



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

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
ASOCIACIÓN DE INDUSTRIALES DE IQUIQUE PERIODO 2008-2015**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

ROBERTO CARLOS VARAS VENTURA

**PROFESOR GUIA:
GASTÓN L'HUILLIER TRONCOSO**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
ÓSCAR COFRÉ ESPINOZA**

**SANTIAGO CHILE
2014**

RESUMEN

Antes de describir los capítulos del trabajo, es necesario explicar cuáles fueron los motivos de hacerlo. La Asociación de Industriales de Iquique, no cuenta con una herramienta moderna de administración, tan importante como es la Planificación Estratégica. Se plantea este análisis como un aporte a las empresas asociadas como a su Cuerpo Directivo.

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la organización, lo que le permitiría adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones de servicios.

En consecuencia se va a diseñar una Estrategia (Misión, Visión, etc.). Se plantean indicadores que servirán para controlar y monitorear a periodos establecidos de tiempo. Con esto se espera que la entidad genere ventajas competitivas creando una cadena de valor que antes no tenía por el solo hecho de hacer las cosas por intuición con los consabidos costos de tiempo, recursos etc. La única manera que esta entidad siga creciendo y fortaleciéndose en el tiempo para mantener el liderazgo en nuestra región, es profesionalizando la gestión y con este tipo de herramienta moderna.

Se comienza haciendo una introducción donde se explica la importancia que tiene la planificación estratégica y se hace el planteamiento del Modelo destacando la necesidad de formular una Estrategia para la AII. En el Primer Capítulo se describe el Marco Teórico de la Planificación Estratégica. En el segundo capítulo se hace la descripción y diagnóstico de la Asociación de Industriales de Iquique para formular su Planificación Estratégica. En el tercer capítulo se hace la Propuesta, donde se propone una Misión, Visión, Valores Corporativos y además modificaciones y complementos a la actual gestión de la AII. En el capítulo cuarto como valor agregado se plantea un Mapa Estratégico con sus respectivos indicadores para que el Control de Gestión en su implementación sea monitoreado más eficientemente y se culmina este trabajo en el Capítulo quinto donde se hacen las conclusiones más importantes.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no podría haberse desarrollado sin la confianza, el apoyo y la ayuda de muchas personas que estuvieron detrás, a todas ellas voy desde ya mis más sinceros agradecimientos.

Comienzo por agradecer a la institución que apoya este trabajo, la Asociación de Industriales de Iquique (AII). Para esta, en especial sus directores y ejecutivos, mi agradecimiento.

He dejado para el final dos agradecimientos que son muy especiales para mí. Quiero agradecer y dedicar este libro a mi familia, a mi amada esposa y queridas hijas María José y Coni. Son ellas mis tres mujeres, mi razón de ser y en quienes me he inspirado para tomar la decisión de hacer el Magíster. Gracias por darme su apoyo incondicional todo el tiempo y gracias por tener la paciencia y comprensión de todos los sábados y domingos que no pudimos disfrutar juntos, pero siempre pensé en ustedes. Del mismo modo agradezco a mi querida esposa por ser mamá y papá todo este tiempo.

Finalmente, termino agradeciendo a Dios por haberme dado la bendición de tener los padres que tuve, por tener la familia que tengo y poder desarrollarme como persona y como profesional.

TABLA DE CONTENIDO

<u>INTRODUCCIÓN</u>	5
Planteamiento del Modelo y la necesidad de formular una Estrategia para la AII	6
<u>CAPITULO I: MARCO TEORICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA</u>	8
Formulación de Estrategia	8
Ejecución de Estrategia	10
Evaluación de Estrategia	12
Vinculación de la Estrategia y la Estructura	16
Desarrollo de Indicadores	16
<u>CAPITULO II: DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INDUSTRIALES DE IQUIQUE</u>	18
Descripción de la Asociación de Industriales de Iquique y su Desarrollo Histórico	19
Mapa de Procesos Asociación de Industriales de Iquique	20
Pirámide Organizacional	21
Organigrama	22
Política	23
Descripción de Servicios y Beneficios actuales	23

<u>CAPITULO III: PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</u>	29
Misión Propuesta	30
Visión Propuesta	31
Valores Corporativos	31
F.O.D.A.	32
Análisis Cinco de Fuerza de Porter	35
Definición de Estrategia	38
Indicadores de Gestión Propuestos	39
Propuesta de Organigrama	49
Propuesta de Descriptores de Cargos	51
Propuesta de Unidad de Comunicaciones y Relaciones Públicas	57
Propuesta de Unidad Técnica	60
<u>CAPITULO IV: MAPA ESTRATEGICO</u>	66
<u>CAPITULO V: CONCLUSIONES</u>	72
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	74

INTRODUCCIÓN

Para muchas organizaciones se presenta el desafío de conocer, es por ello que en estos tiempos nace una interrogante ¿Dónde estamos hoy? ¿Dónde queremos ir? y ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir? Una técnica esencial a esa pregunta es la planificación estratégica.

La planificación es un proceso administrativo y como tal opera en las organizaciones. La planificación es el proceso mediante la cual se decide la direccionalidad de las organizaciones. Se fijan objetivos futuros y se trazan trayectorias para la consecución de tales objetivos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información. Las organizaciones no son entes ajenos al vaivén del entorno, a través de acciones planificadas las mismas intentan generar cambios en ese entorno a fin de que este modifique su situación.

La supervivencia de la organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

La Planificación Estratégica es una planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Se vinculan al concepto de planificación estratégica:

- Estrategia: Es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una organización con los desafíos del mercado y se le diseña para alcanzar los objetivos que la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales. Adaptación de recursos y habilidades de la organización, al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos, en función de los objetivos y metas. Pretende alcanzar un objetivo o establecerlos. Las estrategias existen en diferentes niveles de una organización y se clasifican de acuerdo con el ámbito de su campo de acción.
- Administración estratégica: Es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración

estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: i) formulación de la estrategia; ii) implantación de la estrategia; iii) evaluación de la estrategia

Planteamiento del Modelo y la necesidad de formular una Estrategia para la All

Se entiende por modelo a una metodología de trabajo que surge de simplificar situaciones reales, con el objeto de solucionar problemas específicos. Nótese que son simplificaciones de una realidad, que probablemente es más compleja que la que considera el modelo, pero es precisamente gracias a esta simplificación que podemos acercarnos a solucionar problemas de negocios, que en otro contexto no podrían ser resueltos. Como en este análisis entrego un modelo para formular la estrategia de la All, el problema que se pretende ayudar a solucionar con él, es precisamente cómo pensar estratégicamente en nuestra organización, de manera de concluir en un plan de desarrollo futuro para ella.

La administración de empresas se basa en modelos de pensamiento porque éstos simplifican la realidad y la hacen más accesible a quien debe decidir, proporcionando además una forma sistemática y estructurada de abordar el problema para así aproximarse a posibles soluciones.

La metodología planteada en este trabajo para definir la estrategia de la All es fruto de mi experiencia como Gerente General de la Entidad y está basada en el modelo que he construido.

Hoy en día está ampliamente internalizada la necesidad de nuestros directivos y ejecutivos, piensen estratégicamente, entendiendo que este proceso constituye una condición necesaria, aunque no suficiente, para lograr crecimiento sostenido.

Cuando en nuestra organización no se piensa estratégicamente, colocando como causa la necesidad y la urgencia ya que "no hay tiempo que perder dado lo competitivo del mercado", da una señal clara de no comprender cuáles son los determinantes reales de los buenos resultados empresariales. En efecto, es fundamental entender que corto y largo plazo deben convivir de manera armónica en una organización, complementándose el uno al otro. Por lo tanto, el pensar estratégicamente en la entidad constituirá los esfuerzos de corto plazo en la dirección deseada, de manera que el actuar hoy, más que ser reactivo a lo que se piense en el

momento, sea planeado e intencionado, para llevar a la AII a la posición futura que se desea lograr a lo largo del tiempo. En este sentido, pensar estratégicamente en la entidad gremial constituye una inversión de tiempo que deben hacer sus directivos, gerencia y ejecutivos, y no un costo.

CAPITULO I: MARCO TEORICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

El proceso de planeación estratégica que se elige es el modelo de Harvard Business Review y consta de las siguientes etapas:

Formulación de Estrategia

Existen distintos tipos de estrategias en las que las empresas se pueden concentrar, de las más importante podemos destacar la de liderazgo en costos, la estrategia de diferenciación y por último la estrategia de concentración.

A continuación detallo cada una:

Liderazgo en costos: Al optar por esta estrategia, implica mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas.

Diferenciación: En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en un sector junto con algunas cualidades ampliamente valoradas por los compradores lo cual les permite entregar un producto exclusivo.

Concentración: Esta estrategia esta dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes.

En esta primera etapa el esfuerzo principal es en la fijación de la misión de la organización, que conlleva a una investigación, con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas y fijar objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias que se seleccionan deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la empresa, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas y evitando las amenazas externas. Para lograr la formulación de estrategias se requiere de tres actividades importantes:

Investigar a nivel interno de la empresa con el objeto de identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, la administración, comercial, financiera, la investigación y desarrollo.

Se requiere de un análisis o técnicas como es la matriz FODA, con el objeto de comparar las debilidades y fortalezas internas.

Con las oportunidades y amenazas externas, esencial para la formulación de una estrategia.

Es importante la toma de decisiones, se deben tomar con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Los elementos en la etapa de formulación de la planificación estratégica son:

Misión: Expone el porque de la existencia de la organización y el que debe hacerse, Ej. La misión de una universidad consiste en proveer programas académicos, mientras que un hospital, podría ser entregar servicios médicos.

Objetivos: Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de una empresa. Nos indican hacia que punto deben dirigirse las otras fases del proceso administrativo y, por lo tanto, han de especificar los fines o resultados que desean lograr y que deben concordar con la misión.

Análisis Interno: Posibilita fijar con exactitud las fortalezas que son la capacidad de la gestión de los recursos humanos, capacidad de crecimiento y debilidades que son la realización de los análisis funcionales cada disciplina, Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

Análisis Externo: Debe incluir todos los factores que afectan a la demanda actual, y especialmente al futuro. El reto es grande, pues se trata no sólo de prever la demanda cuantitativa a partir de hipótesis verosímiles sobre demografía, reparto de riqueza, evolución del consumo, etc. También debe predecir cualitativamente la existencia de ciertos productos y servicios mejores, ligado algunas veces a nuevas tecnologías o a nuevos modelos de vida. Dentro del análisis externos tenemos las oportunidades, que son factores y /o procesos externos que de manera directa o indirecta contribuyen al logro de los resultados propuestos, se entienden como situaciones que se encuentran en el entorno y que pueden ser aprovechados para facilitar el logro de objetivos, la realización de la misión y el cumplimiento del rol propuesto por la organización, son situaciones que en una institución, utilizando bien sus fuerzas, puede lograr ventajas respecto a las demás. Por otra parte, tenemos las amenazas que son factores, personas o situaciones que de manera directa o indirecta influyen negativamente a la organización y que pueden hacer retroceder, debilitar o destruir a una organización, es clave poder identificar y priorizar la amenazas, de tal manera que los participantes al

proceso de planificación estratégica (PE) las conozcan y puedan ser más realistas en la identificación y formulación de los objetivos estratégicos.

Fijar Objetivos: Los objetivos son los resultados específicos a largo plazo, que la organización busca lograr mediante su misión, es necesario aclarar que los objetivos a largo plazo van a permanecer generalmente estables por el período considerado que abarca la Planeación Estratégica.

Fijar Estrategia: Existen diversas alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar o fijar. La formulación correcta de las mismas no garantiza su ejecución acertada. Terminada la etapa de la formulación de estrategia, el proceso no culmina con la fijación de los objetivos y las estrategias, se pasa entonces a la etapa de la ejecución, donde es necesario fijar metas, determinar políticas y asignar recursos. Hay diferencias claras en cuanto a la formulación y la ejecución de estrategias, la formulación es una actividad que requiere de buenas destrezas conceptuales, integradoras y analíticas, y demanda coordinación entre pocas personas, en cambio la ejecución es de carácter operativo, se necesita de habilidades en cuanto a motivación y admiración del personal y requiere una coordinación entre muchos individuos.

Ejecución de Estrategia

Después de formuladas las estrategias se procede a la ejecución de las mismas, es una etapa de acción. Significa que debe movilizarse todo el personal para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.

En esta etapa se dice que es la más difícil en el proceso porque se requiere de la disciplina del personal, es necesario un trabajo en equipo, que exista una fuerza motivadora que involucre a todo el personal, es el momento de fijar las metas, las políticas y la asignación de recursos.

Fijar Metas: Las metas son resultados a corto plazo (anuales). Son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman las bases para asignación de recursos, constituyen un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades de la empresa. Las metas deben ser bien formuladas que sean coherentes con los objetivos señalados y que sirvan de respaldo a la ejecución de la estrategia. Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de

decisiones; además indican las prioridades de la organización, presentan las bases para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedará a la deriva, sin propósito conocido.

Fijar Políticas: Se deben fijar políticas para resolver los problemas de la organización que surgen de los cambios de la dirección de estrategia. Por lo que, es necesario establecer las partidas, métodos, procedimientos, reglas, formas administrativas específicas para darle apoyo al trabajo que busca las metas que se han fijados. Las políticas son instrumentos para la ejecución de estrategia, fijan las reglas de acciones que deben tomarse para lograr las metas y objetivos de la empresa. En definitiva, las políticas vendrían a ser las reglas del juego necesarias para lograr los objetivos establecidos.

Asignación de Recursos: Después de la formulación de metas y políticas, se procede a la asignación de recursos. Este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas, son éstas las que imponen la forma en que se asignarán los recursos, todas las empresas disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas; estos son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos; frecuentemente, la demanda de recursos es más grande que la totalidad de los recursos disponibles. Por lo tanto, es necesario utilizar un enfoque sistemático para la asignación de recursos, este enfoque incluye ciertas etapas que podemos mencionar efectuar un inventario de todos los recursos que están a disposición de la empresa, desarrollar un inventario de cada unidad, realizar solicitudes, asignar en forma apropiada los recursos para cada unidad y poder preparar los presupuestos operativos anuales de la institución.

Presupuestos: La cuantificación de un plan, establece el requisito de que dicho plan se encuentre, esto es, que aunque sea en forma incipiente, existe un proceso de planificación en la organización y por ende, existe la formulación de una estrategia. Un presupuesto consiste en la cuantificación de un plan estratégico, básicamente hay dos razones para cuantificar, la primera es una necesidad decisional, entre la formulación de un plan y su puesta en marcha, media en acción que se llama decisión. La segunda razón es que, una vez puesto en marcha el plan es necesario verificar si se va

cumpliendo tal como se pensó o la realidad muestra variaciones con respecto a lo planeado, es decir, se requiere de otra acción llamada control.

Así se llega a una mejor definición, pues un presupuesto vendría a representar la “cuantificación de un plan estratégico, con la finalidad de ser una herramienta informativa para la toma de decisión de su puesta en marcha y, además, para servir de elemento base en el control del cumplimiento de dicho plan.

Evaluación de Estrategias

Para evaluar efectivamente las estrategias, se deben analizar los factores internos y externos que influyen en las estrategias actuales, se debe medir el desempeño de la empresa, se deben tomar medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la organización.

La última etapa del proceso de la Planificación Estratégica es la evaluación de las mismas. A medida que suceden cambios internos y externos en las empresas, las estrategias formuladas y ejecutadas se vuelven obsoletas. Por ello, es necesario que en forma sistemática se revisen, evalúen y controlen. Es frecuente que los problemas internos y externos impidan el logro de las metas y los objetivos propuestos.

