basaremos en la metodología planteada por Carrasco. 2009, para describir los perfiles de puestos de trabajos de la empresa Ventavid, a continuación mostraremos el perfil de Chofer, el resto de perfiles se encuentran en el Anexo 8:

Cuadro 15: Descripción de cargo de Chofer

1. Nombre del Cargo	
CHOFER	
2. Posición del Cargo en el Organigrama	
a) Subordinación	Peonetas (2)
b) Supervisión	Jefe de Taller
c) Comunicaciones Colaterales	Vendedores - Jefe de Taller - Dueños
3. Contenido del cargo	
Tarea Principal	% Tiempo Laboral
Conducción de Camionetas	60%
Instalaciones	20%
Transporte	5%
Suma	85%
Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral
Trabajo en Taller	10%
Limpieza y mantención de vehículos	5%
Suma	15%
Suma Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

Con las descripciones anteriores podemos determinar de manera concluyente las responsabilidades, dependencia y supervisión de cada uno de los cargos, si bien esta mejora se realizó basado en la metodología de Carrasco, 2009, tomaremos de referencia a una empresa RRHH Novo (Anexo 9) para costear esta implementación, que demora 1 mes en el diseño de las descripciones, y que posee un costo de 3 UF cada una, pagándose con factura al comienzo del período del diseño.

El objetivo de la implementación de estas descripciones de cargo es establecer claramente las obligaciones de cada miembro de la empresa, con el fin de reducir la carga de trabajo de los Gerentes de la empresa.

3. Crear una metodología de Ingreso para el nuevo personal: En la empresa Ventavid no hay un proceso establecido para la selección del personal, lo que eventualmente puede acarrear problemas, debido a que la empresa persona contratada no responda al trabajo que se le designe de manera.

En esta oportunidad la empresa RRHH Novo fue elegida para realizar el proceso de reclutamiento de personal, el que consistirá en la realización de test psicológicos de Rorschach y Lüscher, más una entrevista personal, en el que se determinará si existen o no las habilidades respectivas en el entrevistado para acceder al trabajo, posterior a este proceso vendría la entrevista con el dueño para que el determine si es la persona optima o no para ocupar el cargo determinado.

La empresa RRHH Novo, considerará un mes para cada una de las etapas que componen el proceso de reclutamiento, diseño, capacitación e implementación, mientras que la marcha blanca del proceso de ingreso del personal tendrá una duración de 4 meses, el costo por la evaluación de un postulante será de 2,5 UF.

El objetivo de esta implementación es incorporar a la empresa los mejores empleados, seleccionados por capacidades y actitudes llevando a la empresa a tener mejores desempeños y rendimientos a corto y largo plazo.

4. Determinar una estructura de Bonificación por desempeño: una manera de estimular el trabajo y a su vez a los trabajadores, es implementar una asignación de una bonificación respecto a su desempeño.

Para la estructuración de esta bonificación se ha elegido a Margaret Olson, miembro del área consultora de Recursos Humanos de la Empresa Price Waterhouse Cooper (Anexo 10), la que de manera particular entregará el servicio de estructurar una bonificación por desempeño. Según la consultora la metodología más acertada para estructurar un bono por desempeño se basa en dos conceptos:

La calificación constante de los miembros de la empresa, situación que se expondrán en la propuesta para Recursos Humanos número 7 y en segunda instancia, la revisión de la contabilidad de la empresa, la que consiste en establecer los ingresos netos en un período de 6 meses consecutivos, considerando el siguiente modelo:

$(\text{Ingresos} - \text{Costos}) = \text{EBITDA} - (\text{Depreciación} + \text{Impuestos} + \text{Intereses}) = \text{Ingreso Neto}$

De los ingresos netos se determinará un 10% que será dividido entre los trabajadores en partes iguales, ahora, los trabajadores que no tengan una calificación igual o superior a 5 en el año, no se les entregará el bono de desempeño, sumando ese monto al resto de los ingresos netos de la empresa.

La consultora demorará 2 meses en diseñar el modelo completo de generación de bonos por desempeño y el costo de la consultoría será de 15 UF que será pagada mediante una boleta de honorarios.

Esta bonificación se entregará un beneficio monetario a los trabajadores, buscando estimular el trabajando de buena forma en el transcurso de un año.

5. Determinación de metodología para el aumento de las remuneraciones: hoy el aumento de remuneraciones en la empresa Ventavid se relacionan con el IPC más un porcentaje extra (variable), pero ese porcentaje extra no se ha estructurado o estandarizado, por otra parte no hay una cantidad presupuestada al aumento de sueldo para la retención de trabajadores que se quisieran ir de la empresa.

La Consultora Sra. Margaret Olson (Anexo 10), ayudó a generar un modelo de aumento de remuneraciones y el monto para ofrecer en función de la retención del personal. A continuación mostraremos el modelo actual y la propuesta futura para el aumento de sueldo anual a los trabajadores de Ventavid.

Cuadro 16: Modelo para el reajuste de sueldos

Modelo Actual		
Aumento del IPC	Aumento de Dueños	Aumento Total
1 – 4%	(1 – 5%)	2 al 9%
Modelo Propuesto		
Aumento del IPC	Aumento de Dueños	Aumento Total
1 – 4%	(3%)	4 al 7%

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta de la consultora es de adicionar al valor del IPC anual un 3% de aumento, este valor va de la mano con el crecimiento de la industria a nivel nacional a nivel pyme y además será una cifra constante y conocida por los empleados.

Si bien, la consultora de la empresa Price WaterHouse construyó el modelo de reajuste de sueldos, para valorizar este procesos tomaremos como referencia a la empresa RRHH Novo, la que por realizar este modelo de reajuste salarial pide un monto de 10 UF por la consultoría.

La incorporación de esta metodología en la empresa será de suma importancia, ya que establecerá porcentajes y montos destinados al aumento de remuneración, de esa forma se podrán estructurar presupuestos de gastos para los años a futuro, por otra parte quedará constancia del interés de los dueños por sus empleados a los cuales se les aumentará el sueldo según determine la metodología.

6. Incorporar un administrador de empresas: en la actualidad, la cantidad de trabajo que tiene la empresa Ventavid es abrumador, la generación de cotizaciones, la logística para el transporte, la compra de materia prima y varios otros elementos de la cadena productiva son de exclusiva responsabilidad de los dueños, siendo evidente esta sobrecarga en el tiempo que demoran en tomar una decisión respecto a un trabajo de alta envergadura.

La incorporación de un administrador, posicionado entre los dueños y el jefe de taller sería una gran ayuda, ya que aliviaría el trabajo de los dueños y con los conocimientos previos en materias de administración y logística, la empresa tenderá a mejorar su gestión.

El proceso de búsqueda e incorporación del administrador lo realizará la empresa RRHH Novo, la cual cobrará 2,5 UF por cada entrevistado que decida postular al cargo, en el mismo ámbito la empresa ofrecerá un sueldo de M\$ 650 brutos al trabajador que ocupe el cargo.

Se determinará un 1 mes para buscar al posible postulante y se establecerá la misma cantidad de tiempo para capacitarlo en materias respectivas a las actividades que realiza la empresa.

La incorporación de un administrador aliviará a la gerencia mediante el traspaso de responsabilidades que busca agilizando los procesos internos de Ventavid.

7. Creación de una encuesta para la revisión del clima laboral: el clima laboral en la empresa nunca ha sido medido, solo se mantiene una percepción del clima por parte de los dueños. La implementación de esta encuesta ayudará a comprender como se encuentra el ambiente laboral. Basado en la metodología diseñada por el Instituto de Economía Aplicada a la Empresa. 2008, se ha construido la encuesta que se aplicaría a cada uno de los trabajadores de la empresa (Anexo 11).

Esta encuesta se debe desarrollar 2 veces al año de forma anónima, depositando cada encuesta en un buzón, que tiene como finalidad obtener respuestas verídicas y no influenciadas por la gerencia, los resultados de las encuestas deben ser guardados con la finalidad de tener un comportamiento histórico.

Para poder estimar el costo y los tiempos que demoraría generar esta implementación, se tomó como referencia a la empresa RRHH Novo, la que por generar la encuesta cobra un valor de 20 UF, mientras que la ejecución, análisis e informe posterior de la encuesta tendrá un costo de 10 UF.

El objetivo de la implementación de esta mejora es mostrar a la gerencia el clima laboral de la organización, saber cuáles son sus falencias y requerimientos, saber cómo ven a sus jefes y su trabajo, entre otras. Esta información servirá para generar medidas y actividades para mejorar la vida laboral de todos los empleados.

8. Entrevistas de calificación y retroalimentación de trabajadores: como se postuló en los puntos 4 y 5 de las mejoras referidas a Recursos Humanos, es necesario mantener un buen nivel de trabajo en el tiempo, para lograr bonificaciones y

aumentos de sueldo, por lo tanto es necesario mantener calificaciones y retroalimentaciones constantes de los trabajadores.

La empresa RRHH Novo postuló que los niveles de calificación para los empleados deben ser de 1 a 7 en donde:

Rango	Status
1 a inferior a 4	No Logrado
Entre 4 a inferior a 5	Logrado
De 5 a 7	Logrado con excelencia

Las retroalimentaciones a los trabajadores serán cada 6 meses y se harán a todos los trabajadores, generando una ficha respectiva para ver el comportamiento histórico de cada trabajador.

Lo que se busca con la implementación de esta mejora es mantener a los trabajadores constantemente informados acerca de su trabajo y junto con ello orientarlos a seguir con sus labores fomentando sus rendimientos positivos con bonos y estímulos.

Habilidades Directivas.

1. Estructurar Capacitaciones e instrucciones respecto a Habilidades Directivas: respecto a este tipo de capacitaciones la empresa no tiene ni ha tenido capacitaciones referentes al tema.

Por el conocimiento personal de su metodología y la forma como plantea el tema de la Habilidad Directiva se ha elegido a José Valenzuela, profesor de cátedra de Habilidades Directivas del Magister de Dirección y Gestión de Empresas, del Departamento de Ing. Industrial, Universidad de Chile, para que desarrolle 2 talleres formativos a los dueños de la empresa Ventavid, relativos a Eneagramas, Genogramas y Espacios Transformativos, los que tendrán un costo de 300 mil pesos cada uno, la duración de cada curso será de 1 mes y el valor del curso será cancelado al comienzo de las clases mediante factura.

Estos cursos serán de gran ayuda para los dueños de la empresa, debido a que se fortalecerán criterios y a la vez se les entregará un espacio y herramientas que le permitirán identificarse con una tipología de personalidad y trabajar sus características centrales para implementar a diario, lo que ayudará a los dueños a tomar mejores decisiones en el futuro.

Para el área de Operaciones

1. Determinar una planificación para el manejo óptimo del Stock: es necesario, determinar que artículos representan la mayor parte y valor del inventario, midiendo su uso en dinero, ya que de esta manera se podría justificar una movilización o inmovilización de los artículos.

Los artículos que representan la mayor parte del inventario no son necesariamente los de mayor valor monetario, ni tampoco los que se usan con mayor frecuencia, sino que son aquellas cuyas valorizaciones constituyen un elevado porcentaje dentro del inventario total. Para poder determinar cuáles son aquellos productos mas importantes del inventario es necesario establecer una curva ABC, que permita identificar cuáles son los artículos de mayor valor, pudiendo optimizar la administración de recursos y entregando nuevas herramientas a la gerencia para la toma de mejores decisiones.

Considerando el contenido expresado en los párrafos anteriores, se desarrolló junto con los dueños y el jefe de taller un listado de los 20 (Anexo 12) artículos más importantes y la vez más usados en el desarrollo de productos, con su respectiva descripción, consumo y costo unitario.

A continuación, debemos determinar la participación monetaria de cada artículo en el valor total del inventario, determinando los porcentajes de participación relativa de cada unidad en la cantidad total de elementos, la valorización de cada unidad y por último el porcentaje que representa cada una de las valorizaciones en el valor total del inventario, luego se debe ordenar en forma decreciente el porcentaje de

valorizaciones del consumo total y participación acumulada, determinando el siguiente cuadro:

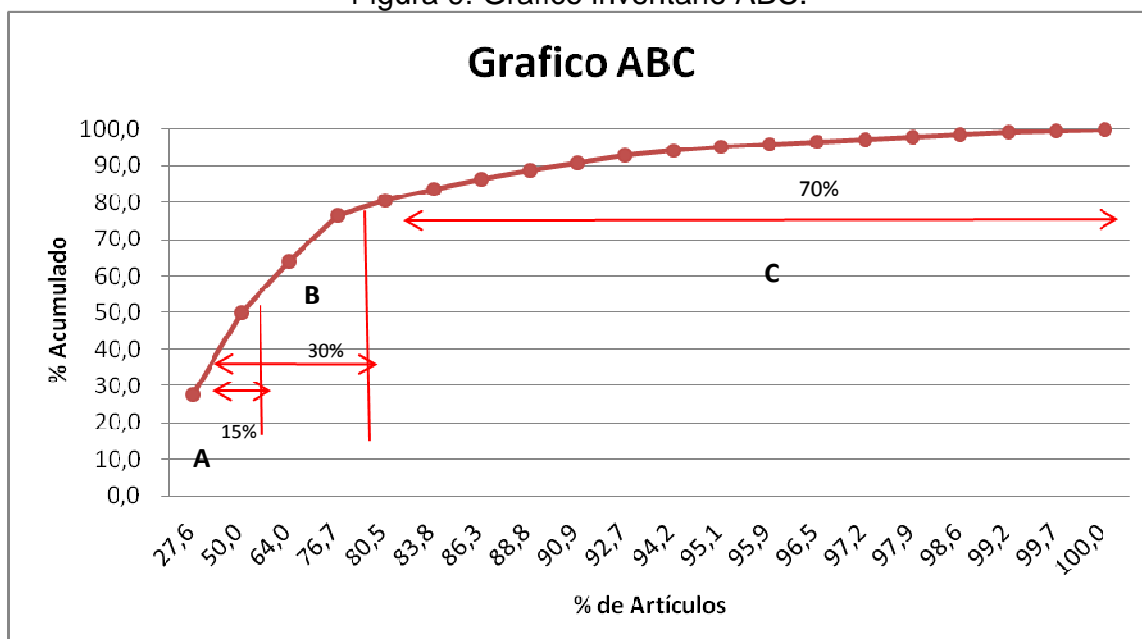
Cuadro 17: Cuadro de inventario ABC

Art. Nro	Porcentaje de Participación en el total	Porcentaje de Consumo Total	Porcentaje de Participación Acum.	Porcentaje de Valor Acumulado	Clase
14	2%	27,63%	2%	27,63%	A
12	8%	22,39%	10%	50,02%	
13	3%	13,96%	13%	63,99%	
11	7%	12,68%	20%	76,66%	
4	8%	3,88%	28%	80,55%	B
5	5%	3,24%	33%	83,79%	
6	8%	2,55%	41%	86,34%	
7	9%	2,45%	50%	88,78%	C
9	11%	2,13%	61%	90,92%	
8	13%	1,79%	74%	92,70%	
10	9%	1,53%	83%	94,23%	
1	2%	0,88%	85%	95,12%	
18	1%	0,74%	86%	95,85%	
19	1%	0,69%	87%	96,54%	
2	3%	0,68%	90%	97,22%	
15	1%	0,68%	91%	97,90%	
17	1%	0,66%	92%	98,56%	
3	5%	0,65%	97%	99,21%	
16	2%	0,45%	99%	99,66%	
20	1%	0,34%	100%	100,00%	

Fuente: Elaboración Propia

Ahora, con los porcentajes de participación acumulada y de valor acumulado se puede construir la curva ABC del inventario de la empresa Ventavid.

Figura 9: Grafico inventario ABC.



Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en el grafico anterior, solo tres artículos presentan la mayor valoración (perfiles de aluminio AL42, 5000 y 8000), por lo tanto si se controlaran estrictamente, se tendría dominado cerca del 60% del valor total del inventario, además, controlando los ángulos de aluminio 20x20, los vidrios de 10 y 8 mm se tendría el control del 83% del valor total del inventario.

Se ve en el gráfico que el 15% del inventario justifica el 60% de su valor, mientras que el 30% del inventario justifica el 82% de su valor; a su vez, el 70% del inventario justifica el 91% del valor total del inventario. Considerando los costos de mantenimiento y control de estos últimos elementos, se llega a la conclusión de que no es necesario controlarlos estrictamente, debido a su poca valorización y que se debe mantener el mínimo stock posible de estos productos.

La asignación de la letra A en 60%, B en 80% y C en el 90% para la empresa Ventavid se determinó basado en la cantidad de productos que maneja la empresa.

Como conclusión podríamos indicar que para las áreas ABC:

- Para los artículos que se encuentran en la sección A se debe usar un sistema de control estricto, realizar revisiones continuas y exhaustivas a las existencias evitando generar sobre-stocks.
- Para los artículos que se encuentran en la sección B, se debe aplicar un nivel de control intermedio.
- Por último, para los artículos C, se debe utilizar un control básico, pero aún así, se debe generar revisiones periódicas de estos artículos.

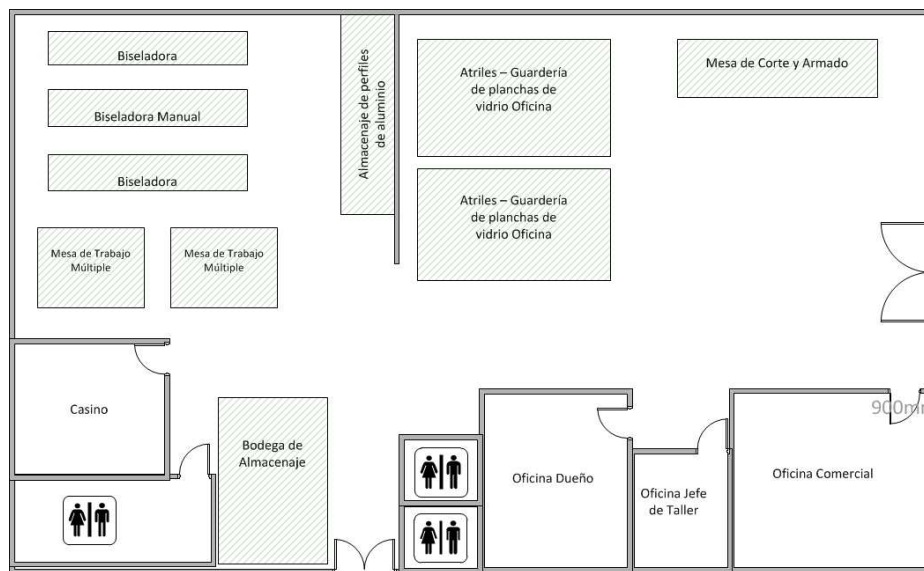
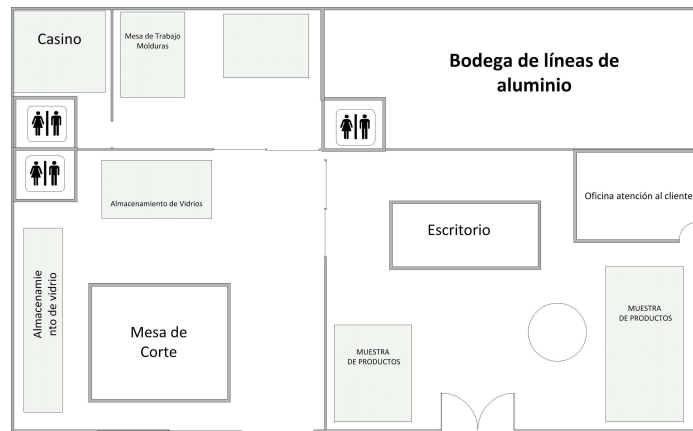
Como propuesta para esta mejora no se descarta la futura aplicación de sistemas informáticos que permitan mejorar el proceso de control de inventario, además que ayuden a programar el período y la cantidad de unidades necesarias para tener un stock óptimo.

Esta implementación se valorará con un costo de 25 UF, considerando el valor de mercado que tiene el solicitar este tipo de estudio a una empresa consultora, como por ejemplo a Consultores en Tecnología de la Información.

2. Determinar el Layout de la empresa: Actualmente la empresa posee dos sucursales en la zona centro de Santiago, uno ubicado en Av. Santa Rosa 1998 y Alonso Ovalle 778, los que se distribuyen actualmente de la forma indicada en el Anexo 13.

Como se puede apreciar las distribuciones actuales de la empresa Ventavid en el local ubicado en Avenida Santa Rosa y Alonso Ovalle, no son las mejores, debido a que la línea de producción no tiene una gestión estratégica, ya que muchas veces el personal de la empresa debe circular más de una vez por el mismo punto, perdiendo gran cantidad de tiempo en el proceso, basado en la estrategia de Chase, 2009, se estructuró una nueva forma de distribución o layout de los elementos que componen los locales.

Figuras 10 y 11: Planos layout de local Alonso Ovalle 778 y Santa Rosa 1998



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la figura 7 y 8, ahora existe una distribución espacial que se coordina con el quehacer diario de la empresa, se puede ver una renovada distribución de los aparatos que conforman la línea productiva en ambos locales de la empresa.

Aplicando este nuevo layout en las sedes de Ventavid se pretende mejorar los procesos y aumentar los rendimientos de la empresa, debido a que se determinará una línea estratégica de producción disminuyendo los tiempos y posibilidades de

dañar las materias primas, logrando disminuir los gastos operacionales y contribuyendo al aumento de las ganancias.

Se estima que con la nueva distribución de la maquinaria el ciclo de producción de productos disminuirá en un 20%, mejorando el “lead time” existente entre la solicitud del pedido y la entrega del mismo.

Basado en la empresa Consultorías en Tecnologías de la Información esta mejora será valorizada en 100 UF.

3. Metodología para el reparto de mercadería: respecto al reparto de la mercadería se podrían generar cálculos matemáticos referidos a la estructuración de rutas optimas y por ende utilizar modelos de maximización y minimización, pero establecer esta metodología en lugar de ayudar, tendería a confundir y a generar mas problemas que soluciones, debido a que estos programas de maximización se construyen en base a un sin número de variables que entregan una valor final, variables que cambian hora, tras hora por lo tanto no se ocupará esta estrategia para desarrollar este punto (Barrios, 2004).

La forma en cómo se generará la metodología para el transporte se basará en Chase, 2009, que postula un ordenamiento en la forma en cómo se establecerán los despachos, es decir debe existir una planilla en la cual se incorporen los despachos, la que se debe estructurar desde el día anterior, existiendo la mínima posibilidad de alterar la planificación, la planilla se generará para llevar un control y registro del despacho de artículos se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 18: Planilla de despacho de artículos

Fecha	Conductor	N° de Despacho	Dirección de Despacho	Artículos (N° de Guía de Despacho o Factura)	Hora Aproximada de llegada

Fuente: Elaboración Propia

Con la planificación de despacho se quiere generar una metodología y un orden respecto a la distribución de mercadería a los clientes, y no estar generando de

manera improvisada un listado de direcciones para entregar los trabajos de la empresa, por otra parte, tener el listado de artículos y direcciones anterior a la fecha de entrega permite generar una ruta optima, es decir, no pasar dos veces por el mismo punto, logrando la optimización de recursos, mediante una menor pérdida de tiempo por parte de los trabajadores y una baja en la cantidad de kilómetros recorridos y un menor gasto de combustible por parte de los vehículos.

Podemos mencionar a modo de potenciar esta mejora, la posibilidad de incorporar módulos GPS a la flota de vehículos lo que permitirá tener un control estricto acerca de los desplazamientos y tiempos ocupados en los traslados de mercadería.

Si bien la mejora planteada se basa en apuntes de pregrado y cursos de postgrado, se determinara un valor monetario a la mejora con el fin de incorporar este costo al flujo de caja, el monto que se incorporará será de 40 UF, valor que nos da como referencia la empresa de Tecnologías TI.

4. Fortalecer cadenas de suministro de materias primas: la relación que existe entre los dueños de la empresa (Compradores) y los distribuidores de materia prima (Vendedores) es positiva, lo que se refleja en la obtención de muy buenos precios de materia prima, cercanos al 40 o 50% más bajos que el precio de mercado.

Por lo anterior el fortalecimiento de la cadena de suministro se lograría entregando elementos corporativos de la empresa Ventavid a los vendedores de materia prima, como lo son poleras, gorros, llaveros y/o entradas a eventos (cine, teatro o conciertos), todo lo anterior con el fin de fortalecer y estrechar lazos con los vendedores.

Siempre se debe mantener conversaciones con otros proveedores de materias primas, debido a que por la naturaleza de estas (frágiles) existe la posibilidad de que los proveedores "oficiales" no tengan los artículos necesario para cubrir la demanda y sea necesario acudir a otros distribuidores.

El costo de esta mejora se determinará en 500 mil pesos anuales, gastos referidos principalmente en la compra de artículos para atención y regalos.

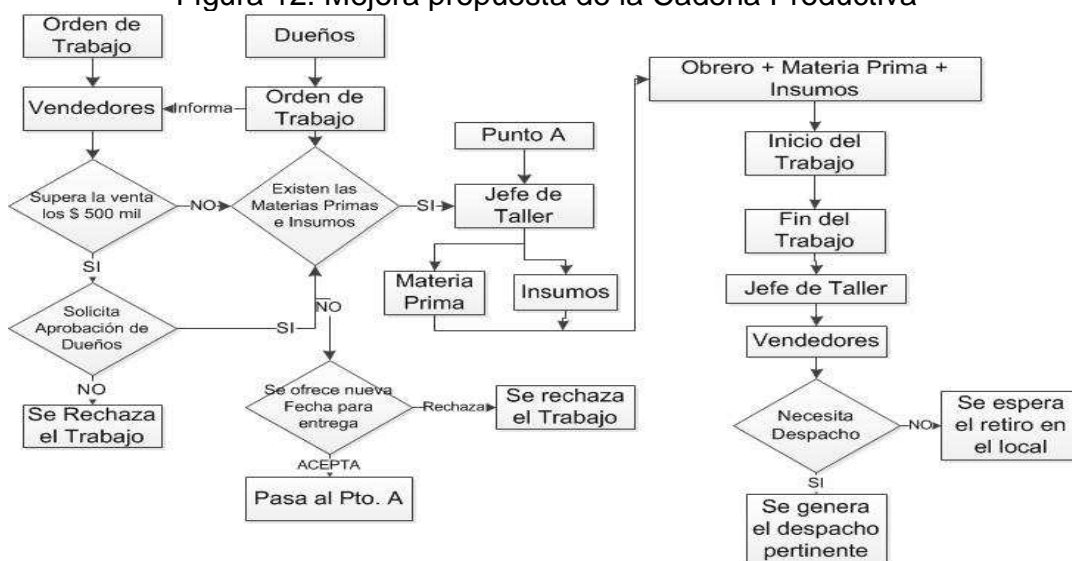
Lo que se quiere lograr mediante esta mejora es establecer un estrecho lazo de confianza con los diferentes distribuidores que suministran materia prima.