A nivel interno es posible que se hayan formulado estrategias erróneas o que se hayan formulado buenas estrategias que no se han ejecutado en forma efectiva, o que se hayan fijado metas y objetivos demasiados ambiciosos.

A nivel externo, es posible que las acciones de los competidores, los cambios en la demanda, los cambios tecnológicos o las acciones gubernamentales, sean obstáculos para la realización de las metas y los objetivos.

Las actividades de la evaluación de estrategia están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. Primero se revelan las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias.

La segunda actividad de la evaluación consiste en medir el desempeño organizativo, incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales producto de la ejecución de las estrategias.

La tercera actividad de evaluación es la ejecución de medidas correctivas que requieren hacer cambios para el futuro, es necesario tomar en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la reevaluación de las estrategias.

Resumiendo, los pasos a seguir en la preparación de la Planificación Estratégica de una organización serían los siguientes:

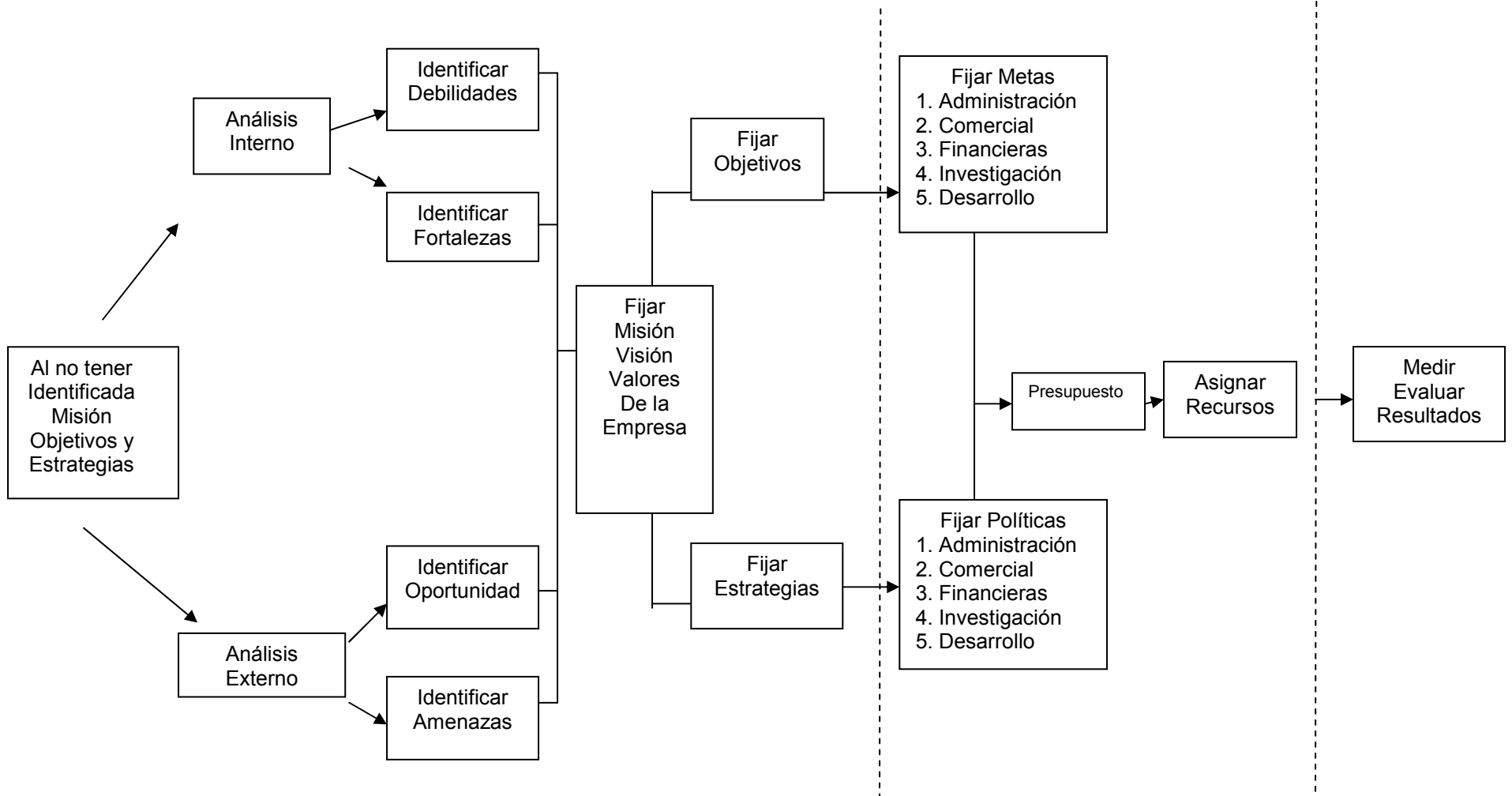
- Redactar una declaración de misión de la empresa (si ya existe verificar, si se puede mejorar).
- Identificar las oportunidades y amenazas externas (Análisis Externas).
- Identificar las fortalezas y debilidades internas (Análisis Interno).
- Formular estrategias y fijar objetivos.
- Fijar metas y políticas.
- Asignar recursos (presupuestos anuales).

PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

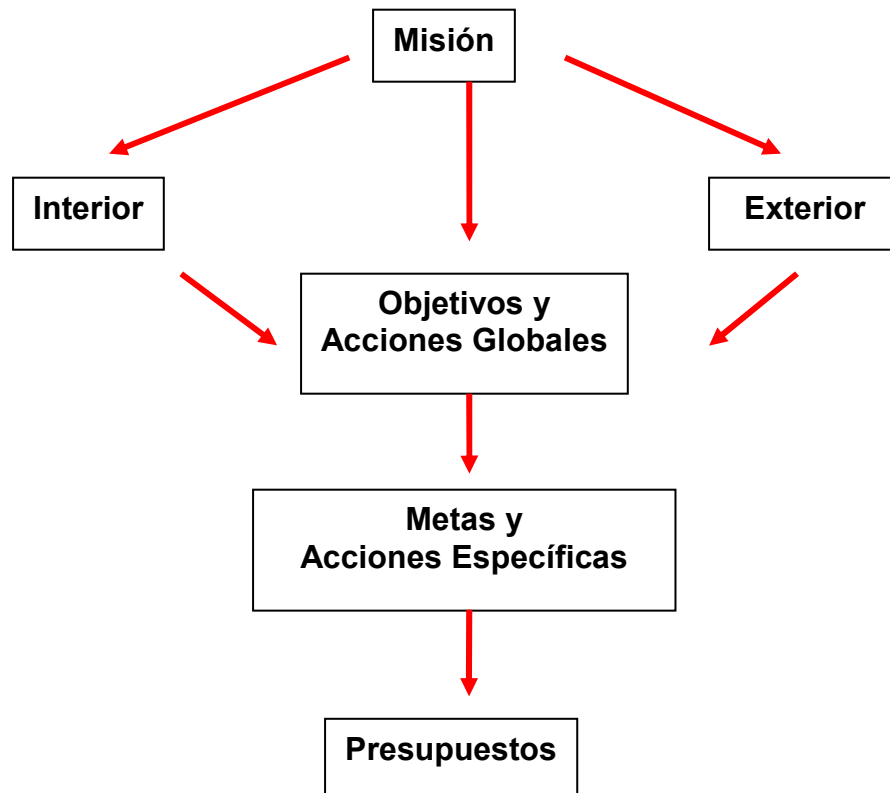
ETAPA DE FORMULACION DE ESTRATEGIA

ETAPA DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIA

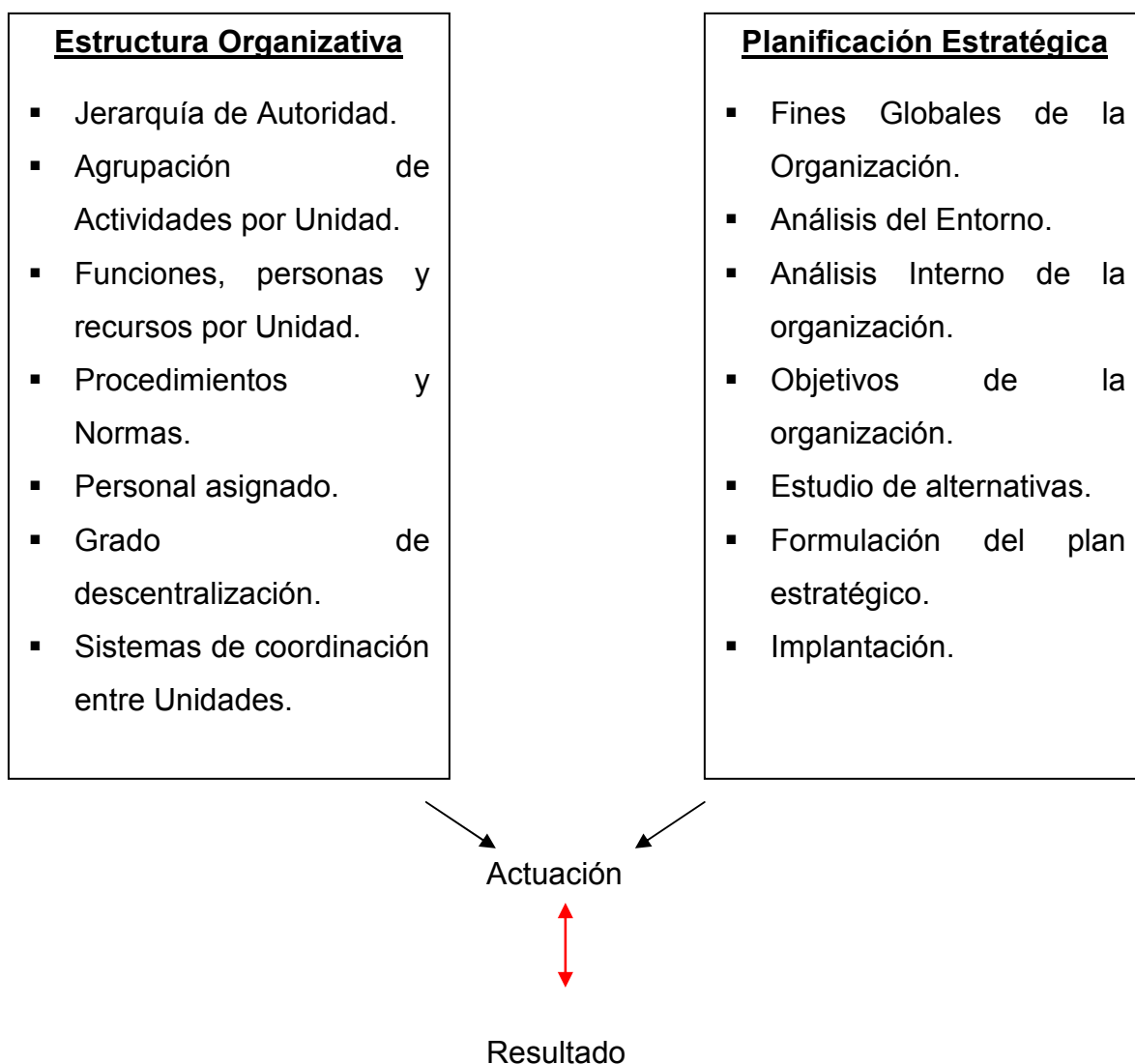
ETAPA DE EVALUACION



FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA



Vinculación de la Estrategia y la Estructura



Desarrollo de indicadores de gestión

No basta la simple identificación de los procesos, es necesario definir su nivel de actividad normal o estándar, medir su comportamiento y corregir cuando entra en zona de peligro. El acto de medir, es determinar una cantidad comparándola con otra, esta es la esencia de la primera parte del control evaluar y comparar con un estándar. La segunda parte inseparable de la primera, es la acción correctiva, en este caso se trata de desarrollar indicadores de gestión.

Los pasos a seguir en el desarrollo de indicadores son los siguientes:

Definición de los objetivos: Es fundamental para poder administrar con eficiencia la acción correctiva, ¿para qué se necesita un indicador determinado?, saber qué se quiere medir, por qué se quiere medir, qué se desea fomentar o que se desea evitar es fundamental para diseñar un indicador que sea realmente apropiado.

Definición de factores: Se debe investigar con el máximo de rigurosidad, cuáles son los factores determinantes que intervienen en un proceso de riesgo para establecer la forma de medir su comportamiento, se debe tener cuidado de no trabajar con factores relacionados entre si, es decir, que uno influya en el estado de otro, o clasificar bien que factores son controlables y por lo tanto susceptibles de una acción correctiva y cuales no son controlables y por ende no se debe influir sobre su estado.

Determinación de la forma de vinculación: Definidos los factores es necesario precisar como se vinculan los factores entre si para efectuar la formulación, lo que se hará en función de la unidad de medida que hayamos definido para ello.

En esta etapa en definitiva se construye el algoritmo que definirá el indicador.

Un indicador puede tener distintos niveles de referencia para su comparación, ya sea un estándar preestablecido, la comparación con el último dato histórico o con un óptimo a alcanzar (teórico), patrón de referencia que debe quedar definido en esta etapa.

Definición de la fuente de datos: hay que especificar de dónde se van a obtener los antecedentes para calcular un indicador, siendo preferible confiar en fuentes formales, antes que de fuentes fortuitas.

Definición de la periodicidad: Cada cuanto tiempo se requiere efectuar la medición, la periodicidad se debe trasladar a las fuentes de datos para establecer la oportunidad efectiva el indicador.

Designación del responsable: Debe establecerse con toda claridad quien será la persona encargada del proceso de medición para evitar problemas de dilución de las responsabilidades.

Designación de los Usuarios: los destinatarios de la información que proporcionara el indicador también deben quedar claramente establecidos, para evitar problemas de mal uso de la información. Clasificar a los usuarios operacional, táctico o estratégico.

CAPITULO II: DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO INDUSTRIALES DE IQUIQUE

En este capítulo se dan a conocer los procesos y variables fundamentales que posee la organización, tal como fue señalado en el capítulo anterior, se evalúa su situación actual a través de un análisis preliminar y se indican alternativas de solución en aquellas cosas que no se hacen eficientemente o bien se plantean soluciones en el caso en que no existan.

Antecedentes Generales

Razón Social: Asociación de Industriales de Iquique

Industria: Servicios (Entidad Gremial)

Giro: Asociatividad, Representividad, Encadenamiento Productivo, Fomento productivo, Capacitación y Comunicaciones.

Tamaño: Ventas anuales que se distribuyen de la siguiente manera:

Ventas Anuales Asociación de Industriales de Iquique		
Cuotas Sociales		60,27%
Cuotas Ordinarias		
Cuotas de Incorporación		
Cuotas Extraordinarias		
Unidad de Comunicaciones		17,36%
Organismo de Capacitación		10,49%
Fomento Productivo		5,94%
Otros Ingresos (Certificación de Origen)		3,71%
Ingresos Fuera de Explotación		2,19%
Dividendos por acciones		0,03%
		100,00%

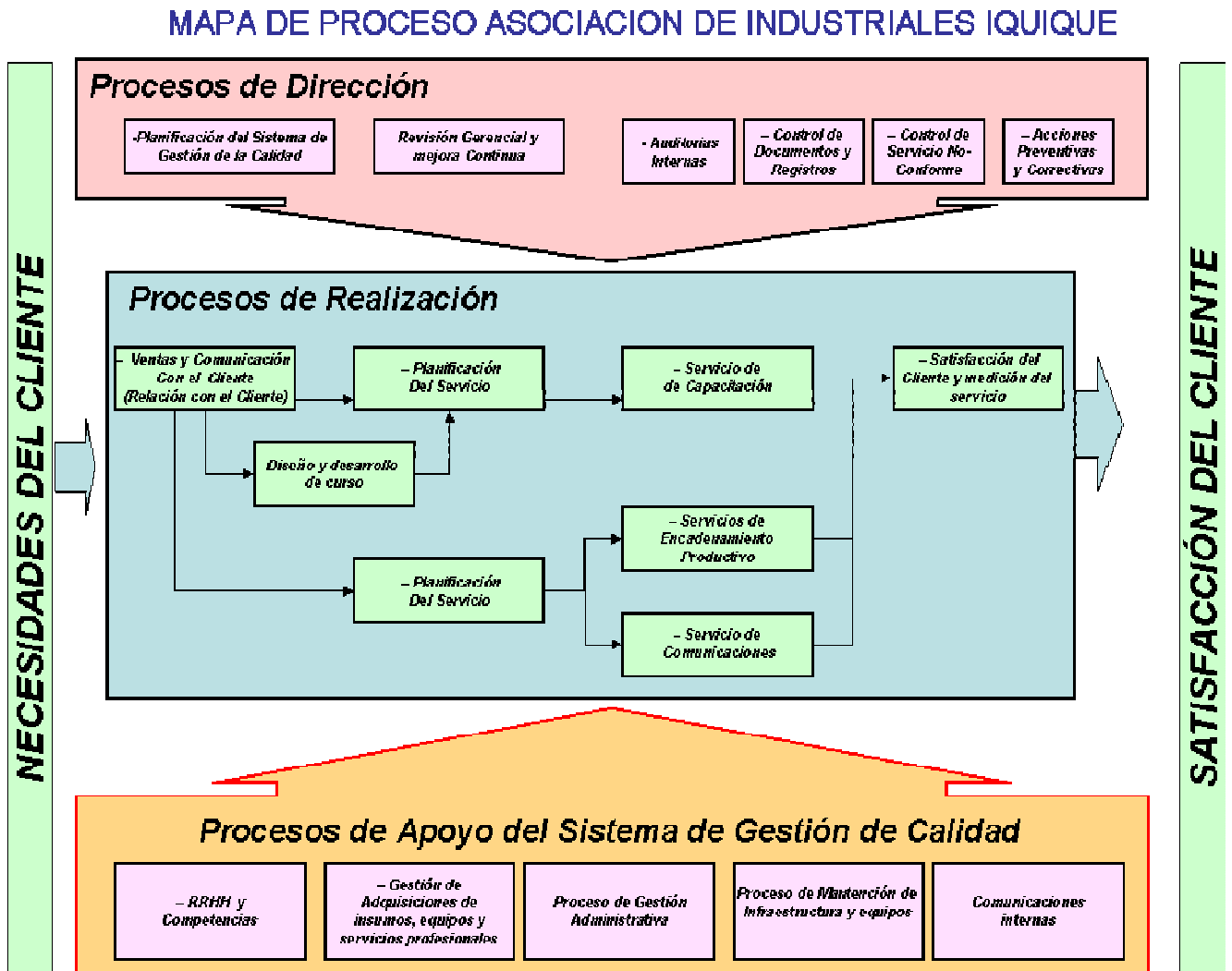
a) Descripción de la Asociación de Industriales de Iquique y su Desarrollo Histórico

La Asociación de Industriales de Iquique (All), es una institución sin fines de lucro, apolítica que nace en Noviembre de 1990, por el impulso de 14 empresas industriales que se desarrollaban al amparo de la zona franca. Hoy con 17 años de existencia en la región y ampliado su ámbito de acción no tan solo a la zona franca, sino a los distintos sectores productivos de régimen general como la pesca, minería, generación y distribución eléctrica y servicios portuarios de nuestra región. Tiene por objetivo delinear proyectos y planes de acción orientados a cimentar las bases de desarrollo para la pequeña, mediana y gran empresa de la zona, como también en acercar la oferta de estas empresas con la demanda de bienes y servicios de las empresas demandantes de nuestra región.

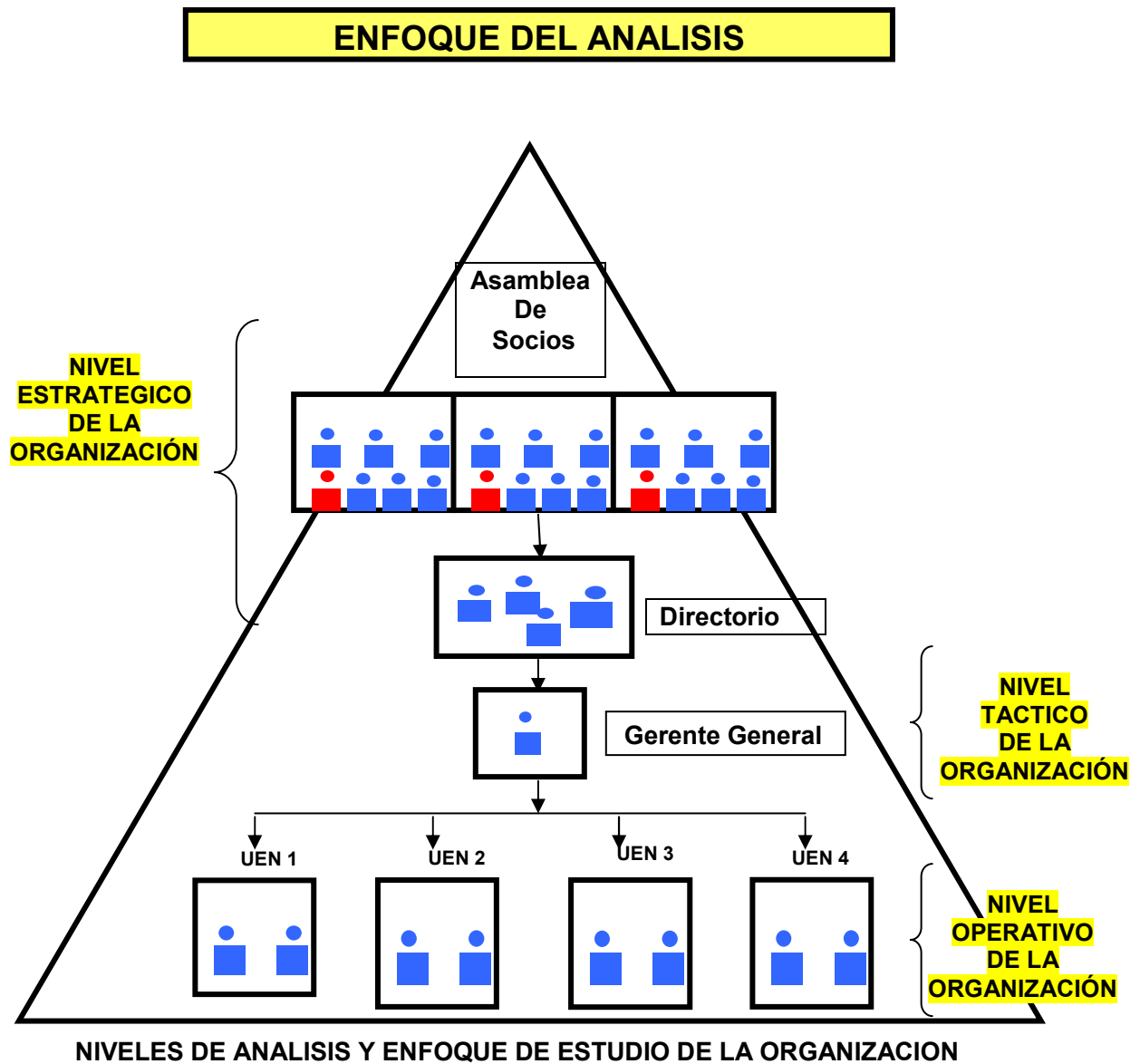
Actualmente su Directorio está compuesto por representantes de múltiples disciplinas del ámbito productivo como las compañías mineras, pesqueras, eléctricas, portuarias, y otras empresas dedicadas a la fabricación del hormigón, el neumático y la metalmecánica.

Además de las pequeñas y medianas empresas que componen el gremio se debe destacar que se cuenta entre los asociados las empresas más importante de cada sector productivo en minería por ejemplo en la minería S.Q.M., Compañía Minera Doña Inés de Collahuasi, Compañía Minera Quebrada Blanca y Compañía Minera Cerro Colorado. En el sector pesquero Corpesca y Pesquera Camanchaca y en el sector de generación y distribución eléctrica Eliqsa, Edelnor y Enor Chile Generación Eléctrica.

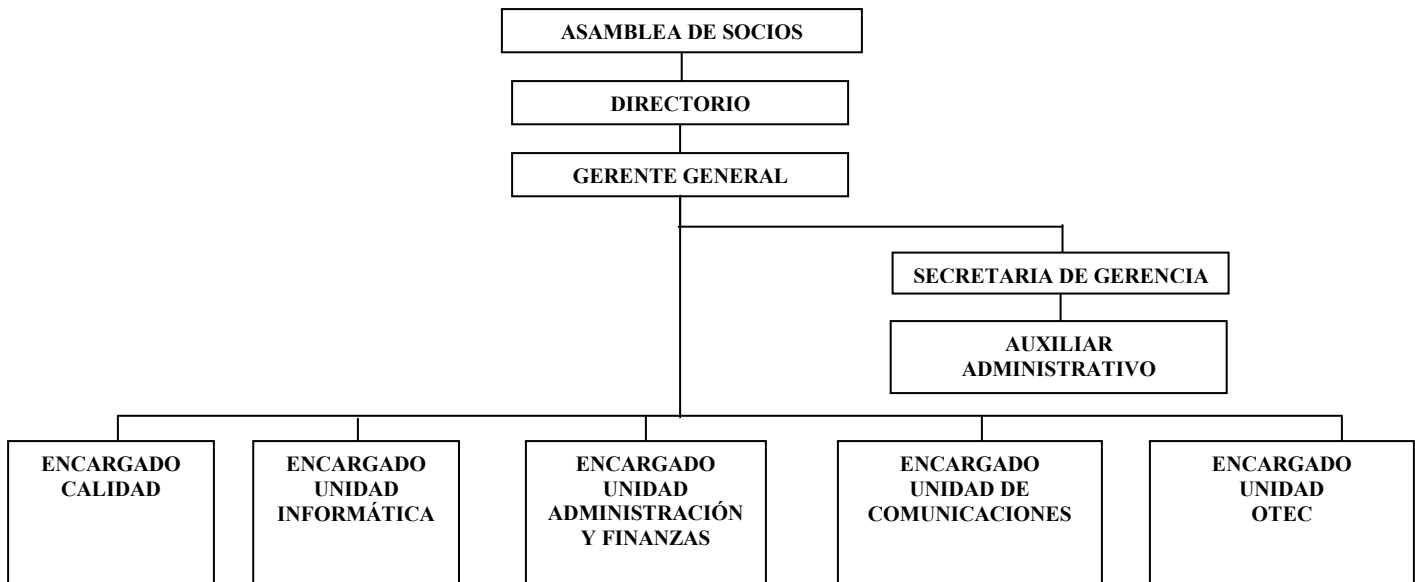
b) Mapa de Procesos de Asociación de Industriales de Iquique A.G.



c) Enfoque Organizacional Asociación de Industriales de Iquique



d) Organigrama



Diagnóstico: Los principales esfuerzos están dedicados a mantener una cantidad importante de empresas industriales o de servicios industriales asociadas al gremio. En la actualidad representa a 93 empresas de nuestra región

Sectores Productivos que representa:

- Sectores Productivos que representa en la Región:
- Sector Minero (Metálico y No Metálico)
- Sector Pesquero
- Sector Portuario (Público y Privado)
- Sector de generación y Distribución Eléctrica

Diagnóstico: A pesar de que la organización cuenta con diferentes alternativas de servicios para sus empresas socias, es fundamental la implementación de crear una Unidad Técnica que ordene las unidades de apoyo actuales y además que pueda ampliar las unidades para servicios tales como Anteproyectos, Medioambiente, Responsabilidad Social Empresarial, etc.

En el Capítulo III se entregan las proposiciones de mejora

Diagnóstico: Es primordial también en el interior de la Unidad Técnica crear una Unidad Ambiental y genera Proyectos de gestión Medioambiental, nexos con las autoridades regionales del rubro y la comunidad en general para promover el desarrollo sustentable y de producción limpia de nuestras empresas socias (las empresas industriales son las que más generan externalidades negativas como los residuos industriales

En el Capítulo III se entregan las proposiciones de mejora

e) Política

“La Asociación de Industriales de Iquique A.G. ofrece a sus socios la fiel representatividad ante el sector público y la comunidad, servicios de encadenamiento productivo, capacitación y comunicaciones, generando las mejores condiciones para el desarrollo del sector empresarial industrial.

Para esto contamos con: Profesionales Calificados en los distintos sectores productivos, infraestructura apropiada a los requerimientos de nuestros Clientes, información actualizada de la oferta y la demanda en el mercado y métodos estandarizados que permitan cumplir y sobrepasar las expectativas de nuestros clientes”.

La Asociación de Industriales de Iquique A.G. a través de su Gerencia y sus colaboradores tiene como propósito:

- Cumplir los aspectos legales y reglamentarios asociados a los servicios.
- Entregar de manera oportuna y confiable la información requeridas por nuestros Clientes.
- Asignar los recursos necesarios para mejorar permanentemente los servicios prestados.

f) Descripción de los actuales Servicios y Beneficios

Para el normal desarrollo de la AII se detallan a continuación las Unidades, beneficios y alcances de los servicios que ofrece la entidad:

Representación ante Autoridades Regionales, Comunales u otros

La Asociación de Industriales de Iquique se ha posicionado como una Institución seria y de reconocimiento a nivel regional, por lo que sus empresas asociadas pueden sentirse respaldada por nuestra Entidad ante un requerimiento ante autoridades regionales y/o comunales o cualquier organismo que el asociado lo requiera.

Representación en Comité Público Privado

La Asociación de Industriales de Iquique es miembro permanente del Comité Regional de Ciencias y Tecnología CORECIT, Tiene la responsabilidad de la Secretaría Ejecutiva del Comité de Desarrollo Industrial en el que participa formal y regularmente la Secretaría Regional Ministerial de Economía, Secretaría Regional Ministerial de Minería, Secretaría Regional Ministerial de Hacienda, Director Regional de CORFO, de Sercotec, de ProChile y la Agencia de Promoción de Inversiones de Tarapacá. Comité de coordinación de Gremios en el que participa nuestra Entidad, la Cámara de Comercio, la Cámara de Comercio Detallista, Agpia y la Asociación de Usuarios. Miembro permanente del Consejo de Usuarios de la Dirección del Trabajo. Participa del Consejo Público-Privado de Educación Técnico Profesional.

Seminarios

Los Industriales de Iquique periódicamente organizan Seminarios Empresariales en temáticas de interés del empresariado regional en general y nuestros socios en particular.

Encuentros Empresariales

Para generar Encadenamientos productivos entre las Pequeñas y Medianas empresas se realizan encuentros empresariales focalizados en el que las empresas socias pueden interactuar con sus pares, es decir, pueden mostrar in situ los productos que fabrican y/o comercializan como también los servicios que entregan.

Cena Anual de los Industriales de Iquique

Cada aniversario de la Institución es celebrada con la Cenal Anual de los Industriales de Iquique evento en el que participan todas las empresas asociadas.

Unidad de Comunicaciones

El objetivo general de esta Unidad es ser un canal de comunicación entre nuestra Entidad y todas las empresas asociadas, además de mostrar a toda la comunidad las acciones que lleva a cabo la AI y sus socios.