5. Revisar la cadena productiva de la empresa: en la actualidad, la empresa Ventavid posee una estructura de generación y desarrollo de actividades para la generación de un trabajo (Anexo 13).

Como se aprecia en la figura (Anexo 13) no existe una comprobación por parte de los vendedores si se encuentra o no disponible la materia prima para desarrollar el trabajo, lo que podría ocasionar un mal rato con los clientes.

Si bien esta forma de trabajar se ha mantenido en el transcurso de los años que lleva la empresa, se ha visto que en ciertas ocasiones hay un aumento en los tiempos de espera de trabajos, a veces se ha llegado a duplicar esfuerzos y trabajo para una misma orden, lo que conlleva a la pérdida de tiempo, materia prima y por ende dinero a la empresa Ventavid. A raíz de lo anterior se ha diseñado un nuevo modelo para el desarrollo del trabajo:

Figura 12: Mejora propuesta de la Cadena Productiva



Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en la figura anterior el fin de la propuesta es incorporar a la empresa un procedimiento claro y ordenado para desarrollar un trabajo, el que contempla la generación de trabajos por parte de los Dueños de la empresa, la existencia o no de materia prima y la reprogramación de posibles trabajos a futuro.

Para contabilizar esta medida nos fijaremos como referencia a la empresa Consultorías en Tecnologías de la Información, la que por realizar esta estructuración solicita un monto de 30 UF.

Con esta nueva metodología se busca desarrollar un proceso de trabajo ordenado y así disminuir tiempo y duplicación de labores, las que conllevan pérdida de tiempo, materia prima y dinero para la empresa.

6. Establecer una metodología para la asignación de prioridades en los trabajos: para poder establecer la prioridad de asignación en los trabajos, debemos establecer a los segmentos a los cuales venderemos nuestros productos.

Respecto al mercado retail, la asignación de prioridades de atención será de el “primero que entra, primero que sale”, siendo atendidos en el mismo día o como máximo en 4 Días.

Para los productos orientados al mercado Corporaciones y Mayoristas, también se ocupará la misma metodología, pero al momento de presentarse una sobre demanda de trabajo, se deberá establecer un elemento de prioridades para poder elegir el mejor trabajo en lo que a márgenes monetarios respecta. Para poder establecer niveles prioritarios de atención se debe considerar tres aspectos primordiales:

- Existencia de la Materia Prima para los productos solicitados.
- Márgenes que representa el trabajo.
- Tiempo de Holgura establecido por el cliente.

Relacionado con la materia prima, el ítem refiere a que si al momento de generarse el trabajo se posee la materia prima respectiva, si no se tiene el material, se podrá establecer un tipo de negociación en el tiempo de entrega de los productos con el cliente, de esta manera se podrán obtener holguras de tiempo en la entrega final del trabajo, correspondiente a los márgenes del trabajos, se debe elegir el que entregue los mayores márgenes para la empresa.

Respecto a la holgura de trabajo este elemento es un concepto que se debe manejar por parte de los vendedores, es decir, los vendedores deben saber a priori respecto a otros trabajos previamente calendarizados para poder generar una fecha de entrega probable a los nuevos trabajos.

Para resolver el problema anterior se pensó en implementar un teorema algebraico como el “Knapsack Problem” (Karp. 1972) o problema de la mochila, la que trata de resolver un problema de optimización combinada, en la cual genera niveles de prioridades según la ponderación que se le otorgue el investigador:

$$\begin{aligned} \text{Maximizar} \quad & \sum_{i=1}^n v_i x_i \\ \text{Tal Que} \quad & \sum_{i=1}^n w_i x_i \leq W, \quad x_i \in \{0, 1\} \end{aligned}$$

Pero la generación de algoritmos es muy complejo para la empresa, por lo tanto se establecerá un calendario único y oficial de trabajos, es decir tanto vendedores como dueños tendrán un calendario único y en línea, en el cual se establecerán los tiempos de entrega de trabajos, teniendo todos los miembros de la empresa una información única, para poder programar entregas de futuros trabajos.

Para costear esta iniciativa tomaremos como referencia a la empresa Tecnologías TI, la que por prestar este servicio de programación de planillas en línea cobra un valor de 45 UF.

La anterior metodología busca estructurar la toma de decisiones de manera fácil y rápida, con el fin de no comprometer la imagen de la empresa en cuanto a las fechas y compromiso de calidad referido a la entrega de trabajos.

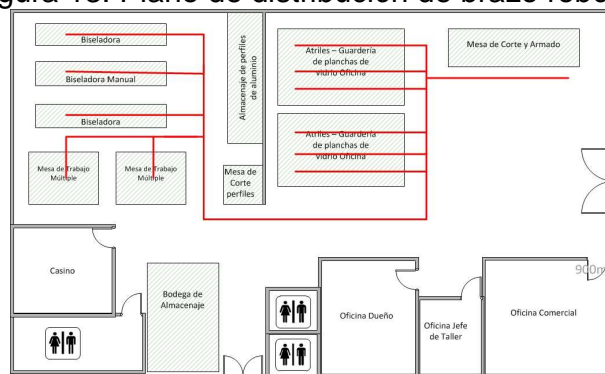
7. Incorporación de un brazo robótico (tecle neumático con viga curva) para el traslado de planchas de vidrios: el trabajo con placas de vidrio son la principal labor que realizan los obreros, pero para poder ejercer esta actividad es necesario trasladar la materia prima, cuyas dimensiones comúnmente son de 3 por 6 metros, y cuyo peso varía entre los 30 y los 50 kilos.

El movimiento de estas planchas de vidrios genera grandes pérdidas de tiempo, debido a la envergadura y además que su traslado constituye un peligro de posible accidente de los obreros y por último la posibilidad concreta de romper la materia prima, generando pérdidas monetarias para la empresa.

Por lo anterior, se ha establecido como una mejora la instalación de un “brazo” mecánico del tipo neumático, instalada en rieles ubicados en la sección superior del galpón de trabajo lo que ayudará a los obreros a trasladar la materia prima de manera rápida y segura, optimizando el tiempo y mejorando los niveles de seguridad en el interior de la empresa.

A continuación se muestra una figura relativa a un plano de planta en cómo se incorporará el brazo robótico:

Figura 13: Plano de distribución de brazo robótico



Fuente: Elaboración Propia

La incorporación de este brazo robótico disminuirá en un 25% los tiempos de traslados de materia prima, además no será necesario contar con 2 o más obreros para el traslado de placas de vidrio, ya que solo se necesitará de un obrero para tal actividad, otro punto positivo será la disminución en la tasa de pérdida de materia prima, la que mensualmente ronda en 3 a 4 m², pérdidas que, en un 50%, se producen en el traslado de la materia prima a la mesa de trabajo (el resto se produce en el traslado del producto a la obra), la que se estima disminuirá a cero. Los accidentes también disminuirán, se prevé que con esta nueva herramienta de trabajo, se disminuirá la tasa de accidentes producidos por esta actividad a no más de uno por año.

Como se puede ver solo un operario podrá maniobrar el brazo, ganando tiempo, seguridad y optimizando el proceso. La empresa seleccionada para implementar esta mejora es Vertical Logístic (Anexo 14), la que por un costo de 85 millones de pesos implementará, capacitará, pondrá en marcha y dará mantenciones a la maquinaria. Con esta mejora se pretende disminuir la pérdida operacional, mejorar la calidad en el trabajo de los obreros, mediante un menor esfuerzo por parte de estos últimos y a la vez mejorar los rendimientos de trabajo de los obreros.

De esta manera, aumentarán los ingresos de la empresa.

Marketing

1. Mejoramiento de los canales actuales de marketing: la mejora de los canales existentes en la empresa Ventavid serán:

a) La mejora de la página web, el sitio electrónico de la empresa presenta una calidad básica y muy parecida a una web del tipo 1.0 en donde se incorpora información y no se mueve más, lo que se pretende es generar mediante el proveedor y web master de www.ventavid.cl una web 2.0 en la cual la información sea actualizada de forma periódica, que el contenido sea interesante y llamativo para el consumidor y que además se incorpore información relativa a la vidriería con el fin de captar nuevos negocios.

Los costos y el proveedor del servicio que llevará a cabo esta mejora se encuentra en la sección de mejoras relativas a la tecnología de la información.

b) Una de las vías directas de publicidad que posee la empresa consiste en un cartel publicitario ubicado en el local de Avenida Santa Rosa 1998, el cual posee dimensiones pequeñas respecto al óptimo que podría representar.

Por lo anterior se ha solicitado a un dibujante y a la vez constructor de este tipo de publicidad que genere un cartel con nuevas dimensiones y con un nuevo contenido, las dimensiones del nuevo cartel serán de 1,80 mts de ancho y 3 mts de largo, con lo anterior, se logrará captar la atención del público que pasa por las afueras de local.

c) La empresa Ventavid posee un aviso publicitario en las páginas amarillas, el cual está falto de color y por lo mismo no llama la atención del público que visita una de las fuentes más usadas para buscar empresas en nuestro país. por consiguiente, se contactó con un publicista que generará una nueva imagen y elemento comercial que incorporar en el libro de publicguías, El costo del diseño será de 200 mil pesos, que serán cancelados mediante boleta de honorarios.

Con esta mejora se pretende llamar la atención del cliente potencial y por lo mismo generar mayores posibilidades de venta de productos.

d) Por último, existe la mejora de actualizar el folleto que existe en la empresa, el actual folleto incorpora información básica y muy poco relacionada con el mercado retail, la nueva propuesta busca incorporar elementos propios del mercado retail que incentiva y muestra productos dirigidos hacia este segmento.

La mejora será realizada por la empresa de publicidad Manquehue, la que por sus servicios cobrará un monto de 50 mil pesos.

La finalidad de esta mejora es poder promover productos específicos a un mercado específico, dando a conocer además otras posibles posibilidades de compra, con esta mejora se busca mejorar la cantidad de ventas de la empresa.

2. Establecer un Marketing por segmento de venta: como se ha planteado en capítulos anteriores, es necesario establecer un marketing de forma segmentada y específica a nuestros clientes, por lo anterior se han establecido los elementos de marketing por segmento:

a) Segmento Retail: para este segmento se confeccionará y mejorará el folleto incorporando nuevos productos referidos a este segmento.

b) Segmento Corporaciones: se mejorará el elemento de Publiguías y se incorporará a la web Chile Proveedores para captar mayor mercado relativo al segmento Corporaciones.

c) Segmento Mayorista: en este caso no se generarán mayores modificaciones o intervenciones en el área marketing debido a que como se planteó en la introducción de esta memoria, los clientes mayoristas tienen demoras en el pago hacia Ventavid y por lo mismo la empresa ha establecido no generar mayor publicidad a este tipo de clientes y solo se generaran contratos de trabajo mediante nexos de conocidos o conocimiento de situaciones de pago de trabajos previos, de lo contrario no se celebrarán contratos para hacer trabajos con estas empresas Mayoristas.

Respecto a otros elementos para llegar a los segmentos, sin duda la renovada página web que presentará la empresa, mejorará la captación e información de los clientes.

3. Generar un elemento que una la marca con el producto: en estos momentos la empresa no tiene un elemento que las una con la marca, por lo tanto se ha estudiado desarrollar un sello autoadhesivo de fácil desprendimiento el que se incorporará en los productos emitidos por la empresa Ventavid, el diseño de este adhesivo es:

Figura 14: Sello de Calidad Ventavid.



Fuente: Elaboración Propia

Así, por cada trabajo destinado a los segmentos Corporaciones y Mayoristas se incorporará este sello en los artículos, de esta manera se generará un elemento que vincule a la empresa con la marca.

Al incorporar este símbolo dentro de los productos ofrecidos se busca llegar a la persona y no a un cliente, es decir, se busca cambiar el concepto de venta actual por uno más global en donde se busca ganar un cliente – amigo, el cual transmitirá su buena experiencia a otros, los que a su vez amplifica la oportunidad de próximas ventas.

Por otro lado un símbolo rojo, llamativo, induce a tener una emoción de alerta o de atención, el que después de observarlo y leerlo manifiesta la calidad de la empresa por entregar un producto de calidad, lo que generará una sensación de confianza y respaldo al cliente una vez comprado el producto.

Al ser un elemento llamativo (color y forma) este elemento pretende quedarse en la memoria del consumidor, tratando de ingresar en el “*top of mind*” del cliente al momento de recurrir a un vidriera en una oportunidad próxima.

El símbolo que se incorporará en los productos de la empresa Ventavid buscará entregar un mensaje directo, sin dar pie a confusiones, es decir el concepto que se

quiere entregar es claro: Sello de Calidad, no buscando segundas ni terceras sensaciones o mensajes, por último, con este elemento se establecerá una identidad particular de la empresa.

El costo de implementar este elemento en la empresa es de 200 mil pesos, además el costo del adhesivo es de 150 mil pesos las 500 unidades, las que durarán cerca de 3 meses.

4. Generar una metodología para la realización de encuestas de satisfacción de atención. La generación de una EPA o encuesta de post atención es en lo absoluto necesaria para conocer cómo se sintió el cliente al momento de realizar su compra.

Estas encuestas según RRHH Novo, deben ser breves y de no más de 3 preguntas, ya que al ser una encuesta corta, se asegura un alto porcentaje de respuestas, por otro lado se aconseja que estas encuestas se depositen en un cubículo, con el fin de generar en el encuestado la sensación de anonimato.