- **Empres@ctiva:** Es una publicación bimestral que grafica noticias de índole económico de la Asociación de Industriales de Iquique. En ella aparecen secciones definidas por los temas que caracterizan el quehacer de la entidad gremial como, por ejemplo, el Organismo Técnico de Capacitación, Unidad Técnica, la personalidad de un empresario destacado, el desarrollo de los servicios y productos de una empresa asociada, seminarios y noticias afines. Su distribución es gratuita entre las empresas asociadas, autoridades de gobierno y comunidad en general en las dos primeras regiones del país.
- **Newsletter:** Publicación semanal que informa de las principales actividades realizadas por nuestro gremio, como también de las empresas asociadas. Su distribución es gratuita a través de internet entre las empresas asociadas, autoridades de gobierno y comunidad en general en la región.

Diagnóstico: Esta Unidad es uno de los pilares por lo que las empresas asociadas se integran al gremio por lo que propongo que se amplíe ésta a Comunicaciones y Relaciones Públicas.

En el Capítulo III se entregan las proposiciones de mejora

Unidad de Capacitación INDCAP LTDA.

Unidad de Capacitación INDCAP LTDA. cuyo principal objetivo es prestar servicios de capacitación y perfeccionamiento en el área industrial y empresarial, dirigida a

pequeñas, medianas y grandes empresas, sea que éstos se realicen a través del régimen de franquicia tributaria de Sence o en forma particular.

Unidad de Administración y Finanzas

Unidad encargada de Facturación, Contabilidad, Remuneraciones y Recursos Humanos. La emisión de facturas depende del servicio entregado, pasando por diferentes etapas. Puede ser de la Unidad de Comunicaciones o del Organismo Técnico de Capacitación. El encargado de la Unidad debe reunir todos los antecedentes de los servicios realizados durante el mes de cada Unidad, adjuntando los respaldos solicitados por los clientes. Al finalizar el servicio, los documentos se hacen llegar a Administración y Finanzas quien recién emite y envía la factura.

Diagnóstico: Falta de Control Informático, ya que no existen controles efectivos y oportunos sobre los procesos. Falta de control del tiempo que transcurre entre la finalización del servicio y la facturación. Demoras en la ejecución o en la tramitación de la documentación necesaria para la facturación. Falta de control cruzado que verifique si la totalidad de los servicios prestados son efectivamente informados por las distintas Unidades a la Unidad de Administración y Finanzas para su correspondiente facturación. La utilización de planillas Excel no es adecuado para el control de la gran cantidad de servicios prestados.

En el Capítulo III se entregan las proposiciones de mejora.

Diagnostico: La All no tiene una descripción de cargos formales. La formalización de los descriptores es vital en las organizaciones modernas, ya que se puede establecer las responsabilidades funcionarias tanto a nivel administrativo como operacional. Se requiere establecer esta descripción estableciendo que las obligaciones serán aplicables a los funcionarios de la Asociación de Industriales de Iquique insertos en el organigrama funcional y que será el Gerente General de la entidad gremial quién tendrá

la responsabilidad de supervisar y hacer cumplir las funciones descritas en el documento.

En el Capítulo III se entregan las proposiciones de mejora.

Encadenamiento Productivo

La All identifica los requerimientos de las grandes industriales regionales, lo que da la posibilidad de adecuar la oferta de las Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas de nuestro gremio para satisfacer dichas necesidades. En definitiva, multiplicar las oportunidades de negocio. Las grandes compañías asociadas a la All muestran su voluntad de informar con la máxima transparencia acerca de los bienes que demandan, y facilitar de esa forma su integración con proveedores y contratistas, especialmente con aquellos establecidos en la Primera Región.

Centro de Relaciones Comerciales

El CRC es un sitio en Internet www.industriales.cl/crc que la Asociación de Industriales de Iquique pone a disposición de la comunidad empresarial, para facilitar el conocimiento de las oportunidades de negocio existentes en la Primera Región de Tarapacá, representadas por la demanda de las principales industrias instaladas en la zona. El objetivo del CRC es promover el desarrollo de la economía regional, mediante la difusión de la demanda de bienes y servicios requeridos por las grandes empresas que operan en la Primera Región; de diversos sectores productivos, tales como la minería, pesca, servicios portuarios, servicios de utilidad pública y otros. Cada una de las empresas presentes en el CRC muestran a través de este sitio sus principales procesos y subprocesos, e informan acerca de los materiales, equipos y servicios que requieren para su operación; indicando el uso que se da a éstos, las cantidades consumidas sobre una base anual, y las principales especificaciones aplicables. Asimismo, en relación a cada insumo, se identifican las áreas y personas responsables de la adquisición del mismo, tanto en el área comercial como técnica. El CRC puede ser consultado libremente por los socios y sin costo.

Infraestructura

Se pone a disposición de sus asociados Sala Multimedial con capacidad para 12 personas equipadas con notebook, data show, conexión a Internet, teléfono y fax.

Certificación de Origen

Somos representantes en la Primera Región de la SOFOFA para certificar los productos que cumplan origen chileno y que son exportados acogidos a las exenciones arancelarias en los distintos países con los cuales Chile ha firmado Tratados de Libre Comercio o Acuerdos Comerciales.

g) Estrategias de Captación de socios

Actualizándose y beneficiándose de los avances tecnológicos, se cuenta con una página web www.industriales.cl donde se publicitan todos los servicios disponibles. Detallando la infraestructura de la entidad gremial, contactos, experiencia y datos necesarios para comenzar una relación comercial.

Se realizan publicaciones en los medios escritos más importantes de la región y del país en fechas estratégicas como son: el aniversario de la entidad, Responsabilidad Social Empresarial, Aniversario de compañías mineras asociadas, aniversarios de otras empresas socias a nuestro gremio y otras. Se patrocinan eventos, publicaciones, revistas eventos, seminarios, actividades deportivas, culturales de nuestro target group.

h) Competencia

La industria de servicios en el ámbito gremial hoy en nuestra ciudad es altamente competitiva, por lo que se puede señalar que existen a lo menos cinco asociaciones gremiales empresariales importantes con características similares a la AII.

Diagnóstico: No posee estrategia de venta, no hay departamento de ventas que controle las metas y objetivos de captación de socios y éstos llegan solo por iniciativa particular.

En el Capítulo III se entregan las proposiciones de mejora

CAPITULO III: PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Introducción

El desarrollo de este capítulo permite cumplir los objetivos específicos planteados en la Introducción que da origen a este estudio, con el fin de lograr el propósito general del trabajo. La propuesta de Planificación Estratégica para la AII

Desarrollo de la Planificación Estratégica

De los distintos tipos de estrategias en las que las empresas se pueden concentrar, estas son liderazgo en costos, diferenciación o concentración y luego de analizar bien cada estrategia, propongo que en la Asociación de Industriales de Iquique debería inclinarse por seguir la estrategia de diferenciación, por cuanto si bien es cierto esta segmentada para empresas del área industrial, hace algunos años se amplió su giro también a empresas que presten servicios a las industrias, eso ha sido un aliciente para que ingresen a la entidad por ejemplo empresas que organizan eventos, organismos de capacitación, consultoras, etc.

Continuando con la propuesta uno de los primeros pasos para la formulación de la Planificación Estratégica, es detectar el estilo de dirección que posee la empresa y cuál es el más apropiado a utilizar.

La AII, tiene un estilo de dirección de carácter autocrático, debido a que su Directorio entrega en el Gerente General las directrices y sólo se encarga de definir los objetivos y metas, selecciona las alternativas posibles de acción, evalúa las diferentes alternativas, decide cual alternativa se llevará a cabo. Por otro lado el Gerente también de organizaciones planas, hace los encargos a los subordinados y controla la acción, son muy pocas la herramientas de control de gestión susceptibles de aplicar.

Para implementar una PE es recomendable que exista una acción participativa de los subordinados en la mayoría de las funciones. En este caso la Alta Dirección sólo debe entregar los lineamientos centrales, mientras que el Gerente General la asignación de tareas y el control, de tal manera que se tenga una organización con un estilo de dirección que se pueda usar la mayor parte de las herramientas existente, desde el

diagnóstico hasta la planificación, con sus objetivos, políticas, programas y presupuestos.

Una vez definido el estilo de dirección para la entidad se procede al desarrollo del Proceso de Planeación Estratégica.

Etapa de Formulación de Estratégica

Para la formulación estratégica al no tenerlas por escrito, fue necesario plantear la Misión, Visión y Objetivos de la organización. Actualmente la Asociación de Industriales de Iquique no tiene una Misión. Propongo una misión ya que esta es la razón de ser de la organización, considerando sobre todo lo atractivo del mercado en la que se desenvuelve. Esta proposición de misión se hace bajo el contexto de un análisis del macro y micro entorno que permitirá construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la entidad en el mercado. Al tener una misión se tendrá claro la dimensión, la tendencia de crecimiento de la asociación a nivel local, provincial como también regional. Se podrá apreciar de mejor manera la segmentación interna del gremio, las barreras de entrada, barreras de salida, estructura de la oferta, los motivos y objetivos que buscan las empresas para asociarse y no a otros gremios presentes en la región.

Misión Propuesta

“La Asociación de Industriales de Iquique será la plataforma para el Encadenamiento Productivo entre sus asociados, y además fieles representantes de ellos en la comunidad, promoviendo el desarrollo productivo sustentable de la Pequeña, Mediana y Gran Industria”.

Por otro lado en estos tiempos es muy difícil el crecimiento de las empresas si no tienen una visión y en este caso la AI tampoco tiene Visión. A continuación propongo una que le permitirá a las empresas asociadas a su cuerpo directivo y administrativo tener un motor de impulso para el futuro de la organización.

Visión Propuesta

“Ser reconocidos como la Asociación Gremial Líder de la Región, que agrupa a empresarios que fabrican productos y/o prestan servicios de calidad a sus clientes, y que contribuyen con ello al desarrollo sustentable de la Región, creando empleo y bienestar social. Lo anterior se logrará brindando a cada uno de nuestros socios un servicio dimensionado y acorde a cada una de sus necesidades”.

Nuestros Valores Corporativos Propuestos

- a) Impulsar la asociatividad: Ser el nexo entre los requerimientos (demanda) de bienes y servicios de las grandes empresas demandantes de nuestra región y la oferta de productos y/o servicios que ofrecen las pequeñas, medianas y grandes empresas asociadas a nuestro gremio.
- b) Cuidado del Medioambiente: Impulsar el desarrollo productivo sustentable de nuestras empresas socias, es decir, de acuerdo a las normas medioambientales vigentes.
- c) Representatividad frente a las entidades que nos relacionamos: Ser los fieles representantes de los intereses de nuestras empresas asociadas ante las autoridades y en la comunidad en general.

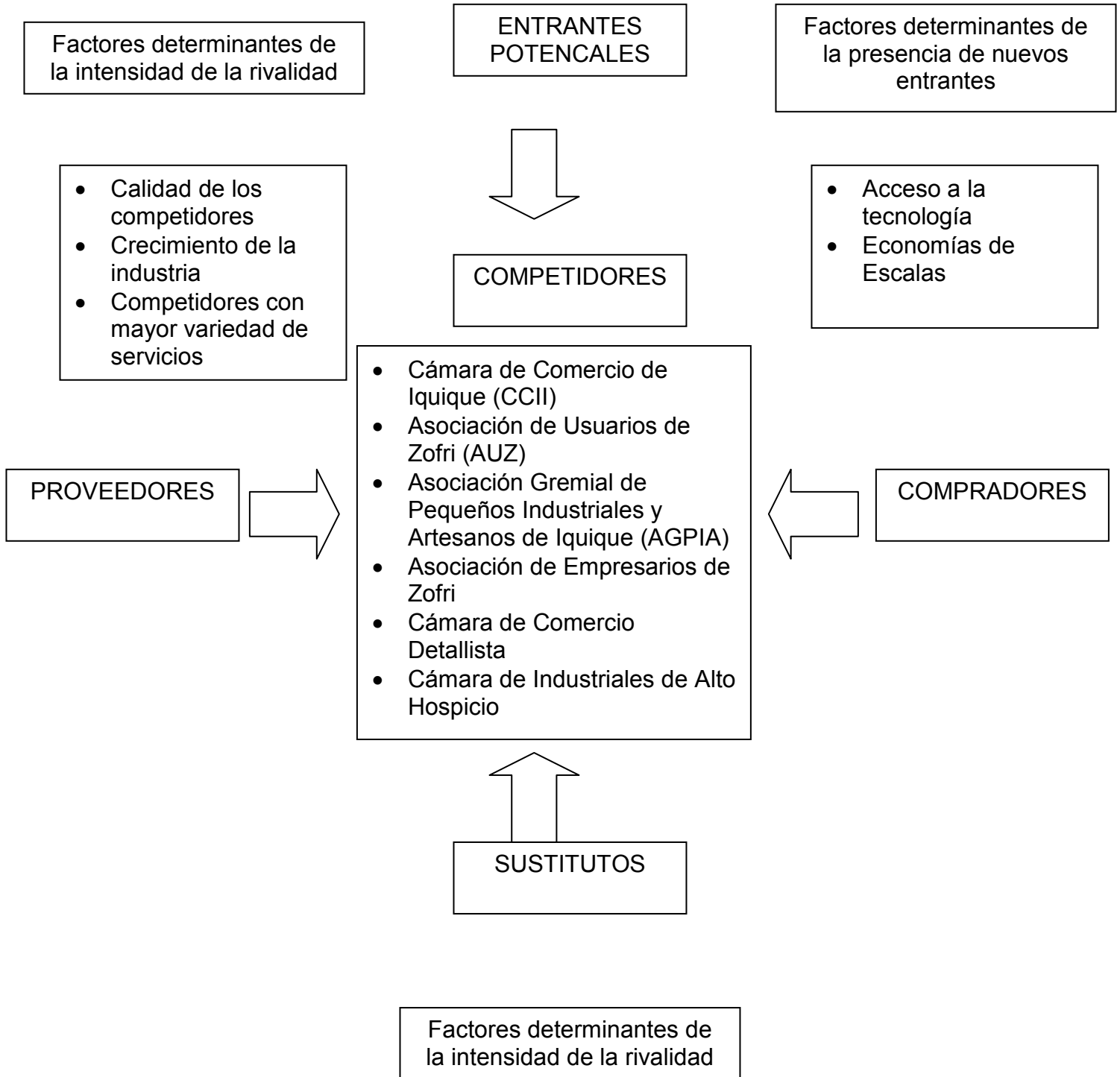
Una vez que la empresa ha fijado su misión, su visión se procede a definir objetivos medibles e indicadores y se realiza un análisis interno y externo. Para esto se ha considerado dos herramientas el FODA y Las Cinco Fuerzas de Porter.

Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Una de las mayores fortalezas es la cantidad de empresas asociadas, sin duda que las más importantes del rubro industrial de nuestra región. Se cuenta entre los asociados la gran mayoría de empresas demandantes de bienes y servicios regionales.➤ La alta dirección de la entidad gremial se ha destacado como empresarios exitosos o ejecutivos top de cada una de las empresas que representan en la All. Tienen una gran influencia en sus pares empresarios (líderes de opinión)➤ Un gran equipo de ejecutivos profesionales y de gran prestigio a nivel regional.➤ La organización cuenta con una sólida solvencia económica y cumple con las normas legislativas establecidas, lo cual tiene como valor agregado la estabilidad e invertir en los distintos proyectos futuros.➤ La Asociación cuenta con una Infraestructura que le permite contar con los espacios necesarios de trabajo, teniendo separadas las distintas áreas de oficinas, fomento	<ul style="list-style-type: none">➤ Se debe mejorar su gestión Administrativa, Operativa, estableciendo procedimientos de selección de personal.➤ No tiene implementado una PE, lo que conlleva a tener falencias que deja a la empresa en condiciones débiles para enfrentar las exigencias de mercado.➤ La All cuenta con un Organigrama funcional, pero este no está adecuado a la estructura actual de funciones mínimas.➤ La estructura Jurídica de la Asociación al ser una entidad gremial no puede optar a fondos de financiamiento externo.➤ Los Software no son los adecuados para la evolución que ha sostenido la organización, lo que ha derivado en que se usen planillas Excel, lo que si bien es cierto estas planillas cumplen con los objetivos, pero consume mayor mano de obra y los resultados no son cien por ciento confiables.