La encuesta será generada de la siguiente manera:

Cuadro 19: Encuesta Post Atención

Encuesta EPA
1.- Cual es su nivel de satisfacción después de ser atendido en Ventavid? Muy Satisfecho__ Satisfecho__ Igual a como llegue__ Insatisfecho__ Pésimo__
2.- Cuanto nos demoramos en atenderlo: Mucho__ El tiempo aceptable__ Muy rápidos__
3.- Como fue la atención de Ventavid Muy Buena__ Buena__ Aceptable__ Mala__ Muy Mala__
4.- Recomendaría nuestra empresa a otras personas Si __ No__
5.- Si desea déjenos sus comentarios acerca de la atención de Ventavid.

Fuente: Elaboración Propia

Este sondeo se realizará a cada cliente que genere una compra en la empresa, mientras se le entrega su pedido o producto, pretendiendo generar un alto nivel de respuesta, las cartolas con las preguntas serán depositadas en un cubículo ubicado en un sector del área de ventas, similar a una urna, el responsable de revisar el resultado de las encuestas serán los directores de la empresa, a los que se les presentará la urna y además serán ellos los responsables de las llaves de la urna.

Con esta encuesta se tendrá una percepción de cómo lo está haciendo la empresa en cuanto a su atención y cómo satisface la empresa las necesidades de atención al cliente, el costo de esta implementación será de 350 mil pesos, basado en la información de la empresa RRHH Novo.

Finanzas

1. Restructuración de contabilidad por segmento: como se ha mencionado en capítulos anteriores, la contabilidad de la empresa se ha llevado de manera estricta y de buena forma, pero con ésta estructura hasta este momento no es posible discriminar que venta se realizó a que canal, ni tampoco que gasto se estableció para cada segmento en particular.

En conversaciones con el contador de la empresa, mencionó que la única forma en poder establecer un criterio para determinar las ventas por canal, es incorporando en las facturas un campo numérico que contenga dos alternativas (1 o 2), en donde una alternativa sea la venta al segmento corporación, el cual se diferencia del mayorista principalmente por el número de artículos que solicita, mientras que la otra alternativa se orienta a empresas mayoristas, que se caracterizan por solicitar un número amplio de artículos únicos, por lo tanto, no es difícil discriminar, por parte de los vendedores, acerca de qué tipo de venta están realizando (Corporación o Mayorista). Las ventas realizadas con boletas serán consideradas como compras realizadas por el mercado Retail.

Respecto a la determinación de costos por canal, en estos momentos no se puede implementar un sistema de costeo por actividad debido a que el sistema de producción y facturación aun presenta un estado de poca madurez, por lo tanto un sistema de costeo más que ayudar, será una molestia y a la vez provocará una pérdida de tiempo para los miembros de la empresa.

Por lo anterior aún no será posible establecer un margen efectivo por canal en el periodo 2013 – 2017, pudiendo solo establecerla como una mejora a futuro.

Para implementar esta mejora en la empresa se recurrirá al informático que diseño el software que genera las facturas en Ventavid, este profesional demorará 2 meses en el diseño y 1 mes en la marcha blanca con un costo total de 10 UF.

De esta manera podremos establecer de manera fácil y clara las ventas que se generan por canal en la empresa Ventavid.

2. Impacto de la franquicia SENCE en la contabilidad: Respecto a cómo la franquicia Sence impacta en el Estado de Resultados, podríamos concluir que la influencia de la exención tributaria esta es nula en el flujo de caja, debido a que uno de los requisitos para optar a este beneficio es no tener pagos por concepto de impuestos de segunda categoría.

El Impuesto Único de Segunda Categoría, establecido en el artículo 42 N°1, artículo 43 N°1 de la ley de renta, grava las rentas del trabajo dependiente, como ser sueldos, pensiones y rentas accesorias o complementarias a las anteriores. Es un tributo que se aplica con una escala de tasas progresivas, declarándose y pagándose mensualmente sobre las rentas percibidas provenientes de una actividad laboral ejercida en forma dependiente, y a partir de un monto que exceda, a contar del 1 de enero del 2002, de 13,5 UTM.

Por lo anterior, el gasto completo de las capacitaciones establecidas para el personal de la empresa Ventavid, será pagada con el capital propio de la empresa.

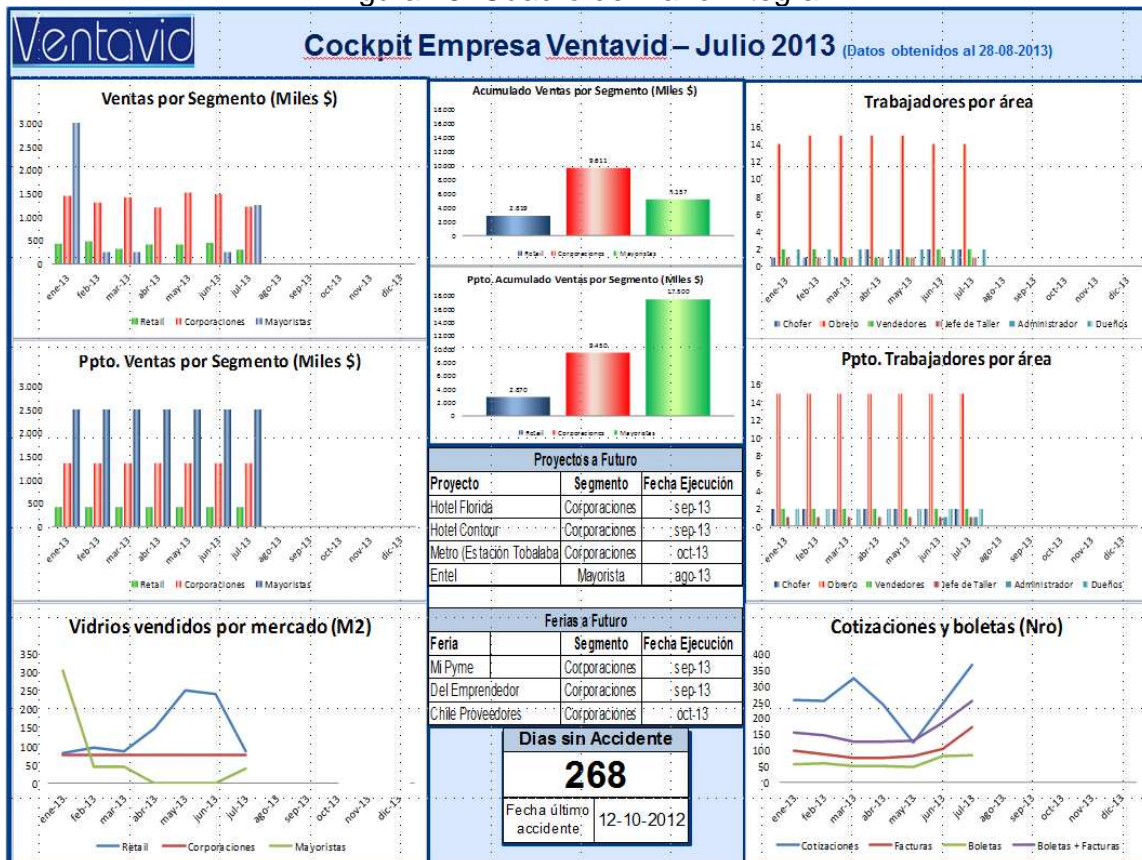
3. Generación de presupuestos de gastos: Un elemento que ayudará a los dueños de la empresa a tener una guía respecto a los gastos incurridos, será el establecimiento de presupuestos de gastos, al contador de la empresa se le encargará realizar presupuestos de gastos respecto a sueldos, materias primas y costos de herramientas, los que se deberán ser contrastados mensualmente, con el fin de detectar desvíos y gastos por sobre o por bajo lo establecido.

El encargado de la revisión y control de los gastos será responsabilidad del contador de la empresa, el que por realizar este trabajo cobrará 300 mil pesos mensuales.

Control de Gestión

1. Determinación del panel de control: El panel de control a implementar será:

Figura 15: Cuadro de Mano Integral



Fuente: Elaboración Propia.

Los KPI generados para respaldar este cuadro de mando integral son:

Cuadro 20: KPI's de la empresa Ventavid

KPI	Forma de Calculo	Descripción	Responsable
Venta por segmento	Ventas por segmento Real / Ventas por segmento Ppto.	Describe el alcance de las metas de venta por segmento	Contador
M ² de vidrio vendido por segmento	Ventas de M ² de vidrio por segmento Real / Ventas de M ² de vidrio por segmento Ppto.	Describe el alcance de las metas de ventas de M ² de vidrio por segmento	Contador
Días sin accidentes	Nros. acumulados de días sin accidentes	Este valor determina el cuidado por la salud de los trabajadores de la empresa, además de buscar la baja en la prima mensual cobrada por la entidad aseguradora.	Vendedores
Trabajadores por área	Trabajadores promedio (*) mensual Real / Trabajadores promedio mensual Ppto. (*) Trabajadores promedio = promedio de la asistencia mensual de los trabajadores	Busca tener al personal necesario para desarrollar las diferentes actividades, con el fin de no sobrecargar de trabajo ni tampoco incorporar presión en la elaboración de los mismos	Vendedores
Numero de cotizaciones	Número de Cotizaciones / (Número de Boletas + Número de Facturas)	Establece la gestión de los vendedores respecto a las cotizaciones realizada y las ventas obtenidas	Contador

Fuente: Elaboración Propia

4. GESTIÓN DEL CAMBIO

4.1 Modelo de Implementación Temporal

Incorporar cambios en los procedimientos y en el quehacer diario de las personas no es fácil, el temor a lo nuevo y la costumbre de desarrollar un proceso establecido son elementos que juegan en contra de la implementación de nuevos procedimientos de trabajo, cuyo objetivo es mejorar los rendimientos del negocio.

Considerando que la implementación de mejoras establecerá un cambio y una transformación en los procesos de los empleados, hemos considerado el modelo de Kotter, que entregará una serie de premisas orientadas a bajar la tensión y el miedo en la fase de incorporar cambios en los procesos internos de una empresa.

En primer lugar, debemos buscar no generar un sentido de urgencia lo suficientemente grande como para generar una revolución interna, que en definitiva nos lleve a transformar nuestras mejoras en un caos, concluyendo en la rechazo de las iniciativas, para lo anterior debemos ser cautos en observar el mercado y establecer mediante un benchmark la velocidad con la cual se requieren hacer estas modificaciones, por otro lado, en cada uno de los nuevos procedimientos es necesario determinar las posibles crisis y oportunidades que aportarían de ser implementado el cambio.

Los cambios que se incorporan a la empresa deben seguir una línea lógica, no deben ser desordenados en lo que a su implementación respecta, estos deben estar circunscritos a procesos amplios, de lo contrario los trabajadores podrían establecer que por parte de la gerencia existe un desacierto en cuanto a las reformas a implementar. Para lograr un trabajo de calidad y con buenos frutos, es necesario incluir en el proceso de conceptualización de ideas al grupo de trabajadores en conjunto, con el fin de incluirlos en la toma de decisiones, y de esta manera, estimular e involucrar a los trabajadores en los futuros cambios.

Otro aspecto importante es que la empresa implemente cambios basados en su visión, es decir que exista una estrecha vinculación entre lo que se quiere lograr y lo que se hace para lograr tal objetivo, de esta manera los trabajadores observarán coherencia en los cambios.

Ahora, antes del punto anterior es necesario dejar claro cuál es la Misión y Visión de la empresa, tratando de incorporarla a la sangre de los trabajadores, este concepto debe ser transmitido mediante los medios existentes de comunicación en la empresa (paneles informativos, afiches, volantes, etc.).

Sin duda la implementación de una Misión y una Visión, incorporará desafíos a la empresa, los cuales no deben ser ocultados a los trabajadores, sino todo lo contrario, se debe tomar la iniciativa en mostrar y enfrentar los problemas, y si es necesario cambiar sistemas y estructuras con el fin de hacer efectiva la Misión y Visión estas se deben llevar a cabo, es de suma importancia realizar, si es necesario, estos procesos paliativos para llevar adelante los cambios que se quieren implementar en la empresa, ya que se conseguirá el objetivo de atenuar el impacto de los cambios.

Un elemento que siempre ha generado éxito en la implementación de cambios ha sido la creación de triunfos a corto plazo, es decir, generar un ambiente de triunfalismo al momento de implementar un cambio en la empresa, esta situación exitista va de la mano con el pago de bonificaciones y estímulos a los trabajadores de Ventavid, que tienen como fin de desarrollar y enriquecer los beneficios personales de los trabajadores.

Una vez incorporados los cambios en la empresa, es necesario consolidar los procesos y seguir produciendo cambios, lo que nos ayudará a seguir incorporando mejoras a futuro, los que por consecuencia deberían presentar menores resistencias a las que se experimentarán en una primera etapa de cambios en la empresa, este proceso va de la mano con el uso de la credibilidad establecida y con el ascenso de remuneraciones y entrenamiento de los trabajadores, de esta manera el cambio se potenciará y a la vez revigorizará.

Por último, debemos considerar institucionalizar los nuevos enfoques creados, es decir poder articular conexiones entre los cambios y el éxito de la empresa y de los trabajadores, por otro lado, la implementación de un cuadro de mando integral conectará la implementación de nuevos procesos al aseguramiento del desarrollo y la sucesión de liderazgo empresarial.

Como se puede apreciar en el análisis del medio interno de Ventavid, son muchas las acciones y elementos que se podrían incorporar para lograr al desarrollo y crecimiento de la empresa, es por este motivo que Ventavid se acoge al modelo de Kotter y busca realizar la mejor estrategia para incorporar los cambios previamente establecidos.

En el (anexo 15) se presenta el cuadro estratégico de gestión del cambio de las propuestas presentadas para la mejora de la empresa Ventavid.

Como se aprecia en el Anexo 15 se consideraron las indicaciones del modelo de Kotter para distribuir temporalmente las actividades de mejora en la empresa Ventavid. Esta distribución, además de respetar los tiempos de marcha blanca y aprendizaje de cada concepto, incorpora el aspecto financiero, ya que las implementaciones de mejora involucran un gastos asociado, por lo tanto la distribución temporal de loa procesos entre 2013 y 2017 responde a la capacidad de adaptación de los empleados y la inversión financiera necesaria para llevar a delante el desarrollo de la empresa.

4.2 Modelo de Implementación Financiera

Para poder reflejar como las mejoras planteadas afectarán a la contabilidad de la empresa, mostraremos dos Estados de Resultados del período 2014 – 2018, el primero no incorpora el ítem de gastos relativos a la implementación de mejoras, mientras que el segundo muestra el detalle del flujo de caja se encuentra en el Anexo 16.

El flujo de efectivo, que no incorpora la implementación de mejora es:

Cuadro 21: Estado de Resultados sin implementación de mejoras

Estado de Resultados para Periodo 2014 – 2018, Sin Implementación de mejoras, Cifras en \$					
Año	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	1.744.878.889	1.795.480.377	1.847.549.308	1.901.128.238	1.956.260.957
Costo de Ventas	656.676.555	675.063.499	693.965.276	713.396.304	733.371.401
Utilidad	1.088.202.334	1.120.416.878	1.153.584.031	1.187.731.933	1.222.889.556
Gastos Administrativos	578.987.666	602.147.173	626.233.060	651.282.382	677.333.677
Depreciación	45.378.223	40.223.348	35.998.544	35.998.544	34.778.829
Total de Gastos	624.365.889	642.370.521	662.231.604	687.280.926	712.112.506
EBITDA	463.836.445	478.046.358	491.352.428	500.451.007	510.777.050
Impuestos (19%)	88.128.925	90.828.808	93.356.961	95.085.691	97.047.639
Resultado del Ejercicio	375.707.520	387.217.550	397.995.466	405.365.316	413.729.410
Utilidad Acumulada	375.707.520	762.925.070	1.160.920.537	1.566.285.853	1.980.015.263
Utilidad Mensual	31.308.960	32.268.129	33.166.289	33.780.443	34.477.451

Fuente: Elaboración Propia.

Del cuadro anterior podemos inferir que para las ventas de la empresa se estima un crecimiento anual del 2,9% basado en el supuesto de tomar un porcentaje intermedio entre pesimista y moderado del índice de crecimiento de la industria nacional anual 2012 (1,4%) proyectada hasta el 2017 sumado al porcentaje que posee la propia compañía por aumentar sus ventas anualmente (1,5%).

Los costos de venta tienen un comportamiento similar, presentan un aumento anual de 2,8%, representado principalmente por la permanencia en sistema retrogrado de ejecución y desarrollo de procesos, situación expuesta en la sección de análisis interno, Capítulo 3 de este documento, que tiene como resultado el aumento sostenido de costos en el tiempo.

Considerando el aumento en las ventas y costos se puede establecer que las utilidades de la empresa crecerán anualmente en un 2,96% en cada año del período comprendido entre el 2014 y 2018.

Los gastos administrativos que posee la empresa aumentan en cifras cercanas al 4%, basados en que la no incorporación de cambios en la gestión, ni en la adopción de tecnología, aumentarán los costos de manera constante en el tiempo,

respecto a la depreciación este monto incorpora los valores de depreciación de maquinaria y vehículos existentes en la empresa proyectados hasta el 2018.

Al analizar el EBITDA de Ventavid podemos ver que si bien posee valores positivos en el período 2013 – 2017, estas tienden a bajar en un 0,6% anual debido principalmente al aumento de los gastos administrativos. Para el periodo comprendido entre 2014 – 2018 el EBITDA bajará en un 1%, lo que proyectado en el tiempo indica que de seguir las mismas condiciones de crecimiento, ingresos y gastos en el año 2077 el EBITDA será negativo para la compañía.

El Resultado del Ejercicio, producto del EBITA menos el descuento de la tasa impositiva de Chile (19%) tiene la misma tendencia que el EBITDA, es decir, se comienza a observar una baja en el *Bottom Line* de la empresa de un 0,05% anual, situación que pone una importante alerta en cuanto al desarrollo y continuidad de la empresa.

A continuación se mostrará el cuadro de Estado de Resultados en los cuales se incluyen las mejoras a implementar:

Cuadro 22: Estado de Resultados con implementación de mejoras

Estado de Resultados para Periodo 2014 – 2018, Con Implementación de mejoras, Cifras en \$					
Año	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	1.744.878.889	1.811.184.287	1.880.009.290	1.951.449.643	2.025.604.729
Costo de Ventas	656.676.555	661.562.229	652.882.532	630.893.448	603.159.372
Utilidad	1.088.202.334	1.149.622.058	1.227.126.758	1.320.556.194	1.422.445.357
Gastos Administrativos	578.987.666	596.357.296	614.248.015	632.675.455	651.655.719
Gasto Implementación de Mejoras	6.643.702	14.045.376	12.543.898	43.231.019	42.887.935
Depreciacion	45.378.223	40.223.348	35.998.544	35.998.544	38.778.829
Total de Gastos	631.009.591	650.626.020	662.790.456	711.905.018	733.322.483
EBITDA	457.192.743	498.996.038	564.336.301	608.651.176	689.122.874
Impuestos (19%)	86.866.621	94.809.247	107.223.897	115.643.723	130.933.346
Resultado del ejercicio	370.326.122	404.186.791	457.112.404	493.007.452	558.189.528
Utilidad Acumulada	370.326.122	774.512.913	1.231.625.316	1.724.632.769	2.282.822.297
Utilidad Mensual	30.860.510	64.542.743	102.635.443	143.719.397	190.235.191

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto a las ventas de la empresa Ventavid, podemos indicar que estas poseen un crecimiento constante a partir del año 2014 al 2016 de un 3,8%, porcentaje que se compone al considerar un nivel intermedio entre pesimista y moderado del crecimiento de la industria nacional chilena, proyectada hasta el 2018 (1,4%), más un 2,4% de crecimiento esperado por los propietarios de la empresa justificado principalmente por el conjunto de mejoras que se implementarán en pro de la gestión interna de la firma, las que pronostican un mayor logro en la cantidad de ventas, la baja en los costos de transacción y la mejora de la calidad en sus procesos.

Los costos de ventas crecerán en un 0,7% en el año 2015 debido a gastos relativos de la incorporación de mejoras, pero a partir del año 2016 al 2018 los costos comenzarán a bajar de manera gradual en un 0,6% anual, debido a la puesta en marcha de mejoras presentadas para la gestión interna de la empresa.

La utilidad de Ventavid crecerá en el período 2014 – 2016 en cerca de MM\$ 80 anuales, que corresponde a un 8,3%, este acelerado aumento de las utilidades en el período, se producen por el desarrollo de las mejoras en el ciclo productivo de la compañía, a partir del año 2018 el pronóstico de crecimiento de la utilidad bajará hasta un 6,2% anual, manteniéndose constante en los períodos precedentes. Como se planteó en la sección Gestión del Cambio, Capítulo 4.1, es necesario seguir implementando mejoras, ya que estas aportarán mayor valor a la empresa junto con fortalecer su rendimiento económico futuro.

Los gastos administrativos en el periodo de 5 años presentarán un aumento constante de un 3% anual, ocasionado principalmente por el aumento de sueldos y pagos de bonificaciones al personal.

El concepto gasto de implementación de mejoras incorpora todos los gastos que se incurrirán en la implementación de las mejoras, a excepción del pago de remuneraciones y bonos al personal, si bien, este concepto incorpora gastos al Estado de Resultado este se suple con el aumento de las ventas y la disminución

de los costos de venta, por lo tanto los costos de estas mejoras representan una baja participación respecto al estado resultado final (4,2% promedio).

La depreciación de maquinarias y vehículos se mantendrá similar al estado de resultado presentado sin la implementación de mejoras, la única diferencia es que se incorpora nuevos conceptos a depreciar a partir del año 2017 y 2018, pero nuevamente este gasto se suple por el aumento considerable de las ventas y la reducción en similar porcentaje de los gastos.

A diferencia del flujo de dinero presentado anteriormente, el EBITDA del estado de resultado con la implementación de mejoras es positivo y presenta un aumento en el periodo 2014 – 2018, comenzando con un 9% el año 2014, hasta llegar a un 13% en el año 2018, es decir que en 5 años el EBITDA crecerá un 4%, cifra considerable en el mercado de la vidrierías pymes.

A raíz de lo anterior podemos concluir que el Resultado del Ejercicio presentará un crecimiento porcentual promedio de 8,2% anual en el período 2014 – 2016.

Al realizar los flujos de caja nos encontramos con un Valor Actual Neto (VAN) positivo, lo que demuestra que la totalidad de los flujos de caja descontados a la tasa de 18%, superan el costo de realizar el proyecto, del mismo modo la Tasa Interna de Retorno (TIR) de los flujos proyectados fue de un 19,1%, cuya cifra refleja la rentabilidad real de la inversión, por último tenemos el Pay Back que nos indica que a los 4 años y 9 meses transcurridos el proyecto, los flujos de caja recuperan el monto de inversión inicial, más detalles se aprecian en el anexo 16

Basado en los flujos financieros podemos apreciar que la empresa Ventavid sin la implementación de mejoras tendrá en el futuro una baja importante en sus utilidades, más aún, considerando un “*ceteris paribus*” en la economía nacional el “*Botton Line*” de la empresa tendería a cero en el futuro, ahora, la implementación de mejoras en los procesos internos de la empresa, representarán mejoras en los resultados finales del Estado de Resultados

Como conclusión y considerando los Estados de Resultados tenemos los argumentos suficientes para validar la implementación de las mejoras establecidas bajo una Planificación Estratégica en el período 2014 - 2018.

5. FACTORES CRÍTICO DE EXITO

Los factores críticos de la implementación de las mejoras, se pueden agrupar en 2, factores críticos de éxito internos y externos:

Cuadro 23: Factores Críticos de Éxito internos y externos

Factores Críticos de Éxito Externos	Factores Críticos de Éxito Internos
Variables Macroeconómicas	Gestión del Cambio
Bienes Sustitutos	Control de Gestión
Eventos Naturales	Gestión del Conocimiento
Tecnología	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los factores críticos de éxito externos a la empresa, tenemos a las Variables Macroeconómicas, relacionadas principalmente con las evoluciones económicas del país, ya que al pasar por un período de receso económico, existe la eventualidad de que la venta de productos del vidrio y sus relacionados baje, lo que afectaría gravemente la Planificación Estratégica de la gestión del cambio y de los Estados de Resultado, afectando gravemente la situación de la empresa.

Si bien el asunto de los Bienes Sustitutos fue tratado al analizar las amenazas en el análisis FODA, siempre puede haber un desarrollo de tecnología superior tratada con confidencialidad y que al momento no se muestre al mercado, por lo mismo una salida al mercado de un producto que reúna las mismas propiedades del vidrio y que además fuera más económico sería una situación compleja de enfrentar.

Considerando la naturaleza de la materia prima que utiliza la empresa Ventavid, se deben tener en cuenta el imponderable de los eventos naturales, comunes en nuestro país son los sismos telúricos, que cada cierto período de tiempo poseen una alta intensidad, lo que puede afectar la materia prima del negocio, reduciendo la posibilidad de producir normalmente para responder a los requerimientos de productos de los clientes, esta situación también afectaría a la Planificación Estratégica generada en la presente memoria.

Por último, pero no menos importante se encuentra como factor crítico de éxito al elemento tecnológico, concepto que ayudará a mejorar los procedimientos y rendimientos de la empresa, considerando que gracias a la implementación de TI se podrán emitir una mayor cantidad de cotizaciones, mejorar la contabilidad, aumentar los rendimientos en la producción, entre varios otros, por lo tanto la tecnología se transforma en un elemento clave en el desarrollo y mejora de la Ventavid.

Respecto a los factores de éxito internos que podrían afectar la Planificación Estratégica realizada para la empresa Ventavid es la ejecución a destiempo de las mejoras a planteadas para el medio interno del negocio, no respetando la planificación desarrollada en el Capítulo 4.1, lo que podría generar alteraciones importantes respecto a la credibilidad de la gerencia en el grupo de trabajo de la empresa (Vendedores y Obreros) además de alterar la planificación financiera desarrollada.

La mantención y seguimiento del cuadro de mando integral por parte de los gerentes, es un elemento que ayudará a mantener y controlar todas las mejoras implementadas en la empresa Ventavid, si esta herramienta se deja de lado o no actualiza, no se tendrá un parámetro para controlar la gestión y se producirán desajustes en el desarrollo de las actividades, volviendo paulatina a la situación inicial de la empresa, por esto se considera como un factor crítico de éxito.

La gestión del conocimiento es un elemento clave dentro del desarrollo de la memoria, se debe recordar que cada una de las mejoras planteadas tiene un proceso de marcha blanca y de instrucción o capacitación, la que pretende establecer de forma clara y específica las formas de cómo ejecutar y llevar a cabo las mejoras para la empresa. Será esta mejora un factor de suma importancia, ya que se relaciona directamente con el buen funcionar de las mejoras establecidas.