<p>productivo, organismo de capacitación, administración y desarrollo gremial etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Gran prestigio a nivel regional, lo que le vale ser considerado como un referente de opinión ➤ Buena imagen desde el punto de vista corporativa y de marketing ➤ La empresa cuenta con un grato ambiente laboral. 	
--	--

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Más organizaciones gremiales en el mercado que están ofreciendo los mismos servicios. ➤ La posibilidad latente como ha sido algunas prospecciones en un pasado cercano, que se instalen organismos gremiales empresariales importante de nivel nacional como ASEXMA, SOFOFA, Asociación de grandes Empresas de servicios mineros, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Importantes empresas industriales de la región permite proyectar inversiones y generar crecimiento. ➤ Las grandes inversiones en la región en el futuro tales como la acuicultura o la mediana minerías y la consolidación de la gran minería siempre va a ser necesario representatividad para este tipo de empresas ➤ Complemento del gremio con entidades gubernamentales como CORFO, ProChile, Sercotec, etc.



Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Con la información recopilada de la organización, se analiza las Cinco Fuerzas de Porter para determinar la rentabilidad del mercado.

Amenaza de entrada de nuevas entidades gremiales

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	PRONOSTICO ACTUAL	
Factores	Causa	Efecto
Economía de escala	Alto	Alta
Diferenciación del servicio	Alto	Alta
Requisito del Capital	Alto	Alta

Para este sector económico de entidades gremiales la amenaza de nuevos entrantes, considerando los rubros de representatividad, capacitación, comunicaciones, fomento productivo **es baja**. Las barreras de entradas son altas, son difíciles de franquear para nuevos gremios para acaparar porción del mercado. Si es que se interesa en representar gremialmente empresas se requiere de una fuerte inversión para contar con la infraestructura necesaria que asegure un buen servicio, se debe tomar en cuenta también los años de experiencia acorde a las necesidades del servicio.

La experiencia y trayectoria de las entidades gremiales tienen un valor agregado, permitiendo de esta forma a las empresas tomar una buena decisión al asociarse a los distintos gremios. Esto privilegia a las entidades gremiales ya establecidas y dificulta la entrada de nuevos gremios.

Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	PRONOSTICO ACTUAL	
Factores	Causa	Efecto
Escasa diferenciación	Alto	Bajo
Número de competidores	Medio	Alta
Crecimiento de mercado	Medio	Alta
Costo de transferencia	Alto	Bajo
Costos fijos elevados	Alto	Bajo
Barrera de Salida	Alta	Bajo
Competidores equilibrados	Medio	Medio

Para esta industria la rivalidad entre **competidores es alta** debido a la similitud de los servicios ofertados. Las entidades gremiales ya existentes comparten un mercado distribuido principalmente entre empresas locales o bien compañías que se establecen en nuestra región. Están muy posicionados, obligando a los distintos gremios que compiten en la región a realizar constantemente actividades de capacitación, seminarios empresariales, ruedas de negocios, etc. con el fin de ofrecer un servicio diferenciado y lograr establecer ventajas competitivas.

Entidades Gremiales Sustitutas

PRODUCTOS SUSTITUTOS	PRONOSTICO ACTUAL	
Factores	Causa	Efecto
Precio (Valor de Cuota)	Bajo	Alto
Calidad	Bajo	Alto
Grado de probabilidad	Bajo	Alto

Para los servicios de una entidad gremial la amenaza de gremios que puedan ser sustitutos **es baja** debido a que los gremios están vigentes muchos años, acumulando experiencia y know how y se consolidan en este mercado más bien pequeño. Por lo anteriormente explicado, se pueden catalogar como sustitutos todas las organizaciones empresariales emergentes pero son relativamente nuevas y le falta prestigio.

Poder de negociación de los Asociados

PODER DE NEGOCIACION DEL CLIENTE		PRONOSTICO ACTUAL	
Factores	Causa	Efecto	
Asociados concentrado	Bajo	Bajo	
Importancia de la asociatividad	Medio	Bajo	
Amenaza de integración	Bajo	Bajo	
Servicios poco diferenciado	Alto	Bajo	

Al ser un mercado reducido el poder de negociación de los asociados es bajo. No existen muchas agrupaciones que puedan negociar, en forma grupal, ante cualquier eventualidad.

Poder de negociación del proveedor

PODER DE NEGOCIACION DEL PROVEEDOR		PRONOSTICO ACTUAL	
Factores	Causa	Efecto	
Amenaza de integración	Bajo	Bajo	
Servicio necesario para el cliente	Bajo	Bajo	
Difícil sustitución de servicios	Bajo	Bajo	
Proveedores muy concentrados	Bajo	Bajo	

Al ser un mercado reducido, no existe una agrupación de proveedores organizados que pueda ejercer poder en una negociación, esto se clasifica como **Amenaza de Integración bajo**.

Ejecución de la Planificación Estratégica

Relacionado con la Planificación Estratégica, para facilitar la congruencia de la actuación de la dirección y de las diferentes unidades con los objetivos globales, se debe seleccionar la estrategia de la **DIFERENCIACIÓN**.

A continuación se presenta el siguiente cuadro que define las estrategias para cumplir los objetivos propuestos por la organización.

- 1.- Mantener un crecimiento sostenido a través de un servicio que cumpla expectativas del cliente
- Estrategia

A R E A S	Comunicaciones, OTEC y Ventas	Procedimiento de aceptación de Socios Nuevos y mejores servicios Aceptación de servicios de los socios.
	Personal	Distribución de funciones y asignación de responsabilidades. Procedimiento para selección y capacitación del personal.

- 2.- Lograr Rentabilidad Económica
- Estrategia

A R E A S	Administración y Finanzas	Procedimiento de Facturación Entrega de informes para toma de decisiones Auditorias externas Mejoras de los software
	Ventas	Procedimiento de aceptación de servicio Control Presupuestario

- 3.- Permanecer en el tiempo
- Estrategia

A R E A S	Operaciones	Auditorias Externas e Internas Crear indicadores de Gestión Mejoras de los Software
	Personal	Procedimiento para capacitación del Personal

Presupuesto

Una vez realizada la Planificación Estratégica, corresponde formular el presupuesto, el cual consiste en la cuantificación del plan. Existen dos razones para cuantificar, la primera es una necesidad de formulación de un plan y su puesta en marcha, acción que se llama decisión. La segunda razón es que, una vez puesto en marcha el plan es necesario verificar si se va cumpliendo tal como se pensó o la realidad muestra variaciones con respecto a lo planeado, es decir, se requiere de otra acción llamada control.

Indicadores de Gestión

Una vez identificadas las variables claves se procederá a seleccionar aquellos indicadores que permitan su seguimiento, la selección de indicadores permite:

- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones.
- Evaluar la actuación de cada responsable.
- Ejecutar las acciones correctivas para el cumplimiento de objetivos.

Así cada área dispondrá de una serie de indicadores de los cuales los financieros se pueden obtener de la Contabilidad y los no financieros de procedimientos. La dificultad de medir los aspectos cualitativos hace que se tienda a poner mayor énfasis en aquellos que pueden ser medidos con precisión y en particular los aspectos financieros. Por otra parte, la entidad tiene múltiples objetivos, los cuales pueden ser incompatibles entre sí y su logro está ligado a aspectos multidimensionales, dado que todos los indicadores son una medida simplificada de aspectos más complejos de la realidad organizativa, hay que complementar los indicadores financieros con los no financieros.

A continuación se describe una propuesta de indicadores que pueden medir el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Indicadores para un Crecimiento Sostenido

<u>Control Presupuestario</u>	
<u>Descripción de Indicador</u>	
Finalidad	Evaluar las desviaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado.
Está relacionado con	La necesidad de que la entidad cumpla con lo planificado.
Objetivo	Mantener una desviación mínima de un 5 %.
Formula	$\frac{\text{Valores Presupuestados}}{\text{Valores Reales}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Quien evalúa	Encargado de Unidad Administración y Finanzas
Fuente de datos	Presupuestos y contabilidad

<u>Aceptación de Servicios</u>	
<u>Descripción de Indicador</u>	
Finalidad	Evaluar nivel de aceptaciones de servicios cotizados en capacitación, comunicaciones, etc.
Está relacionado con	La empresa incremente su nivel de facturación.
Objetivo	Mantener un nivel de aceptación de servicios de por lo menos un 90%
Formula	$\frac{\text{Servicios Cotizados}}{\text{Servicios Realizados}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Quien evalúa	Gerente General, Encargados de Unidad
Fuente de datos	Procedimiento de Aceptación de Servicio y Facturación

<u>Satisfacción de Clientes</u>	
<u>Descripción de Indicador</u>	
Finalidad	Comprender qué aspectos de nuestros servicios son más valorados por nuestros asociados, para así mejorar continuamente nuestra gestión
Está relacionado con	La All satisfaga las necesidades de sus socios Existentes, reteniéndolos en el gremio.
Objetivo	Mantener un índice de quejas de clientes debajo del 5% durante el periodo
Formula	$\frac{\text{Quejas de clientes}}{\text{Servicios Realizados}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Quien evalúa	Encargado de Calidad
Fuente de datos	Procedimiento de Satisfacción al cliente
<u>Capacitación para ofrecer a empresas socias o en general</u>	
<u>Descripción de Indicador</u>	
Finalidad	Aumentar el nivel de actividades de capacitación para nuestros asociados
Está relacionado con	Satisfacer necesidades de socios existentes, con servicio eficiente y de calidad (cumpla sus expectativas)
Objetivo	Mantener un cumplimiento del plan de capacitación del 80%
Formula	$\frac{\text{Actividades de capacitación programadas}}{\text{Actividades de capacitación realizadas}} \times 100$
Frecuencia	Trimestral
Quien evalúa	Encargado Unidad OTEC
Fuente de datos	Programa Anual de Capacitación

Indicadores para Lograr Rentabilidad Económica

<u>Facturación</u>	
<u>Descripción de Indicador</u>	
Finalidad	Agilizar el proceso de Facturación de los Servicios terminados.
Está relacionado con	Conseguir un retorno constante a la entidad
Objetivo	Facturar como mínimo el 90 % de Servicios terminados en el periodo
Formula	$\frac{\text{Servicios facturados.}}{\text{Servicios terminados}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Quien evalúa	Encargado Unidad de Administración y Finanzas
Fuente de datos	Procedimiento de Facturación.
<u>Razones de Liquidez</u>	
<u>Descripción de Indicador</u>	
Finalidad	Medir la capacidad de la empresa para cubrir sus Compromisos.
Está relacionado con	Mantener niveles de flujo que permitan el correcto desarrollo de la organización.
Objetivo	Mantener un índice a lo menos de 1.5
Formula	$\frac{\text{Activo Circulante.}}{\text{Pasivo Circulante}}$
Frecuencia	Mensual
Quien evalúa	Encargado de Administración y Finanzas
Fuente de datos	Balances e informes contables.

Cumplimiento observaciones Auditorias

Descripción de Indicador

Finalidad	Conseguir el mejoramiento continuo
Está relacionado con	Resolver las acciones realizadas por auditores
Objetivo	Mantener un cumplimiento del 100 %
Formula	$\frac{\text{Observaciones corregidas}}{\text{Observaciones Auditorias}} \times 100$
Frecuencia	Trimestral
Quien evalúa	Encargado de Calidad
Fuente de datos	Informes de auditorias.

Indicadores para Lograr Permanecer en el Tiempo

<u>Cumplimiento observaciones de Auditorias</u>	
<u>Descripción de Indicador</u>	
Finalidad	Conseguir el mejoramiento continuo
Está relacionado con	Resolver las observaciones realizadas por auditores
Objetivo	Mantener un cumplimiento del 100 %
Formula	$\frac{\text{Observaciones corregidas.}}{\text{Observaciones Auditorias}} \times 100$
Frecuencia	Trimestral
Quien evalúa	Jefe de Administración y Finanzas
Fuente de datos	Informes de auditorias.

<u>Capacitación del Personal</u>	
<u>Descripción de Indicador</u>	
Finalidad	Mejorar el nivel profesional de los funcionarios de la organización
Está relacionado con	La empresa satisfaga las necesidades sus clientes existentes, con un servicio eficiente y de calidad técnica que cumpla sus expectativas.
Objetivo	Mantener un cumplimiento del plan de capacitación del 100%
Formula	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas.}}{\text{Capacitaciones planificadas}} \times 100$
Frecuencia	Trimestral
Quien evalúa	Jefe de Administración y Finanzas
Fuente de datos	Procedimiento de Selección y Capacitación.

<u>Eventos Organizados</u>	
<u>Descripción de Indicador</u>	
Finalidad	Aumentar el número de Eventos (Seminarios, Charlas, Ruedas de negocios) organizados para nuestros socios.
Está relacionado con	La AII satisfaga las necesidades de información a los socios con actividades que cumpla sus expectativas.
Objetivo	Mantener un cumplimiento del plan Anual de Seminarios 80%
Formula	$\frac{\text{Seminarios programados.}}{\text{Seminarios realizados}} \times 100$
Frecuencia	Anual
Quien evalúa	Gerencia General
Fuente de datos	Plan Anual de Seminarios

<u>Charlas Temáticas</u>	
<u>Descripción de Indicador</u>	
Finalidad	Mejorar el número de Charlas Temáticas organizadas a nuestras empresas socias
Está relacionado con	La All crea espacios de negocios entre empresas Socias que cumpla sus expectativas
Objetivo	Mantener un cumplimiento del Plan de Charlas Temáticas de nuestro gremio 80%
Formula	$\frac{\text{Charlas Programadas.}}{\text{Charlas Realizadas}} \times 100$
Frecuencia	Anual
Quien evalúa	Gerente General
Fuente de datos	Plan Anual de Charlas Temáticas

<u>Ferias</u>	
<u>Descripción de Indicador</u>	
Finalidad	Crear espacios de negocios para nuestras socios
Está relacionado con	La All crea Ferias de exposición con ruedas de Negocios para empresas del rubro
Objetivo	Mantener un cumplimiento del Plan Bianual de Ferias 100%
Formula	$\frac{\text{Ferias Programadas.}}{\text{Ferias Realizadas}} \times 100$
Frecuencia	Bianual
Quien evalúa	Gerente General
Fuente de datos	Plan Bianual de Ferias Empresariales