Por último, se debe considerar al recurso humano como factor crítico de éxito, ya que todas las mejoras relacionan procesos que son ejecutados por el personal de la empresa, y de estos depende directamente la concreción de las mejoras

planteadas para la empresa Ventavid. Los recursos humanos se contemplan en todo el desarrollo de la memoria, considerando en cada una de las mejoras tiempos de inducción, desarrollo y marcha blanca, las que incorporan el factor de recurso humano como crucial dentro de las mejoras generadas para la empresa.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Podemos indicar que Ventavid posee un alto potencial para poder desarrollarse y crecer como empresa y financieramente, se pudo apreciar que la información que posee la firma es amplia y que abarca a toda la operación del negocio, pero esta no estaba registrada ni organizada, lo que hace de la gestión interna un proceso lento y engorroso de realizar, lo que en la actualidad provoca mermas de horas hombres, materia prima y financieras.

Las propuestas que se establecieron para entregar mayor valor a la empresa tienen, basado en el análisis de sensibilidad financiera, una alta efectividad, debido a que estas mejoras, ayudarán a desarrollar el potencial de la empresa, teniendo a futuro importantes beneficios relativos al recurso humano y al ámbito financiero.

La metodología utilizada para el desarrollo de las actividades de mejora es muy contemporánea (2009 en adelante), la que permitió entregar un desarrollo de nivel superior para cada elemento presupuestado, incorporando diferentes tecnologías que optimizan de manera mayor las actividades desarrolladas para la empresa.

Las recomendaciones para la empresa es sin duda generar las inversiones y gastos presupuestados, ya que esta será la única forma de obtener beneficios futuros, recordando que estos altos gastos en el presente otorgarán importantes ingresos en el futuro, el respeto de los tiempos de capacitación y marcha blanca es primordial, ya que es esta instancia en que el recurso humano podrá asimilar los cambios y por último tener un espíritu emprendedor y de constante motivación, ya que los cambios propuestos nos son triviales de implementar.

Por último, dejamos abierta la propuesta de continuar el seguimiento para un nuevo periodo de programación con el fin de proyectar a futuro las mejoras alcanzadas.

7. BIBLIOGRAFÍA

BANCO CENTRAL DE CHILE. Informe de estabilidad financiera. 2012. Santiago. Chile.

BARRIOS, Juan. Análisis de Métodos Cuantitativos. Apuntes de clases de la asignatura Métodos Cuantitativos. 2004. Universidad de Chile. Santiago. Chile.

BCN. BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE. Registro histórico de importaciones y exportaciones. 1997. Servicio Nacional de Aduanas. Santiago. Chile.

CARRASCO, José. Análisis y descripción de puestos de trabajos en la administración local. Revista CEMCI, 2009. Nº. 2, págs. 2-26. Murcia. España.

CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN. Guía para la elaboración de un estudio de mercado. 2012. Ciudad Real. España.

CHAPMAN, Alan. Análisis PEST, Harvard Business Review, 2008. Vol. 68, Nº. 1, págs. 4-14. ISBN 14443243323.

CHASE, Richard, JACOBS, F. Roberts, AQUILANO, Nicholas J. Administración de operaciones. 2009. ISBN 958-41-0071-8.

DAVENPORT, Thomas. Competing on Analytics. Harvard Business Review, 2006. Vol. 72, Nº. 1, págs. 24-32. ISBN 1422103323.

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI). Informe anual 2012. 2012. Washington. Estados Unidos.

GONZÁLEZ, Juan. La realidad de las Pymes. Propyme. 2012. Santiago. Chile

HITT, Michael. IRELAND, Duane. HOSKINSSON, Robert. Administration Strategic. Ciudad de Mexico. Mexico. 2008. ISBN 9706865969.

INSTITUTO DE ECONOMIA APLICADA A LA EMPRESA. La competitividad de las empresas industriales Vascas: situación, perspectivas y factores determinantes. Universidad del País Vasco, Gobierno Vasco. 2008. ISBN 848894098-X

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS (INE). Compendio estadístico 2012. 2012. Santiago. Chile.

KAPLAN, Robert. NORTON, David. Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review, 1993. Vol. 34, N°. 85, págs. 134-147. ISBN 1578514118.

KARP, Richard. Reducibility among combinatorial problems. University of California at Berkeley. 1972. California. Estados Unidos.

KOTTER, Jhon. Leading Change. Harvard Business Review, 2007. Vol. 79, N°. 5, págs. 54-73. ISBN 0875847471.

L'HUILLIER, Gastón. Conceptos de Gestión y Control de Gestión. Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial. 2013. Apuntes de clases de Control de Gestión.

MARLEY, Carl. Swot análisis and Pest analysis. University of Minnesota. 2004. Minnesota.

MARTINEZ, Manuel. Innovación en mecanismos de financiamiento para la internalización de las MiPYMES. Santiago. Corporación de Fomento (CORFO). Informe. 2010. Chile.

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL, CASEN. Boletín de novedades, pobreza. 2012. Santiago, Chile.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN (FAO). Directrices para la recopilación sistemática de datos relativos a la pesca de captura". 1998. Bangkok. Tailandia.

PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 2008. Vol. 86, N°. 1, págs. 58-77. ISBN 0717-9952.

SAPAG, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Ed. Copygraph. 2010. ISBN 978-956-7119-54-7.

SERCOTEC. Iniciativas de desarrollo de mercado 2012. 2012. Santiago. Chile.

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS (SII). Descripción de empresas en Chile. 2010. Santiago. Chile.

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS (SII). Estadísticas de empresa. 2012. Santiago. Chile.

SIESPI. Rodolfo. Fijación de precios basada en los costes. 2010. Ciudad de Mexico. Mexico.

SOFOFA. Información sectorial de la industria. 2011. Santiago. Chile.

SUBSECRETARIA DE TELECOMUNICACIONES (SUBTEL). Estudios de nuevas tecnologías. 2012. Santiago. Chile.

8. ANEXOS

Anexo 1: Base de datos para Estudio de Mercado

Grandes empresas

EMPRESA	WEB/CORREO	DIRECCIÓN	FONO
PH Glas	http://www.phglass.cl/	Calle Las Industrias, 2148, Padre Hurtado, RM	(2) 3476901
Vidrios Lirquén	http://www.vidrioslirquen.cl/	Calle Domingo Arteaga, 291, Macul, RM	(2) 3697600
Glasstech	http://www.glasstech.cl/	Avenida Jorge Hirmas, 2592, Renca, RM	(2) 3655600
Divicen	http://www.divicen.cl/	Calle Carmen, 605, Santiago, RM	(2) 2221334

Medianas Empresas

EMPRESA	WEB/CORREO	DIRECCIÓN	FONO
Abasil	http://www.abasil.cl/	Calle La Castellana Sur, 40, Las Condes, RM	(2) 2086087
Adan Vidrios	http://www.adanvidrios.cl/	Calle Av. Vitacura , 7150 - Local 25-a, Santiago, RM	(2) 2185471
Agliati	http://www.agliati.cl/	Avenida Santa Rosa, 817, Santiago, RM	(2) 2224760
Alameda Vidrios	http://www.alamedavidrios.cl/	Calle Nueva Imperial, 4430, Quinta Normal, RM	(2) 7792167
Algaze	http://www.algazevidrios.cl/	Calle Doctor Ostornol, 465, Recoleta, RM	(2) 6214948
Alumfi	http://www.alumfi.cl/	Calle Ingeniero Budge, 578, San Miguel, RM	(2) 5186037
W Cares	http://www.aluminioswcares.cl/	Avenida Vicuña Mackenna, 1445, Santiago, RM	(2) 5544390
Riveros	http://www.aluminiosyvidriosriveros.cl/	Calle San Pablo, 1711, Santiago, RM	(2) 6966200
Aluminter	http://www.aluminter.cl/	Calle Chiloé, 1670, Santiago, RM	(2) 5569197
Alivibanda	http://www.alvibanda.cl/	Calle Concón, 588 - Santiago, Estación Central, RM	(2) 4196650
Artes Matta	http://www.artesmatta.cl/	Calle Miguel León Prado, 132, Santiago, RM	(2) 5544886
Casega	http://www.casega.cl/	Calle 3ª Transversal, 5546, San Miguel, RM	(2) 9366298
Magallanes	http://www.comercialmagallanes.com/web/index.php	Avenida Fermín Vivaceta, 879 - , Independencia, RM	(2) 7357323
Crown Glass	http://www.crownglass.cl/	Calle Víctor Manuel, 2131, Santiago, RM	(2) 6979732
Favitorr	http://www.favitorr.cl/	Avenida Santa Rosa, 1830, Santiago, RM	(2) 6170531
Grupo LMT	http://www.grupolmt.cl/	Avenida Larraín, 5893, La Reina, RM	(2) 2277565
Impocab	http://www.impocab.cl/	Calle Santa Elena, 749, Santiago, RM	(2) 6356160
Marcoalum	http://www.marcoalum.cl/	Avenida Lo Barnechea, 1559, Lo Barnechea, RM	(2) 2165910
Solcar Ideas	http://www.solcarideas.cl/	Camino Padre Hurtado, 14649, San Bernardo, RM	(9) 82447989
Solo Vidrios	http://www.solovidrios.cl/	Calle Manuel Rodríguez, 0210, Puente Alto, RM	(2) 5930075
Starglass	http://www.starglass.cl/	Calle Manuel Rojas, 02254, Puente Alto, RM	(2) 9668926

Vidralum	http://www.vidralum.cl/	Avenida Camilo Henríquez, 5127, Puente Alto, RM	(2) 2677550
Ferrando	http://www.vidrieriaferrando.cl/	Avenida Recoleta, 438, Recoleta, RM	(2) 7354112
Mazzotti	http://www.vidrieria-mazzotti.cl/	Avenida Portugal, 673, Santiago, RM	(2) 6352552
San Alfonso	http://www.vidrieriasanalfonso.cl/	Avenida Grecia, 6263, Peñalolén, RM	(2) 2721960
VM	http://www.vidrieriavm.cl/	Avenida Manquehue Sur, 834, Las Condes, RM	(2) 2420648
Renca	http://www.vidrieriavaluminioenca.cl/	Avenida Domingo Santa María, 3395, Renca, RM	(2) 6411572
Guzmán	http://www.vidriosguzman.cl/	Avenida Hipódromo Chile, 1250, Independencia, RM	(2) 7380411
JA	http://www.vidriosja.cl/	Calle Montana, 7415 - Local 3, Vitacura, RM	(2) 8946361
Larrain	http://www.vidrioslarrain.cl/	Avenida Larrain, 6755, La Reina, RM	(2) 7584126
Ventavid	http://www.vidriosventavid.cl/	Calle Alonso De Ovalle, 778, Santiago, RM	(2) 6384275
Yanet	http://www.vidriosyaluminiosyanet.cl/	---	(9) 91292095
Vitrotech	http://www.vitrotech.cl/	Calle Santo Domingo, 2016, Santiago, RM	(2) 5116002
Pasmio	http://www.xn--pasmio-0wa.cl/	Avenida Manuel Antonio Matta, 1164, Santiago, RM	(2) 5555345
Las Condes	www.vidrioslascondes.cl	Calle Nueva Las Condes, 12279 - Loc. 19, Las Condes, RM	(2) 2171967
Monarde	www.vidriosmonarde.cl	Avenida El Olimpo, 1872, Maipú, RM	(2) 4174214
Muro Lindo	www.vidriosmurolindo.cl	Avenida Manuel Montt, 063, Providencia, RM	(2) 2641754

Pequeñas Empresas

EMPRESA	WEB/CORREO	DIRECCIÓN	FONO
Vidrios Flex		Avenida Vitacura, 7192 - Local 16 - A Y B, Vitacura, RM	(2) 2192469
GHT		Avenida Portugal, 895, Santiago, RM	(2) 2226162
Vidrios Allan		Calle San Pablo, 1758, Santiago, RM	(2) 4663396
Serprovincial		serprovincial	(2) 5012843
Nuevo Vidrio		Calle Sierra Bella, 1789, Santiago, RM	(2) 5556511
Vidrios y perfiles		Calle Nataniel Cox, 1733, Santiago, RM	(2) 5562202
Gran Bodega del Vidrio		Avenida Manuel Antonio Matta, 1070, Santiago, RM	(2) 5566869
Vidrios SALY		Calle Berta Fernández, 1851, Santiago, RM	(2) 5566885
Vidrios WDF		Calle Zenteno, 1737, Santiago, RM	(2) 5568118
Jarons		Calle Esmeralda, 721 - Esq. Mac-iver, Santiago, RM	(2) 6336023
Vidrios y Aluminios		Calle Abate Molina, 694, Santiago, RM	(2) 6896224
Best Glass		Avenida Independencia, 812, Independencia, RM	(2) 7374829
Anis		Calle San Diego, 1902, Santiago, RM	(2) 7528345
ALUM	javidriosyaluminios@hotmail.com	Calle Montana, 7415 - Loc.3, Vitacura, RM	(2) 8946361
Jeremias	jeremiasbeltran@vtr.net	Avenida Manquehue Sur, 984 - Esq. Colón, Las Condes, RM	(2) 2119287
Agliati	roberto.agliati@gmail.com	Avenida Manuel Antonio Matta, 360, Santiago, RM	(2) 5550190
SAT	satcomercial@adsl.tie.cl	Calle Cuevas, 936, Santiago, RM	(2) 6345560
Aguirre	ventas.aguirre@gmail.com	Avenida 5 De Abril, 372 - Local 10, Maipú, RM	(2) 9188144

Ventavid	ventavid@yahoo.com	Avenida Santa Rosa, 1998, Santiago, RM	(2) 5547654
Anisoa	victoria.nicole.7@gmail.com	Avenida Ñuble, 1129, Santiago, RM	(9) 9505040 6
San Antonio	vidrieria_san_antonio@yahoo.es	Avenida La Florida, 7342, La Florida, RM	(2) 2864725
Maria	vidrieriamaria@gmail.com	Calle Maipú, 728, Santiago, RM	(2) 6813446
Salas	vidrieria-salas@hotmail.com	Avenida Central, 7694, Lo Espejo, RM	(2) 5648036
Vidrio Express	vidrioexpress24@gmail.com	vidrio express	(2) 7232620
MAAN	vidriosmaan@gmail.com	Avenida Domingo Santa María, 3395, Renca, RM	(2) 6437384
EL Bosque	vielbosque@yahoo.es	Avenida Brasil, 95 - -a, Santiago, RM	(2) 6725086
Amunategui	visamunategui@hotmail.com	Calle San Martín, 188, Santiago, RM	(2) 6968603
El Almacen	almacendelvidrio@tie.cl	Avenida Manuel Rodríguez Sur, 627, Santiago, RM	(2) 5565022
Alumion y Vidrios	alumin8@hotmail.com	Avenida Santa Rosa, 2146, Santiago, RM	(2) 5554517
Centro Vidrios	antonio.munoz.arias25@hotmail.com	Calle Los Sauces, 719, El Bosque, RM	(9) 6666754 8
Cordillera	crisialesyaluminioscordillera@gmail.com	Avenida Almirante Blanco Encalada, 2786, Santiago, RM	(2) 6890193
Cristaval	cristaval@terra.cl	Calle Copiapó, 941, Santiago, RM	(2) 6353504
Glassvid	glassvid@hotmail.com	Avenida Departamental, 3626, Macul, RM	(2) 2839299

Anexo 2: Detalle de productos para el Estudio de Mercado.