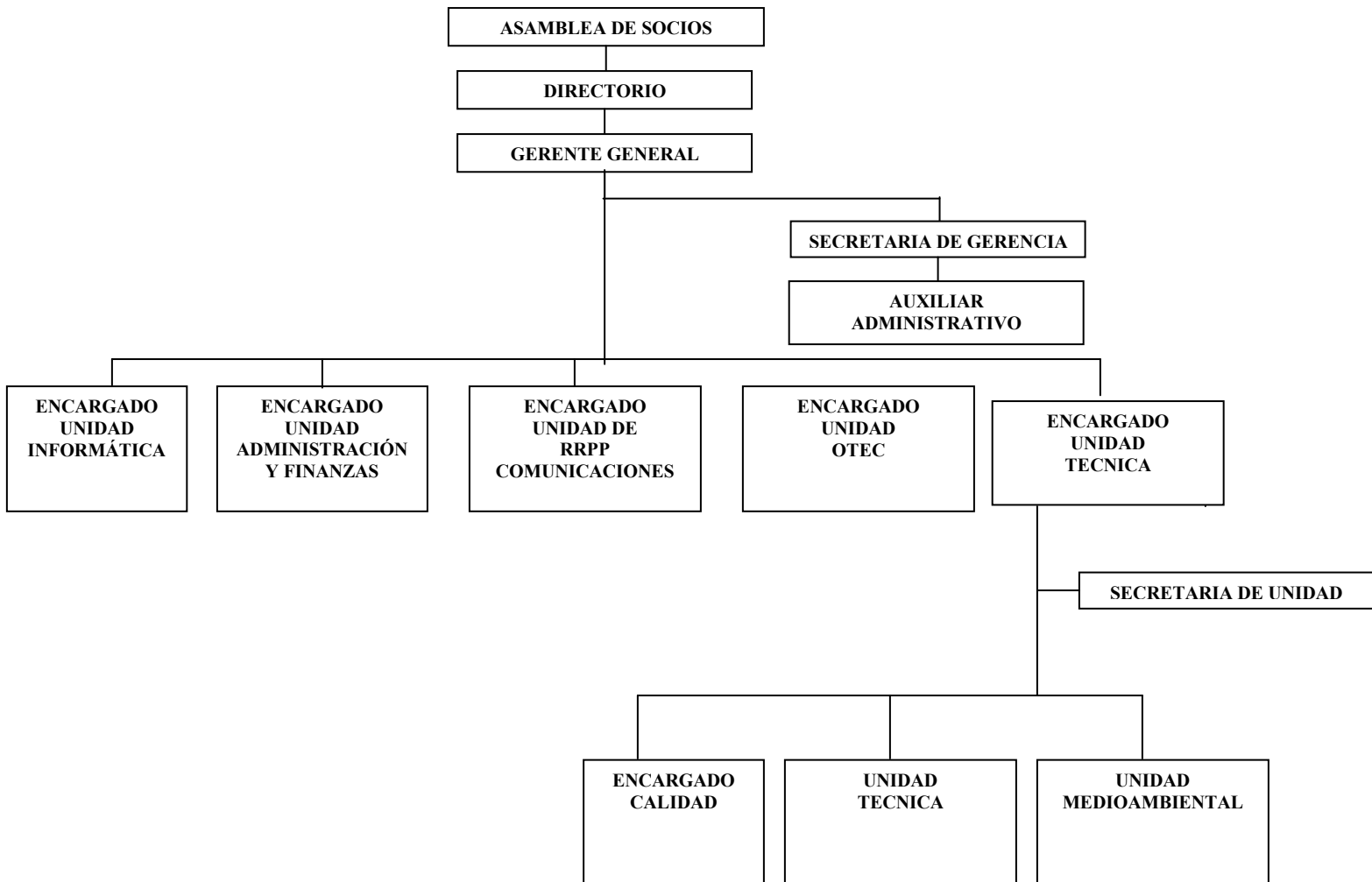
<u>Revista Institucional Empres@ctiva</u>	
<u>Descripción de Indicador</u>	
Finalidad	Canal de comunicación con nuestras empresas socias
Está relacionado con	La All crea canales de comunicación para empresas socias
Objetivo	Mantener un cumplimiento del Plan Anual de Publicaciones de la Revista Institucional 100%
Formula	$\frac{\text{Publicaciones Programadas.}}{\text{Publicaciones Realizadas}} \times 100$
Frecuencia	Anual
Quien evalúa	Encargado Unidad de Comunicaciones
Fuente de datos	Plan Anual de Publicaciones Revista Empres@ctiva (6 Publicaciones al año)

<u>Newsletter</u>	
<u>Descripción de Indicador</u>	
Finalidad	Canal de comunicación con nuestras empresas socias
Está relacionado con	La All crea canales de comunicación para empresas socias
Objetivo	Mantener un cumplimiento del Plan Anual de Publicaciones del Informativo Virtual Newsletter 100%
Formula	$\frac{\text{Publicaciones Programadas.}}{\text{Publicaciones Realizadas}} \times 100$
Frecuencia	Mensual
Quien evalúa	Encargado Unidad de Comunicaciones
Fuente de datos	Plan Mensual de Publicaciones Newsletter (2 publicaciones al mes)

La finalidad de los indicadores de gestión es ser una herramienta para el control, con el propósito de evaluar la estrategia planteada para corroborar y medir la efectividad de ésta, con la sola intención de cumplir con los objetivos fijados en pos de la misión de la empresa.

Es así que los indicadores aquí propuestos, están relacionados con los objetivos trazados y en la mejoras de Ventas, Administración y Finanzas.

Propuesta de Organigrama



Los siguientes principios son propuestos a modo de ejemplarizar como se debe realizar una apuesta a la **DIFERENCIACIÓN** de la entidad:

	ACTUAL	FUTURO
AMBITO DEL SERVICIO	Proveer asociatividad y representatividad.	Proveer asociatividad, representatividad, encadenamiento productivo.
AMBITO DE MERCADO	Empresas industriales de la región asociadas por la buena gestión de la entidad	Ampliar las empresas asociadas
COBERTURA GEOGRÁFICA	Provincia de Iquique	Toda la Región de Tarapacá
FORMA DE LOGRAR EL LIDERAZGO	Expectativa de crecimiento a largo plazo y mejoramiento de los servicios	Entrega de servicios innovadores, complementarios a los actuales

Propuesta de Descripción de Cargos

A continuación se propone una descripción de cargos por unidades funcionales para la Asociación de Industriales de Iquique A.G. (All):

Jefe de Unidad de Administración y Finanzas. Es el funcionario responsable de las actividades de la Unidad de Administración y Finanzas de la Organización.

Responsabilidades:

- Registros de ingresos y egresos y coordinar depósito de ingresos en la cuenta corriente de la Asociación.
- Pago de compromisos (deudas).
- Gestión de adquisiciones.
- Notificación y cobro del Estado de Cuenta de las cuotas sociales.
- Apoyo en la gestión de la contabilidad de la Asociación.
- Gestión de Administración de Personal.
- Reportes al Gerente de la gestión de su unidad.
- Supervisión y coordinación general de todas las actividades de la Asociación en caso de ausencia del Gerente General.
- Cumplimiento de las responsabilidades del sistema de gestión de calidad descritas en los documentos donde esté involucrado este cargo.

Competencia:

- Educación: Título Profesional de Ingeniero Comercial, Contador Auditor o profesional afín.
- Formación: Conocimiento básicos en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, Manejo de computación a nivel usuario (MS Office, Windows, etc.).
- Habilidades: Facilidad para relaciones interpersonales, capacidad analítica, capacidad de liderazgo, disposición al trabajo en equipo.
- Experiencia: 6 meses mínimo en procesos de contabilidad y administración de personal.

Subordinación: Del Gerente General.

Supervisión: En caso de ausencia del Gerente General, supervisa directamente a todo el personal de la oficina.

Encargado de la Unidad de Comunicaciones. Es el funcionario responsable de las actividades de la Unidad de Comunicaciones de la Organización.

Tareas:

- Informes al directorio de actividades de la Asociación.
- Redacción de revista institucional “empres@ctiva”, informativos de prensa, newsletter semanal.
- Cobertura de la información tanto de todas las actividades de la Asociación o de alguno de sus socios.
- Gestionamiento de las publicaciones de prensa.
- Entregar datos al Encargado de Administración y Finanzas para presupuesto de liquidación de publicación de la revista institucional “empres@ctiva”.
- Reportes al Gerente de la gestión de su Unidad.

Competencia:

- Educación: Título Profesional de Periodista.
- Formación: Conocimiento Básicos en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, Manejo de computación a nivel usuario (MS Office, Windows, etc.).
- Habilidades: Facilidad para relaciones interpersonales, facilidad de redacción, buena dicción, buena ortografía.
- Experiencia: Mínimo de 6 meses en el quehacer de la prensa escrita.

Subordinación: Del Gerente General.

Supervisión: No supervisa.

Encargado Unidad OTEC. Es el funcionario responsable de las actividades de la Unidad de OTEC de la Organización (INDCAP LTDA.).

Tareas:

- Promoción y ventas de cursos de capacitación a empresas de la región.
- Recopilación de antecedentes de las empresas y trabajadores que participan en la capacitación.
- Gestión de la información requerida por instituciones públicas y privadas (OTIC's, SENCE)
- Coordinación de los cursos de capacitación.

- Generación de información para la facturación de los cursos.
- Entregar datos al Encargado de Finanzas para presupuesto de liquidación de curso.
- Generación de certificados de participación y aprobación de las actividades de capacitación.
- Reportes al Gerente General de la gestión de su unidad.
- Cumplimiento de las responsabilidades del sistema de gestión de calidad descritas en los documentos donde esté involucrado este cargo.

Competencia:

- Educación: Estudios secundarios completos (4to. medio humanista o técnico profesional)
- Formación: Conocimiento Básicos en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, manejo de computación a nivel usuario (MS Office, Windows, etc).
- Habilidades: Facilidad para relaciones interpersonales, capacidad analítica.
- Experiencia: 6 meses mínimos en gestión de venta de intangibles en OTEC's, instituciones financieras, seguros, etc.).

Subordinación: Del Gerente General.

Supervisión: No supervisa.

Secretaria (o). Es el funcionario responsable de las actividades de la Secretaría de la Organización.

Tareas:

- Recepción y archivo de la correspondencia que ingresa.
- Despacho de la correspondencia generada por todas las unidades.
- Redacción de cartas, memorandos, circulares o cualquier otro oficio.
- Coordinación de reuniones de la Gerencia con las instituciones públicas y privadas y con las empresas asociadas.
- Recepción y posterior despacho de cotizaciones de Collahuasi, previa evaluación de potenciales proveedores.
- Funciones de secretaría en general.
- Coordinación de las actividades del Auxiliar Administrativo.

- Cumplimiento de las responsabilidades del sistema de gestión de calidad descritas en los documentos donde esté involucrado este cargo.

Competencia:

- Educación: Título profesional ó técnico de Secretaria(o) o estudios afines.
- Formación: Conocimiento básicos en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, Manejo de computación a nivel usuario (MS Office, Windows, etc.).
- Habilidades: Facilidad para relaciones interpersonales, facilidad de redacción, buena dicción, buena ortografía.
- Experiencia: 6 meses mínimo en funciones de secretaría.

Subordinación: Del Gerente General.

Supervisión: Del Auxiliar Administrativo.

Encargado de Informática. Es el encargado del soporte informático a las diversas unidades de la Asociación.

Tareas:

- Mantener y actualizar la página Web institucional.
- Generar los archivos digitales requeridos por las demás unidades.
- Realizar las mantenciones a los equipos computacionales (software y hardware) y respaldar la información de las diversas unidades de la Asociación de acuerdo a lo establecido previamente en el plan de mantenciones.
- Cumplimiento de las responsabilidades del sistema de gestión de calidad descritas en los documentos donde esté involucrado este cargo.

Competencia:

- Educación: Titulado, egresado o estudiante del 6º semestre o superior de la carrera de Ingeniería Civil en Computación e Informática o de alguna otra carrera afín.
- Formación: Conocimientos básicos en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, dominio avanzado de las diversas herramientas computacionales.
- Habilidades: Facilidad para relaciones interpersonales, capacidad analítica, capacidad de trabajo en equipo.

- Experiencia: 6 meses en el desarrollo de algún proyecto informático (página Web, programación, etc.)

Subordinación: Del Gerente General.

Supervisión: No supervisa.

Auxiliar Administrativo. Es el funcionario que presta apoyo a todas las Unidades de la Organización, principalmente a la Secretaría.

Tareas:

- Reparto de correspondencia exterior.
- Realización de las compras.
- Apoyo logístico de las diversas actividades de la Asociación.
- Tramitaciones en general según lo coordine la Secretaria.
- Aseo de las dependencias de todas la oficina.
- Cumplimiento de las responsabilidades del sistema de gestión de calidad descritas en los documentos donde esté involucrado este cargo.

Competencia:

- Educación: Estudios secundarios completos (4to. medio humanista o técnico profesional)
- Formación: De preferencia manejo de computación a nivel usuario (no excluyente).
- Habilidades: Facilidad para relaciones interpersonales.
- Experiencia: No se exige experiencia previa.

Subordinación: De la Secretaria.

Supervisión: No supervisa.

Gerente General. Es el funcionario responsable de las actividades de la Gerencia General de la Organización.

Tareas:

- Supervisión y coordinación general de todas las actividades de la Asociación.

- Gestión de nuevos proyectos de la Asociación.
- Relaciones con el directorio y los socios.
- Relaciones con entidades públicas y privadas, regionales y nacionales.
- Informes al Directorio.
- Cumplimiento de las responsabilidades del sistema de gestión de calidad descritas en los documentos donde esté involucrado este cargo.

Competencia:

- Educación: Título Profesional de Ingeniero Comercial, Civil Industrial o Contador Auditor.
- Formación: Conocimiento básicos en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, Manejo de computación a nivel usuario (MS Office, Windows, etc).
- Habilidades: Facilidad para relaciones interpersonales, alta capacidad analítica y de liderazgo, disposición al trabajo en equipo.
- Experiencia: Mínimo de 2 años en la dirección de empresas y de personal del sector productivo, industrial o de servicios.

Subordinación: Del Directorio.

Supervisión: Encargado de Unidad de Administración y Finanzas, Encargado de Unidad de Comunicaciones, Encargado de Informática, Encargado Unidad OTEC, Secretaria y Auxiliar Administrativo.

Encargado del Sistema de Gestión de Calidad Es el encargado de cumplir con el objetivo de dar funcionamiento y mantención al sistema de gestión de calidad de la Asociación.

Tareas:

- Controlar toda la documentación que compone el Sistema de Gestión de calidad.
- Implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad, asegurando que se cumple lo establecido en el Manual de Calidad, procedimientos y documentación técnica.
- Elaborar el Programa Anual de Auditorias.

- Detectar necesidades de formación del personal con respecto al Sistema de Gestión de Calidad.
- Elaborar el Programa Anual de Capacitación.
- Realizar el Seguimiento de los Objetivos de Calidad.
- Elaborar el informe de Revisión de Gerencia.
- Realizar el Análisis de los Registros de Calidad.
- Determinar puntos de mejora en el sistema.
- Divulgar la política y objetivos de calidad entre el personal de Asociación de Industriales de Iquique A.G.

Competencia:

- Educación: Estudios superiores o secundarios completos (4to. medio humanista o técnico profesional)
- Formación: Conocimientos básicos en Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, manejo de computación a nivel usuario (MS Office, Windows, etc.).
- Habilidades: Facilidad para relaciones interpersonales, capacidad analítica.
- Experiencia: No es necesaria experiencia previa.

Subordinación: Del Gerente General.

Supervisión: No supervisa.

Propuesta de Creación de Unidad de Comunicaciones y RRPP (Ver Propuesta de Organigrama)

Cómo sabemos cada día se enfrentan a un mundo globalizado, con retos organizacionales, políticos y socioeconómicos que demandan atención y comunicación. Esto implica el hecho de que nuestros asociados exijan mayor información de los servicios que ofrecemos.

En la AI es importante la comunicación interna y externa con los socios, proveedores y opinión pública en general. Las Relaciones Públicas modernas representan hoy día una nueva forma como relacionarnos con el medio, la cual se inicia con la creación de satisfacciones para el público, al igual que beneficios para nuestra institución.