Características de los productos utilizados para realizar la sección precios del Estudio de Mercado.

Para la demanda del segmento Retail:

- Un vidrio para ventana, de 3 mm de espesor, 50 cm de ancho y 70 cm de alto, producto que sería retirado en el local consultado.
- Un Shower Door montado en aluminio blanco acrílico, dos hojas de corredera al piso, de 1,5 mt. de ancho por 1,7 mt. de alto, instalado en un tercer piso de un edificio ubicado en Avenida San Francisco con Alonso Ovalle, comuna de Santiago, con la instalación incluida.
- Se preguntó por una ventana Termopanel de corredera, cuyo ancho sería de 2 mt. y el alto de 1 mt., de vidrios transparentes de 4 y 5 mm respectivamente, en aluminio mate línea AL25, Instalada en tercer piso de edificio ubicado en Avenida Vicuña Mackenna con Santa Isabel.

Para la demanda del tipo Corporación el producto solicitado fue:

- Una puerta de vidrio templado Protex, de 90 cm. de ancho por 210 cm. de alto, con Quicio hidráulico, manilla y chapa al piso, instalada en tercer piso de un edificio ubicado en Avenida Vicuña Mackenna con Avenida Matta.

Por último se determinó un producto comúnmente solicitado por las empresas Mayoristas:

- Se consultó por el valor y las formas de pago de 90 ventanas de aluminio de corredera, cuyo ancho sería de 2 mt. y su alto 1 mt. montado en aluminio del tipo línea 5000.

Anexo 3: fechas, cantidad de llamadas y horas ocupadas por vendedor.

Fecha:	15-08-2012				
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	61	13,0	9	4	87,0
Horas ocupadas	5,1	1,3	1,2	0,5	8,1
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		4,0			

Fecha:	16-08-2012				
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	69	14,0	10	5	98,0
Horas ocupadas	4,6	0,9	1,5	1,1	8,1
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		4,1			

Fecha:	17-08-2012				
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	78	17,0	11	6	112,0
Horas ocupadas	5,2	1,7	1,8	0,9	9,6
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		4,8			

Fecha:	20-08-2012				
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	104	22,0	15	7	148,0
Horas ocupadas	8,7	1,8	2,3	1,1	13,8
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		6,9			

Fecha:	21-08-2012				
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	102	22,0	15	7	146,0
Horas ocupadas	8,5	2,6	2,5	0,9	14,5
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		7,3			

Fecha:	22-08-2012				
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	81	16,0	12	6	115,0
Horas ocupadas	6,8	1,1	1,6	0,9	10,3
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		5,2			

Fecha:		23-08-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	97	21,0	14	7	139,0
Horas ocupadas	6,5	2,1	2,1	1,2	11,8
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		5,9			

Fecha:		24-08-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	101	22,0	15	7	145,0
Horas ocupadas	6,7	2,6	2,3	1,4	13,0
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		6,5			

Fecha:		27-08-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	85	18,0	12	6	121,0
Horas ocupadas	7,1	1,8	1,6	1,1	11,6
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		5,8			

Fecha:		28-08-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	73	16,0	10	5	104,0
Horas ocupadas	4,9	1,1	1,3	0,7	7,9
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		4,0			

Fecha:		29-08-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	74	16,0	11	5	106,0
Horas ocupadas	6,2	1,6	1,5	1,0	10,2
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		5,1			

Fecha:		30-08-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	69	15,0	9	5	98,0
Horas ocupadas	4,6	1,5	1,2	0,7	8,0
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		4,0			

Fecha:		31-08-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	111	24,0	15	8	158,0
Horas ocupadas	9,3	2,4	2,0	1,7	15,4
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		7,7			

Fecha:		03-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	88	19,0	13	6	126,0
Horas ocupadas	7,3	2,2	2,2	1,1	12,8
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		6,4			

Fecha:		04-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	118	25,0	17	8	168,0
Horas ocupadas	7,9	2,9	2,8	1,6	15,2
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		7,6			

Fecha:		05-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	143	31,0	20	10	204,0
Horas ocupadas	11,9	3,1	3,3	1,5	19,9
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		9,9			

Fecha:		06-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	88	19,0	12	6	125,0
Horas ocupadas	5,9	1,6	2,0	0,9	10,4
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		5,2			

Fecha:		07-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	80	17,0	11	6	114,0
Horas ocupadas	5,3	1,7	1,7	1,3	10,0
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		5,0			

Fecha:		10-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	81	17,0	12	6	116,0
Horas ocupadas	5,4	1,1	2,0	1,1	9,6
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		4,8			

Fecha:		11-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	87	19,0	12	6	124,0
Horas ocupadas	7,3	1,6	1,6	0,8	11,2
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		5,6			

Fecha:		12-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	69	14,0	10	5	98,0
Horas ocupadas	4,6	1,4	1,3	0,7	8,0
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		4,0			

Fecha:		13-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	52	11,0	8	4	75,0
Horas ocupadas	3,5	0,9	1,1	0,7	6,1
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		3,1			

Fecha:		14-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	42	9,0	6	3	60,0
Horas ocupadas	2,8	0,9	0,9	0,6	5,2
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		2,6			

Fecha:		20-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	49	10,0	7	4	70,0
Horas ocupadas	4,1	1,2	0,9	0,6	6,8
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		3,4			

Fecha:		21-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	35	7,0	5	3	50,0
Horas ocupadas	2,9	0,8	0,7	0,4	4,8
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		2,6			

Fecha:		24-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	42	9,0	6	3	60,0
Horas ocupadas	3,5	0,6	0,8	0,4	5,3
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		3,8			

Fecha:		25-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	61	13,0	9	4	87,0
Horas ocupadas	5,1	0,9	1,2	0,5	7,6
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		3,5			

Fecha:		26-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	61	13,0	9	4	87,0
Horas ocupadas	4,1	0,9	1,5	0,5	6,9
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		5,3			

Fecha:		27-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	81	16,0	12	6	115,0
Horas ocupadas	5,4	1,9	2,0	1,3	10,6
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		4,3			

Fecha:		28-09-2012			
Item	Cotización	Consulta por avances	Intercompañía	otros	Total
Cantidad de llamadas	73	15,0	10	5	103,0
Horas ocupadas	4,9	1,5	1,3	0,9	8,6
Horas Ocupada Por Vendedor/Día		0,0			

Anexo 4: Información de la empresa Consultoría en Tecnología de la Información.

Empresa: CFC Consultorías TI

Página web: <http://www.consultoriasti.cl/>

Fonos: 02 2 786 34 66 / 09 940 92 00

Servicios: Soporte, generación, mantención y reparación de software y hardware.

Anexo 5: Información de la empresa Consultoría en Tecnologías Trento.

Empresa: TT TI Consultoría en Tecnología

Página web: <http://www.consultoriasttti.net/>

Fonos: 02 2 699 24 33 / 09 747 90 76

Servicios: Soporte, generación, mantención y reparación de software y hardware.

Anexo 6: Equipo móvil y sus características para la empresa Ventavid.

Equipo: Samsung Galaxy SIII



Principal	Incluye
Internet Móvil	Batería
Bluetooth	Cargador
Cámara Integrada	Manual de usuario
Reproduce Música	Tarjeta memoria
Reproduce Vídeos	Cable USB
MMS	Manos libres convencional
3.5G	
Touchscreen	
Memoria Externa	
Radio	
Videollamadas	
GPS	
Wi-Fi	

Sistema Operativo Android

Anexo 7: Detalle de las duraciones y los contenidos de los cursos destinados a los trabajadores de Ventavid.

Instituto Inacap

Página web con los cursos seleccionados y sus detalles, se encuentran en:
<http://www.inacap.cl/tportalvp/capacitacion/cursos/cursos-capacitacion/cursos-destacados>

Mutual de Seguridad

Página web con los cursos seleccionados y sus detalles, se encuentran en:
<http://www.mutual.cl/Capacitaci%C3%B3n.aspx>

ANEXO 8: Perfiles descriptores de cargos:

Cuadro: Descripción de cargo de Obrero

1. Nombre del Cargo	
OBRERO	
2. Posición del Cargo en el Organigrama	
a) Subordinación	-
b) Supervisión	Jefe de Taller
c) Comunicaciones Colaterales	Vendedores - Jefe de Taller - Dueños
3. Contenido del cargo	
Tarea Principal	% Tiempo Laboral
Elaboración de Productos	85%
Instalaciones	10%
Suma	95%
Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral
Limpieza, Mantenimiento y Orden de taller	5%
Suma	5%
Suma Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro: Descripción de cargo de Jefe de Taller

1. Nombre del Cargo	
JEFE DE TALLER	
2. Posición del Cargo en el Organigrama	
a) Subordinación	Chofer - Obreros
b) Supervisión	Dueños
c) Comunicaciones Colaterales	Vendedores - Jefe de Taller - Obreros - Dueños
3. Contenido del cargo	
Tarea Principal	% Tiempo Laboral
Supervisión de Tareas de Taller	50%
Recepción de Materia Prima	15%
Registro de Salida de Productos	20%
Mantenimiento de Herramientas y Productos	5%
Supervisión de Orden y Limpieza de Taller	5%
Recepción de Documentos de Recursos Humanos	5%
Suma	100%
Suma Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro: Descripción de cargo de Vendedores

1. Nombre del Cargo	
VENEDORES	
2. Posición del Cargo en el Organigrama	
a) Subordinación	---
b) Supervisión	Dueños
c) Comunicaciones Colaterales	Jefe de Taller - Dueños
3. Contenido del cargo	
Tarea Principal	% Tiempo Laboral
Generar ventas (Facturas y/o Boletas)	25%
Responder Cotizaciones	25%
Atención a Clientes	20%
Envío de Ordenes de trabajo a taller	15%
Realizar cuadro de caja y llenado de libro SII	10%
Suma	95%
Tarea Secundaria	% Tiempo Laboral
Mantenimiento y limpieza de Sección Ventas	5%
Suma	5%
Suma Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro: Descripción de cargo de Gerente

1. Nombre del Cargo	
GERENTE	
2. Posición del Cargo en el Organigrama	
a) Subordinación	Jefe de Taller - Vendedores - Obreros - Choferes
b) Supervisión	--
c) Comunicaciones Colaterales	Jefe de Taller - Vendedores
3. Contenido del cargo	
Tarea Principal	% Tiempo Laboral
Supervisar la Empresa	20%
Compra de Materias Primas	20%
Pago de Remuneraciones	20%
Manejo Financiero	20%
Administración del Personal	20%
Suma	100%
Suma Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 9: Información de la empresa RRHH Novo.

Empresa: RRHH Novo

Página web: <http://www.empresasnovos.cl/>

Fonos: 02 2 564 87 32 – 01 2 655 67 49/ 09 334 54 22

Servicios: Consultorías relativas a recursos humanos.

Anexo 10: Resumen del Curriculum Vitae de Margaret Olson

CURRICULUM VITAE

Name: Margaret

First name: Olson

Year of birth: 1955

Contact: margarett.olson@pwc.com.cl

Nationality: American

Education: 1981 MSc, Civil Engineering, The University of Chicago
1976 BSc, Architecture, Technical College, Leeuwarden.

Languages: English, Spanish and French.

Professional affiliation:

ACOPNE, Diplomate in Coastal Engineering
ASCE, American Society of Civil Engineers

Actual Job:

PWC Assurance Consulting

Anexo 11: Encuesta de Ambiente Laboral

Cuadro: Encuesta Ambiente Laboral

La Empresa	No	Sí/No depende	Sí
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?			
¿Le gusta su empresa?			
¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?			
¿De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?			
¿Se siente integrado en su empresa?			
¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?			
¿Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de sueldo y condiciones, se quedaría en la empresa?			

Sobre las condiciones ambientales en su puesto de trabajo:	No	Sí/No depende	Sí
¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?			
¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?			
¿La temperatura es la adecuada en su lugar de trabajo?			
¿El nivel de ruido es soportable?			
¿Los baños están limpios?			

Sobre la ergonomía:	No	Sí/No depende	Sí
¿Tiene espacio suficiente en su puesto de trabajo?			
¿Su puesto de trabajo es lo suficientemente cómodo?			

¿Considera usted que...	No	Sí/No depende	Sí
... sus ideas son escuchadas por su jefe o superiores?			
... se siente realizado en su trabajo?			
... su trabajo es lo suficientemente variado?			

Acerca de sus compañeros de trabajo:	No	Sí/No depende	Sí
¿Se lleva Usted bien con sus compañeros?			
¿Le ayudaron y apoyaron los primeros días cuando usted entró en la empresa?			
¿Si dejase la empresa, lo sentiría por ellos?			
¿Cree que Usted y sus compañeros están unidos y se llevan bien?			
¿Considera que sus compañeros son además sus amigos?			

Sobre su jefe y superiores:	No	Sí/No depende	Sí
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?			
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de u jefe?			
¿Considera que su jefe es participativo?			
¿Considera usted que trabaja en equipo con su jefe y compañeros?			
¿Tiene usted comunicación con su jefe?			
¿Considera que tiene un jefe justo?			

Sobre su puesto de trabajo:	No	Sí/No depende	Sí
¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la experiencia que usted posee?			
¿Se considera usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?			
¿Considera que su trabajo está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o superiores?			
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?			

Sobre su sueldo:	No	Sí/No depende	Sí
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?			
¿Cree que su sueldo está en consonancia con los sueldos que hay en su empresa?			
¿Considera que su remuneración está por encima de la meDía?			
¿Cree que su sueldo y el de sus compañeros está relacionado con la situación económica de la empresa?			

¿Considera usted que en su empresa...	No	Sí/No depende	Sí
... tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?			
... es posible la mejora laboral por un buen rendimiento personal?			

¿Considera usted que en su empresa...	No	Sí/No depende	Sí
... existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?			
... existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?			
... su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?			

Fuente: Elaboración Propia

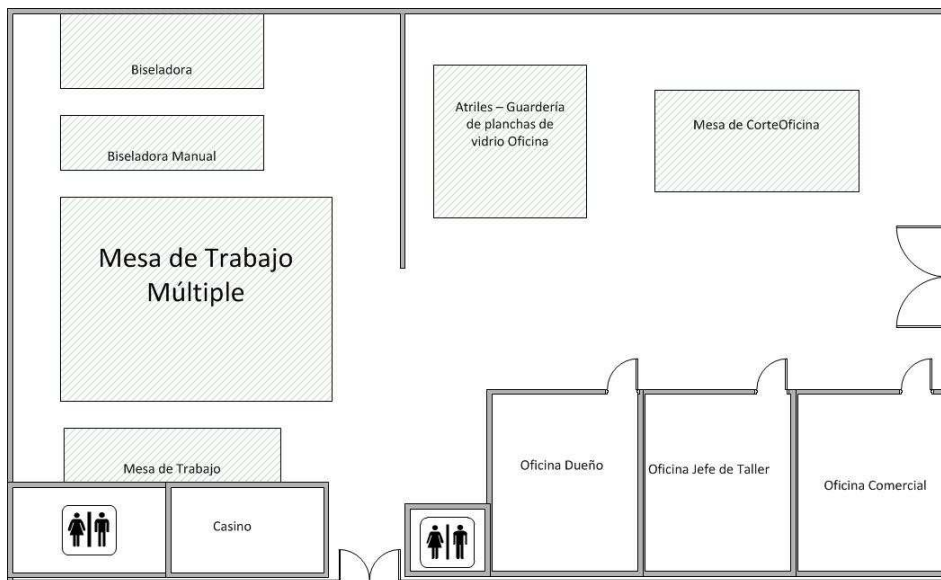
ANEXO 12: Listado de 20 artículos para determinar el inventario ABC

Cuadro 20: Lista de los 20 artículos más importantes para la empresa

Art. Nro.	Descripción	Consumo anual (Unidades)	Costo Unitario (\$)	Unidad de Medida
1	Vidrio 19 mm.	30	18.900	m2
2	Vidrio 15 mm.	30	14.500	m2
3	Vidrio 12 mm.	40	10.439	m2
4	Vidrio 10 mm.	324	7.690	m2
5	Vidrio 8 mm.	300	6.932	m2
6	Vidrio 6 mm.	310	5.273	m2
7	Vidrio 5 mm.	380	4.130	m2
8	Vidrio 4 mm.	320	3.582	m2
9	Vidrio 3 mm.	410	3.340	m2
10	Vidrio 2 mm.	315	3.120	m2
11	Angulo Aluminio 20x20	1.200	6.780	metros
12	Perfil Aluminio 5000	1.800	7.983	metros
13	Perfil Aluminio 8000	1.300	6.893	metros
14	Perfil Aluminio AL42	4.000	4.432	metros
15	Silicona Blanca	75	5.800	litros
16	Silicona Transparente	70	4.167	litros
17	Silicona Color Aluminio	71	5.980	litros
18	Silicona color Titanio	60	7.894	litros
19	Felpa	3.000	147	metros
20	Tornillo Aluminio 1/2"	2.500	86	Unidades

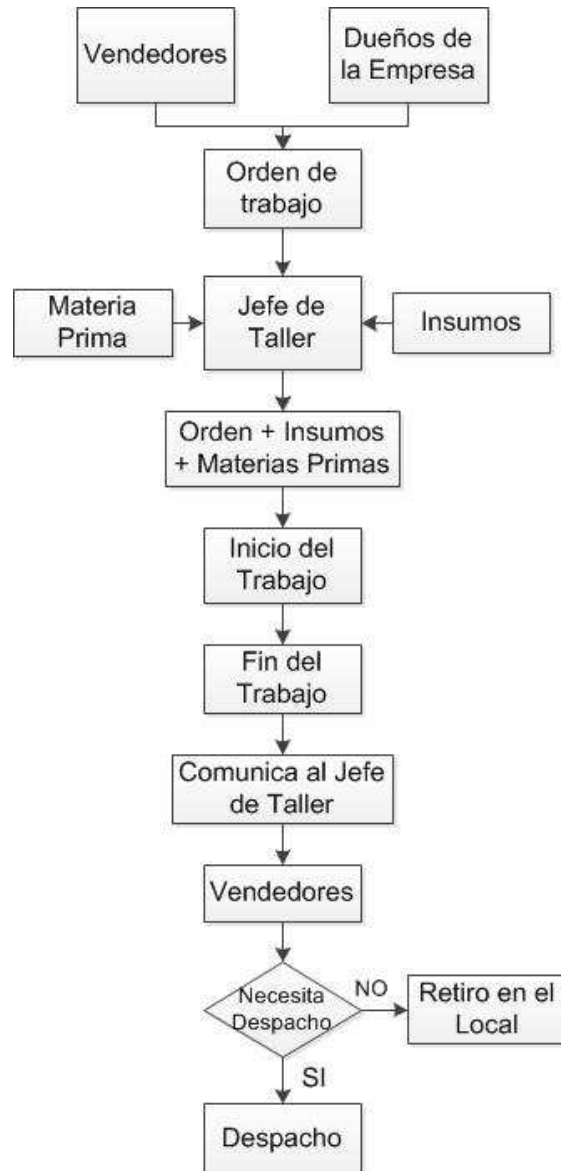
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 13: Layouts de planta de local de Alonso Ovalle 778 y Santa Rosa 1998, respectivamente.



Anexo 13: Descripción de la generación de trabajo actual en la empresa Ventavid

Descripción de la generación de trabajo actual en la empresa Ventavid



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 14: Información de la empresa Vertical Logistic.

Empresa: Vertical Logistic

Página web: <http://www.logistic-vertical.cl/>

Dirección: Avenida del Pilar 2332, Huechuraba, Sitio 22. Ciudad Empresarial

Fonos: 02 2 323 78 32 – / 09 677 90 874

Servicios: Consultorías relativas a Logística y Desarrollo de espacios (Layout).

Anexo 15: Cuadro estratégico de gestión del cambio de las propuestas presentadas

	2013												2014												2015												2016												2017																																																																																															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																																																																																				
Área Tecnología de la Información																																																																																																																																																
Software Cotizador de productos													1 3 4												5												6												6												6												6																																																																							
Correo @ventavid.cl	1 2 3												6												6												6												6												6												6																																																																							
Mejorar la calidad de la página web.													1 2 4												6												6												6												6												6																																																																							
Software de corte y almacenamiento de materia prima													1 2 3 4												5												5												6												6																																																																																			
Introducir dispositivos móviles inteligentes (Gerencia)	2 3																																																																																																																																															
Área Recursos Humanos																																																																																																																																																
Establecer capacitaciones dirigidas (Dueños)	2												2 2																																																																																																																																			
Establecer capacitaciones dirigidas (Vendedores)	2												2																																																																																																																																			
Establecer capacitaciones dirigidas (Trabajadores)	2																																																																																																																																															
Descripciones de cargo													1																																																																																																																																			
Metodología para el ingreso de personal.													1 2 3 4																																																																																																																																			
Estructura de bonificación por desempeño													1 2																																																																																																																																			
Metodología para el aumento de remuneraciones.	1 2																																																																																																																																															
Incorporar a un administrador													1 2																																																																																																																																			
Encuesta clima laboral													1 3												3												3												3												3																																																																																			
Entrevistas de calificación y retroalimentación (Trabajadores)													1 3												3												3												3												3																																																																																			
Habilidades Directivas																																																																																																																																																
Capacitación en Habilidades Directivas													2																								2																																																																																																											
Área Operaciones																																																																																																																																																
Planificación de manejo de stock													1 2 3 4																																																																																																																																			
Revisión de layout de la empresa													1 3																																																																																																																																			
Metodología de reparto y distribución de mercadería													1 2 3 4																																																																																																																																			
Fortalecer cadenas de suministro de materias primas	1 3																																																																																																																																															
Revisión de Cadena de Producción																									1 3																																																																																																																							
Metodología para la asignación de prioridades (trabajos)																									1 2 3 4																																																																																																																							
Incorporación de un brazo robotico																																					1 2 3 4												5																																																																																															
Área de Marketing																																																																																																																																																
Mejoramiento de los canales actuales de marketing													1 3																																																																																																																																			
Establecimiento de marketing por segmento de venta	1 2 3 4																																																																																																																																															
Generar un elemento que una la marca con el producto																									1 2 3																																																																																																																							
Generar una metodología para realizar encuestas de satisfacción																																					1 2 3																																																																																																											
Área Financiera																																																																																																																																																
Contabilidad por segmento de venta																									1 2 3 4																																																																																																																							
Impacto de la franquicia Sence en la contabilidad																									1 3 4																																																																																																																							
Área Control de Gestión																																																																																																																																																
Incorporar Panel de Control																																																													1 2 3 4																																																																																			

Anexo 16: Cuadros con resumen de información contable de la empresa Ventavid.

ESTADO DE RESULTADOS sin aplicación de mejoras (Cifras en Millones de pesos)					
Año	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	1.745	1.795	1.848	1.901	1.956
Costo de Ventas	657	675	694	713	733
Utilidad	1.088	1.120	1.154	1.188	1.223
Gastos Administrativos	579	602	626	651	677
Depreciacion	45	40	36	36	35
Total de Gastos	624	642	662	687	712
EBITDA	464	478	491	500	511
Impuestos (19%)	88	91	93	95	97
Resultado del Ejercicio	376	387	398	405	414
Utilidad Acumulada	376	763	1.161	1.566	1.980
Utilidad Mensual	31	32	33	34	34

ESTADO DE RESULTADOS Con aplicación de mejoras (Cifras en Millones de pesos)					
Año	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	1.745	1.811	1.880	1.951	2.026
Costo de Ventas	657	662	653	631	603
Utilidad	1.088	1.150	1.227	1.321	1.422
Gastos Administrativos	579	596	614	633	652
Gasto Implementación de Mejo	7	14	12	43	43
Depreciacion	45	40	36	36	39
Total de Gastos	631	651	663	712	733
EBITDA	457	499	564	609	689
Impuestos (19%)	87	95	107	116	131
Resultado del ejercicio	370	404	457	493	558
Utilidad Acumulada	370	775	1.232	1.725	2.283
Utilidad Mensual	31	65	103	144	190

PAYBACK (Cifras en Millones de pesos)				
PERIODO	SALDO DE INVER.	FLUJO DE CAJA	RENTAB. EXIGIDA	RECUPER. DE INVERSIÓN
1	1.198	376	216	160
2	1.038	387	187	200
3	838	398	151	247
4	591	405	106	299
5	292	414	53	361
6	-69	422	-12	435

Flujo de Caja (Cifras en Millones de pesos)						
Crecimiento ==> 3%						
Período (año)	0	1	2	3	4	5
Utilidad Antes de Particip. e Impto.		1.745	1.795	1.848	1.901	1.956
Costos		657	675	694	713	733
Utilidad		1.088	1.120	1.154	1.188	1.223
Gastos Administrativos		579	602	626	651	677
(+) Depreciacion		45	40	36	36	35
Total Gastos		624	642	662	687	712
EBITDA		464	478	491	500	511
Impuesto a la Renta	0	88	91	93	95	97
(-) Inversión Inicial	-321	0	0	0	0	0
(-)(+) Capital de trabajo	-698	0	0	0	0	0
(+) Prestamo	-180	0	0	0	0	0
(+) Valor de Desecho	0	0	0	0	0	0
(=) FLUJO DE CAJA (\$)	-1.198	376	387	398	405	414
TASA	18,00%					
VAN	\$ 30					
TIR	19,1%					