Se debe tener conciencia que las RRPP es una disciplina que sirve de apoyo y soporte en toda institución, colaborando a través de sus conocimientos y técnicas comunicacionales, brindando así un compendio de actividades para sus diversos públicos. Esto será un gran desafío tomando en cuenta que en nuestro país las relaciones públicas se encuentran entre las más nuevas funciones de la administración; sin embargo, ya se está tomando conciencia de su importancia dentro de cualquier estructura institucional.

Hoy nuestra entidad confía esta misión a la Unidad de Comunicaciones, para que manejen todas las funciones de relaciones públicas. Dicha posición trae consigo resultados desventajosos, ya que las relaciones públicas se manejan a un nivel secundario y sin la importancia debida. Por estas razones, mi propuesta está enfocada en la necesidad de modificar la actual Unidad de Comunicaciones para dar paso a la Unidad de Comunicaciones y RRPP de la AII.

La Asociación carece de una oficina de RRPP que promueva y atienda a su público objetivo, tanto interno como externo, a su vez que la misma fortalezca la imagen empresarial y el prestigio de la entidad y que esta oficina sirva de vocero en la divulgación de las labores que se llevan a cabo. Esta oficina de RRPP dentro de la estructura organizacional de la AII beneficiará a toda la entidad y sus socios, tanto a su identidad e integridad gremial, como en su comunicación organizacional.

Mi propuesta está fundamentada en que hoy por hoy no se cuenta con una asesoría especial dentro de la entidad.

La dificultad que se presenta porque las RRPP dentro y fuera de la AII, son ejercidas por la gerencia general, por comunicaciones, siendo esto un problema, ya que cuando una empresa solicita algún tipo de información, se encuentra con diversos obstáculos para obtener información y se da cuenta a la vez que esta institución no cuenta, ni existe una Unidad u oficina que le brinde la información de forma rápida, sino que debe esperar a que se le de una cita previa para que lo puedan atender, lo que hace tedioso y con altas probabilidades de no volver.

El Departamento de Relaciones Públicas deberá estar ubicado dentro de su estructura y organización bajo la gerencia general o la alta dirección para darle a las RRPP el lugar que le corresponde dentro del gremio.

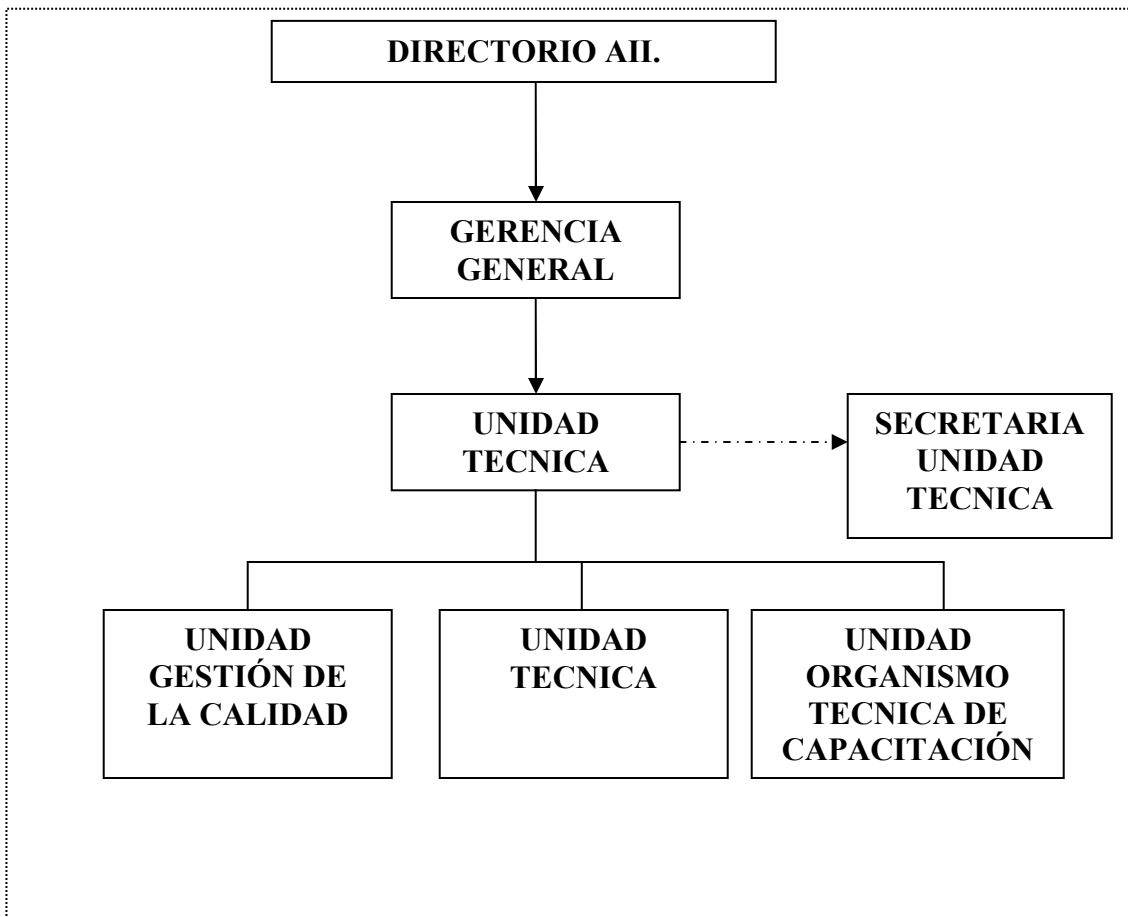
En esta nueva estructura se debe preocupar de efectuar estudios de opinión pública con el objetivo de analizar en detalle los públicos, actitudes y formación de su opinión hacia la entidad y sus empresas socias. Divulgar a través de medios de comunicación (radio, televisión, prensa) de las actividades que realicen la AII y sus socios

Propuesta de Creación de Unidad Técnica (Ver Propuesta de Organigrama)

Propongo una Unidad Técnica que agrupe la Gestión de la Calidad, el Organismo Técnico de Capacitación y además que se cree una Unidad Técnica de Asesorías, Anteproyecto, Proyectos, etc. Su principal objetivo es que genera, analiza y dispone de información estratégica para el desarrollo productivo regional. Estudia y ejecuta proyectos empresariales e institucionales para el fomento del desarrollo productivo y regional.

ORGANIGRAMA REDUCIDO Y SIMPLIFICADO PROPUESTO PARA LA CREACION DE LA UNIDAD TECNICA

Se presenta este organigrama reducido y simplificado, correspondiente a una primera fase de implementación, el que puede ser fortalecido conforme las necesidades del servicio / trabajo.



La Unidad técnica dispondrá de áreas de acción, las que a continuación detallamos.

Centro de Estudios Regionales, C.E.R.: La Asociación de Industriales de Iquique, recibirá por parte de sus mandantes requerimientos en el levantamiento de información en las distintas áreas del desarrollo y su entorno, generando junto a ellos las bases de licitación y/o términos de referencia para su posterior licitación, ejecución y divulgación. Las empresas afiliadas dotarán a la Unidad Técnica de los recursos económicos para la realización de los estudios y a su vez esta unidad y/o servicios que contrate serán la contraparte técnica en consulta con la empresa y/o la Asociación. Será la cara visible para los efectos de contratación y pago por los servicios de consultoría.

Formulación de proyectos empresariales: En este caso la unidad técnica actuará como ente consultor entre la empresa afiliada a la A.I.I. y la fuente de financiamiento o cofinanciamiento externo, cobrando un canon cuando corresponda, a convenir con el Directorio, a la empresa por la elaboración del proyecto y además un porcentaje en caso de adjudicación del mismo.

Formulación de proyectos gremiales: La unidad técnica actuará como consultor entre la A.I.I. y la institucionalidad de fomento pública u otra fuente de financiamiento compartido, la unidad técnica marginará un porcentaje según el tipo de instrumento o programa a concursar, el que será declarado previamente, en caso de ser beneficiario con la adjudicación del proyecto, esta gerencia será la encargada de ejecutar y/o eventualmente administrar el proyecto.

Sistemas de Gestión: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Evaluación y Diagnóstico inicial para la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001, Gestión Ambiental ISO 14001 y Gestión de Seguridad OHSAS 18001. Consultoría en la puesta en marcha e implementación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001, Gestión Ambiental ISO 14001 y Gestión de Seguridad OHSAS 18001. Realización de Auditorías de Seguimiento y Aplicación de Mejoras a Empresas

Certificadas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Realización de Auditorías de Pre-Certificación ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Consultoría integral para mantener y mejorar permanentemente los Sistemas de Gestión de Calidad de Empresas Certificadas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.

Gestión Empresarial: Ofrecer servicios profesionales, entre los que destacan: Consultoría en Reingeniería de Procesos Específicos (Administrativos – Productivos – Información – etc.). Diseño e Implementación de Procedimientos y Registros Específicos orientados a las áreas críticas de una Organización. Programas de Retroalimentación y Fidelización de Clientes. Desarrollo de Estándares de Servicio. Consultoría en el manejo de No Conformidades. Consultoría en Ventas.

Gestión de Recursos Humanos: Servicios profesionales de Análisis y definición de Estructuras Organizacionales según requerimientos del negocio. Análisis y definición de funciones y responsabilidades para las Estructuras Organizacionales. Análisis y definición de competencias asociadas a los cargos existentes en una empresa. Diseño e implementación de sistemas efectivos de selección de personal. Diseño de Herramientas para Evaluar Desempeño de los Trabajadores de una Organización. Evaluación de Clima Laboral. Detección de necesidades de capacitación y generación de programas efectivos de capacitación. Medición de la Efectividad de las Capacitaciones. Potenciación de Equipos de Trabajo. Potenciación de la Comunicación Interna en las Empresas.

Formación y Capacitación (OTEC): Cursos (abiertos / cerrados) orientados a la Unidad de Negocio de Gestión de Calidad. Cursos (abiertos / cerrados) orientados a la Unidad de Negocio Medioambiental. Cursos (abiertos / cerrados) orientados a la Unidad de Negocio de Consultoría en Gestión. Cursos (cerrados) orientados a las necesidades y requerimientos de nuestros clientes.

Temas de Interés Regional: Tópicos que tienen que ver con la Estrategia de Desarrollo Regional de Tarapacá. Orientado a la estructura, infraestructura y supraestructura (Caminos, puertos, educación salud, etc.).

AREAS DE INTERVENCION

El Centro de Estudios Regionales, C.E.R. actuará multidisciplinariamente en todas las áreas, contratando los servicios y competencias temporales requeridas para cada caso conforme la exigencia lo amerite.

Para los proyectos empresariales, los ámbitos de concursabilidad de proyectos estarán determinados por el abanico la oferta disponible de instrumentos y programas de apoyo a la mejora de la competitividad de las empresas, a saber: Innovación, atracción de inversiones, alta tecnología, promoción de exportaciones, franquicia SENCE, FONCAP, licitaciones de formación de capital humano, recepción y clasificación de currículum, servicios de reclutamiento y outsourcing de personal y mitigación de pasivos ambientales.

En el caso de los proyectos gremiales o institucionales, los espacios de participación estarán dados por el fortalecimiento gremial, Fondo Nacional de Desarrollo Regional, F.N.D.R., alianzas técnicas institucionales y la vinculación Educación - Empresa.

Para los proyectos de Sistemas de Gestión de Calidad, Seguridad, Medio Ambiente, Empresarial, Recursos Humanos y Capacitación y Formación Empresaria, los ámbitos de acción serán a nuestras empresas asociadas, no asociadas con potencial de incorporarse a nuestra entidad como empresas en general.

COMITE DE PRIORIZACION DE PROYECTOS Y SEGUIMIENTO DE ESTUDIOS

Se sugiere que el Directorio de la All. o la asamblea general de socios conforme un Comité de Priorización de Proyectos que asigne puntaje y realice un ranking de las solicitudes de formulación de proyectos que lleguen a la Unidad Técnica, para que esta comience su trabajo. En el caso del C.E.R. la unidad técnica actuara bajo demanda, informando al comité del avance de los trabajos contratados de acuerdo a la carta Gantt de cada estudio en ejecución. En el caso de Sistemas de Gestión, Asesorías y Capacitación se harán con las solicitudes de los clientes.

DIFUSION DE LA NUEVA UNIDAD TECNICA

Se propone, crear un botón de navegación en el WEB SITE de la AII. que despliegue los servicios y modos de operación de esta nueva área de la Asociación.

La Gerencia y el C.E.R. harán un diagnóstico respecto del estado del arte o línea base de la información disponible para la toma de decisiones empresariales y su entorno de desarrollo.

Esta unidad técnica hará un barrido de la base de datos de los afiliados a la AII. Conociendo cada empresa, su proceso productivo o servo-productivo, los socios, principales ejecutivos, estrategia y las proyecciones de corto, mediano y largo plazo. Los datos serán convertidos en información, generando una ficha técnica por empresa y sugiriendo el tipo de subsidio al que la empresa puede postular.

METODOLOGIA DE TRABAJO

El Centro de Estudios Regionales, C.E.R., co-desarrollara en conjunto con la empresa asociada y mandante del estudio, las bases de licitación o términos de referencia de consultoría, contratara y controlara el cumplimiento de los productos esperados conforme a la programación y carta Gantt de la licitación, cancelara los servicios de consultoría y pondrá a disposición de la empresa y la sociedad, si esta última lo solicita, el estudio y las conclusiones obtenidas.

Se espera visitar a las empresas mensualmente haciendo el levantamiento de información propuesto en el punto anterior, con ello, se tendrá un catastro del total de socios y se habrán presentado proyectos de iniciativas empresariales por parte de las empresas afiliadas o contra demanda espontánea de las mismas; como así también de manera interna se desarrollaran proyectos institucionales o gremiales.

FUENTES DE INGRESO DE SUSTENTACION DE LA GERENCIA TECNICA

Se espera el aporte extraordinario de las grandes empresas de la región de Tarapacá, mientras la Unidad Técnica toma un ritmo propio que la encamine a la auto sustentación.

En paralelo se ensayaran algunas alternativas de financiamiento con miras al próximo año, como las siguientes:

El Directorio deberá evaluar la incorporación de nuevos socios que provengan de las empresas de menor tamaño, microempresas, las que con una cotización de 1.5 U.F. o su equivalente en U.T.M. aportaran a las arcas financieras de la Asociación, el potencial de incorporación es de 100 nuevos afiliados. Conforme a su diversidad se sugiere la conformación de un Directorio Microempresa bajo la Secretaria Ejecutiva del mismo Gerente General.

Ingresos por formulación y adjudicación de proyectos empresariales y gremiales.

Ingresos derivados de la recopilación y posterior comercialización de donaciones del material fungible de desecho de las empresas como: Papeles, cartones, cartridge de toner e ink jet de impresoras, además de la chatarra tecnológica.

Marginación por los servicios de reclutamiento y desvinculación de personal.

Asesorías y Capacitación tendrán un cobro, pero menores para las empresas asociadas, ya que se espera que la Unidad se autofinancie en el mediano plazo.

La Asociación de Industriales de Iquique, recibirá por parte de sus mandantes requerimientos en el levantamiento de información en las distintas áreas del desarrollo y su entorno, generando junto a ellos las bases de licitación y / o términos de referencia para su posterior licitación, ejecución y divulgación. Las empresas afiliadas dotaran a la Unidad Técnica de los recursos económicos para la realización de los estudios y a su vez esta unidad y/o servicios que contrate serán la contraparte técnica en consulta con la empresa y/o la Asociación. Será la cara visible para los efectos de contratación y pago por los servicios de consultoría.

CAPITULO IV: MAPA ESTRATEGICO

Como valor agregado a mi trabajo de memoria se propone implementar un Mapa Estratégico aplicable a la AII.

El concepto de Mapa Estratégico es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito. El principio fue “No se puede controlar lo que no se puede medir”.

Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el Cuadro de Mando Integral.

Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, se convirtieron en el tema central. Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desarrollo. La organización en un mapa se puede ver desde cuatro perspectivas básicas, estas son la financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esto no constituye una regla, sino que son estas las perspectivas recomendadas para aplicar, por lo que podemos enfrentarnos a que la organización requiera menos, más o distintas perspectivas.

La Asociación de Industriales de Iquique, luego del análisis realizado, se propone que se adopte las perspectivas tradicionales, ya que el trabajar con estas le permitirá a la organización cumplir con lo planteado.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta organización esta pasando de la fase de Crecimiento a la etapa de Madurez. Existen varias razones por la que se clasificó a la organización en esta fase, una de ellas es porque la empresa busca diferenciarse de sus competidores por sus servicios y/o productos entregados, otra razón es que la marca ha logrado posicionarse en el mercado y la última razón y principal es que la Asociación de Industriales de Iquique va aumentando el número de socios en forma periódica.

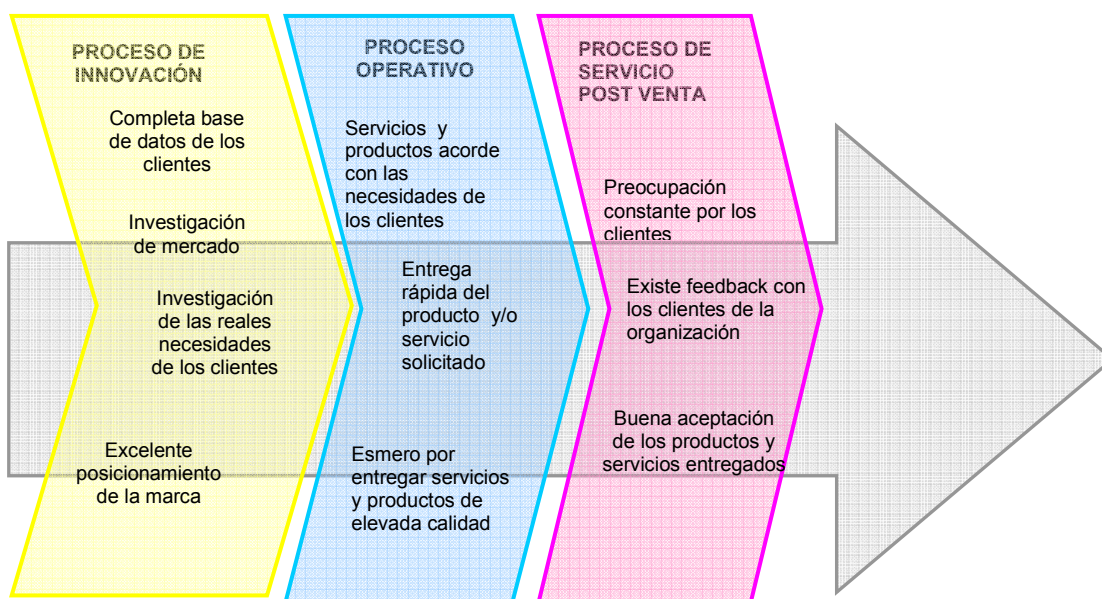
PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Es fundamental para todo tipo de organización tener claro quienes son sus clientes, la Asociación de Industriales de Iquique no ha sido la excepción, ya que disfrutar de esta información les permite saber hacia donde enfocar los esfuerzos para otorgar valor al cliente, por cada servicio y/o producto entregado. Los clientes de la Asociación de

Industriales de Iquique, son los *socios* que mes a mes rectifican su deseo de serlo y las *empresas* que en forma esporádica requieren los servicios de la organización. Estamos frente a una organización que valora la intimidad con los clientes, crea vínculos con ellos y se esmera por conocer a las personas a las que vende así como los productos y servicios que necesitan.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Estamos ante una de las perspectivas elementales, la cual esta estrechamente relacionada con la *cadena de valor*, por cuanto es esta la que nos permite identificar los procesos críticos, estratégicos, hacia el logro de lo planteado en las perspectivas anteriores. A continuación propongo para la Asociación de Industriales de Iquique, desarrollar la cadena de valor lo que permitirá analizar los procesos internos de la organización, para la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para crear la cadena de valor se deben detectar las necesidades de los clientes, las cuales fueron extraídas de una encuesta realizada a fines del 2006 por la organización, la cual fue encomendada a los consultores “Offen Kreis” de nuestra ciudad. Los resultados obtenidos en esta permitieron saber cuales son los servicios y/o productos por los cuales los clientes están satisfechos y cuales se deben seguir mejorando.



PROCESO DE INNOVACIÓN: La organización cuenta con una completa base de datos de sus clientes la que se va actualizando constantemente, lo que se busca es tener en todo momento una relación cercana a estos. Además de realizar investigación de mercado y de las necesidades de los clientes, lo que permite conocer lo que realmente los consumidores requieren. Todo esto les ha permitido posicionarse en el mercado.

PROCESO OPERATIVO: Una vez que se solicita un producto y/o servicio, se trata de entregar lo más rápido que sea posible pero nunca dejando de lado la calidad, luego de los estudios realizados en el proceso de innovación permitirá entregar productos y/o servicios de acorde con las necesidades de los clientes.

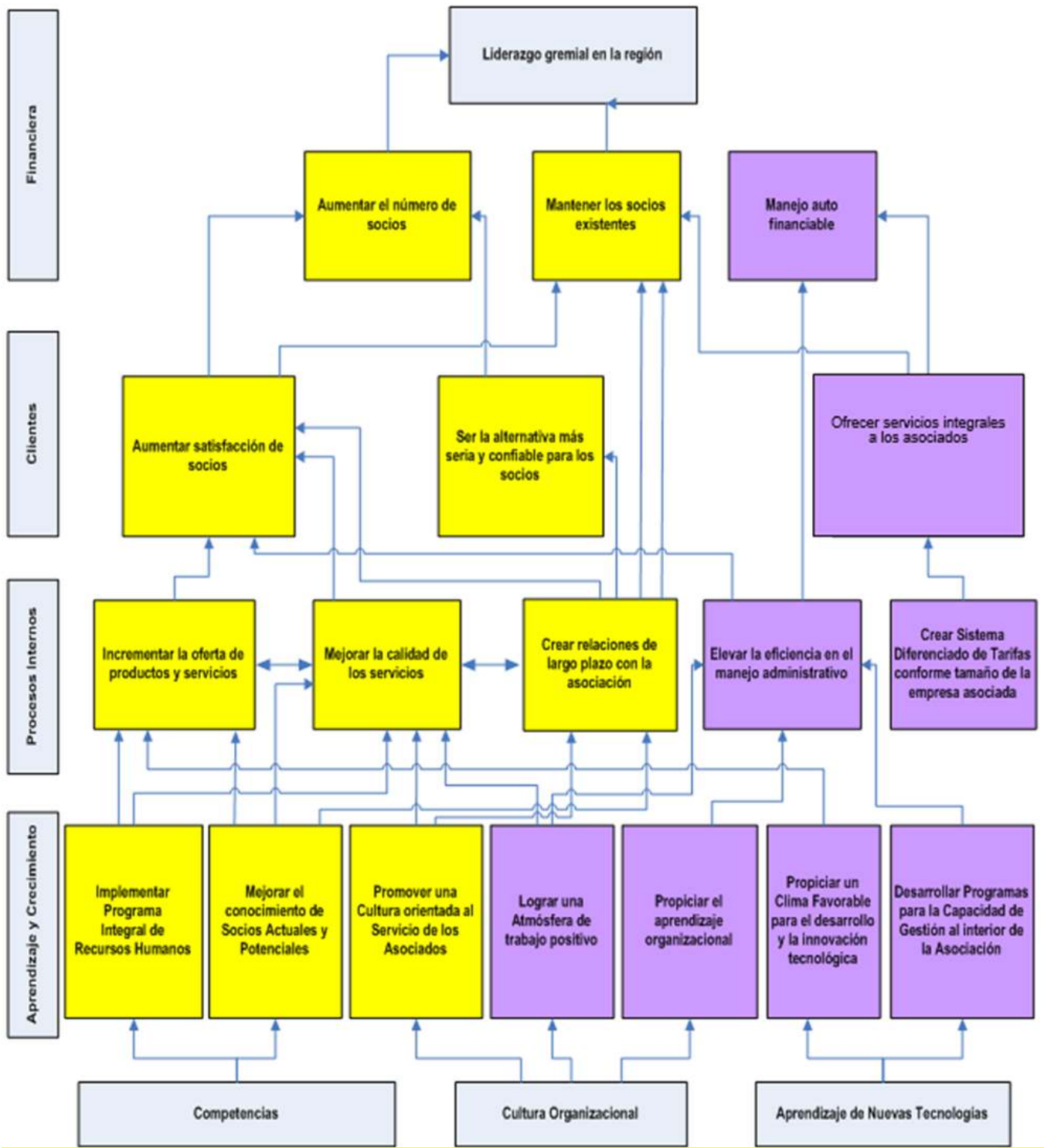
PROCESO DE SERVICIO DE POST VENTA: Todo el personal desde el Gerente general hasta el último trabajador de la organización tiene una constante preocupación por entregar los mejores productos y servicios, para así lograr la tan anhelada satisfacción del cliente, una forma de conseguir esto es manteniendo un feedback constante con los clientes

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para la Asociación de Industriales de Iquique el desarrollo de esta perspectiva es clave, debido que para ellos su personal es esencial en las metas cumplidas como organización como en el logro de las metas por cumplir. Se concluyó que en esta perspectiva se ocuparán las tres categorías existentes, las cuales son:

Competencias estratégicas (Las capacidades de los empleados), Aprendizaje de nuevas tecnologías (Las capacidades de los sistemas de información) y Cultura organización (Motivación y delegación de poder)

Visión
 Ser reconocidos como la Asociación Gremial líder de la Región, que agrupa a empresarios que fabrican productos y/o prestan servicios de calidad a sus clientes, y que contribuyen con ello al desarrollo sustentable de la Región, creando empleo y bienestar social. Lo anterior se logrará brindando a cada uno de nuestros socios un servicio dimensionado y acorde a cada una de sus necesidades



INDICADORES PARA MEDIR: De acuerdo a lo que se había planteado en el inicio de este capítulo que no se puede controlar lo que no se puede medir a continuación se plantean los siguientes indicadores extraídos del Mapa Estratégico.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PERIODO
FINANCIERA	Aumentar el número de empresas asociadas	Número de empresas que se incorporan	10	Anual
	Conservar a los socios ya existentes	% de empresas que se mantienen en la asociación	95%	Mensual
	Mantener capacidad de autogestión	Flujo de caja	Positivo	Mensual

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PERIODO
DEL CLIENTE	Aumentar la satisfacción de los socios.	% de socios satisfechos en relación a los servicios entregados	> 80%	Mensual
	Ser la alternativa más seria y confiable para los socios.	% de socios que recomendaría a la asociación.	10	Anual
	Ofrecer servicios integrales a los asociados.	Socios que se mantienen en la AII	95%	Mensual

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PERIODO
DE PROCESO INTERNO	Incrementar la oferta de productos y servicios	Número de nuevos servicios y/o productos	2	Anual
	Mejorar la calidad de los servicios	Grado de satisfacción de los socios	80%	Anual
	Crear relaciones de largo plazo con los socios	% de socios que continúan con la asociación	95%	Mensual
	Elevar eficiencia en el manejo administrativo	Lograr flujo de caja pronosticado	positivo	Mensual
	Cuotas mensuales de acuerdo al tamaño de los asociados	Sistema Tarifas Cuotas Sociales (cumple, no cumple)	Cumple	Anual

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	PERIODO
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Crear programa integral de RRHH	Desarrollar programa de RRHH.	90%	Anual
	Mejorar el conocimiento de los socios actuales y potenciales	Investigación de Mercado	1	Anual
	Obtener una cultura con orientación de servicio a los asociados	Cliente misterioso	80%	Anual
	Lograr una atmósfera de trabajo positivo.	Satisfacción de los empleados	Adecuado	Semestral
	Propiciar el aprendizaje organizacional	Capacitación	2	Semestral
	Propiciar un clima favorable al desarrollo e innovación tecnológica	Hacer un S.I.A	1	Anual
	Desarrollar programas para la capacidad de gestión.	Programa de capacidad de gestión	1	Anual

CAPITULO IV: CONCLUSIÓN

La planificación estratégica es un instrumento altamente útil para las organizaciones en la toma de decisiones, con el propósito de cumplir con sus objetivos, metas, visión y misión, en el cual se hace participe a todos los empleados de la organización.

En la ejecución de este estudio se tenía la claridad en la importancia de la deficiencia del gremio al no tener la entidad una Planificación Estratégica, por esto es que se consideró importante desarrollarla, ya que si la entidad no cuenta con este tipo de herramientas modernas, no le permite lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. Se tiene la seguridad que la PE es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisión colectiva.

Las organizaciones que cuentan con una planificación estratégica estructurada, en donde se consideren las etapas bien definidas de la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia, siendo esta última relevante. Las empresas que apliquen estas tres etapas podrán cumplir con sus objetivos, a largo y a corto plazo, además, se crea un ambiente de control en donde las acciones, procedimientos y políticas, reflejan el compromiso general de la alta administración, los directores y los ejecutivos de una organización, impartiendo valores éticos, competencia profesional, consejo directivo, asignación de responsabilidades y preocupándose del elemento humano.

Se comienza por describir la organización, se realiza un diagnóstico, para luego entregar una proposición de mejoras y finalmente realizar la formulación de un plan estratégico.

Entre las herramientas que se utilizaron para la evaluación, se puede mencionar el FODA, el cual consiste en un análisis de la interacción entre las características particulares de una empresa y el entorno en la cual el gremio compete. Es usada por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como mercado, servicios, unidad estratégica de negocios, etc.

Otra herramienta utilizada son las Cinco Fuerzas de Porter, la que permite visualizar la posición en que se encuentra la entidad dentro del entorno llamado "Servicios Gremiales", analizando el desempeño de los competidores en el sector, determinando el crecimiento en el largo plazo.

La organización se encuentra terminando su proceso de certificación del Sistema Gestión de Calidad, cuenta con procedimientos.

La organización cuenta con los hardwares necesarios para implantar un Sistema de Información adecuado al tamaño de sus operaciones, pero el software de gestión demuestra falencias en varias de sus áreas, se sugiere realizar mejoras al software.

Se propone un Plan Estratégico para el cumplimiento de los objetivos, donde se considere un crecimiento sostenido, lograr rentabilidad y permanecer en el tiempo.

También se debe contar con indicadores de gestión, cuya única finalidad es ser una herramienta para el control, con el propósito de evaluar la estrategia planteada, para corroborar y medir la efectividad de ésta, con la sola intención de cumplir con los objetivos fijados en pos de la misión de la organización.

El objetivo final de este trabajo, es presentar una evaluación de la situación actual y una Propuesta de PE, con el único fin de cumplir en forma satisfactoria los objetivos trazados e involucrando a toda la organización. Como valor agregado se planteó un Mapa Estratégico.

Como conclusión final, podemos indicar que la preparación de este estudio le va a servir como carta de navegación a este importante gremio de nuestra región para el período comprendido entre el 2008 - 2015

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Dess, “Dirección Estratégica”
- Gastón L’Huillier, Apuntes de Control de Gestión.
- Luis Zaviezo, Apuntes Política de Negocios.
- Michael Porter, “Estrategia Competitiva”
- Robert Kaplan y David Norton, “Mapa Estratégico”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2003.