



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE O'RING Y SELLOS ESPECIALES DE CAUCHO**

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

**PEDRO LEONEL GUZMÁN ULLOA**

**PROFESOR GUÍA:  
GERARDO OCTAVIO DIAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
JUAN RAMÓN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2017**

## RESUMEN

### **DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE O'RING Y SELLOS ESPECIALES DE CAUCHO**

Hoy en día las personas y las empresas se encuentran en un entorno cada vez más competitivo. La globalización, el rápido avance tecnológico y las crecientes exigencias de los clientes, hacen que las empresas y las organizaciones se esfuercen por desarrollar condiciones y características que le permitan alcanzar el éxito y tratar de mantener su continuidad a través del tiempo.

Para lograr esto se requiere de un buen Planeamiento Estratégico, y adecuado control de gestión que permitirán a la empresa lograr y mantener algún tipo de ventaja.

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar una estrategia de desarrollo para Gomas Técnicas Chile LTDA, una pequeña empresa comercializadora de O'Rings y sellos especiales, de manera de proyectar su crecimiento entre los años 2018 a 2022.

Actualmente la empresa no está viviendo sus mejores momentos financieramente hablando ya que sus beneficios durante el año 2015 fueron los más bajos de los últimos 5 años, donde la tendencia ha sido inestable, pero manteniendo su comportamiento negativo, esto debido a que sus ingresos por venta han ido disminuyendo.

Bajo este escenario la propuesta es implementar 4 iniciativas: estructura organizacional, equipo de venta, plan de importaciones, plan de incentivo y difusión cultural, dichas iniciativas estarán bajo una estrategia basadas en 3 pilares: el pilar de costo, el pilar de venta y el pilar organizacional, que permitan alinear los esfuerzos de la empresa en toda la cadena de valor, para obtener rendimientos superiores y como consecuencia, un crecimiento sustentable.

El plan tiene un plazo estimado de 10 semanas de implementación y requiere una inversión aproximada de MM \$13,1.

La evaluación se realizó bajo un horizonte de 5 años y una tasa de descuento de 14,25%

El resultado determinado es de un VAN de MM \$60,1 y un payback de 1 año.

La metodología de trabajo se basa en la revisión y diagnóstico de cuatro procesos<sup>1</sup>, el declarativo que tiene como objetivo definir las directrices que permite la construcción del futuro de la empresa, definición que se hará junto con los stakeholders más relevantes de la empresa. El proceso analítico que busca identificar las brechas actuales de la empresa mediante un diagnóstico tanto externo como interno. El proceso de ejecución que consiste en formular estrategias de negocio para hacer frente a las brechas identificadas en el proceso analítico mediante planes, programas y/o proyectos; y finalmente el proceso de control que busca entregar sustentabilidad a todos los planes de acción que se deberán ejecutar, con el objetivo de identificar desviaciones para asegurar el cumplimiento.

---

<sup>1</sup> Metodología desarrollada por el profesor Enrique Jofré en su trabajo del "Modelo de diseño y ejecución de una estrategia de negocio"

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....                                       | 1  |
| 1.1 Antecedentes Generales. ....                            | 1  |
| 1.2 Justificación del tema. ....                            | 2  |
| 1.3 Objetivos.....  | 2  |
| 1.3.1 Objetivo General. ....                                | 2  |
| 1.3.2 Objetivos Específicos. ....                           | 2  |
| 1.4 Metodología.....  | 3  |
| 2. PROCESO DECLARATIVO .....                                | 5  |
| 2.1 Antecedentes de la empresa.....                         | 5  |
| 2.2 Misión.....   | 9  |
| 2.3 Visión.....   | 10 |
| 2.4 Valores corporativos.....                               | 10 |
| 3. PROCESO ANALÍTICO.....                                   | 11 |
| 3.1 Análisis del entorno: PEST .....                        | 11 |
| 3.2 Análisis de la Industria: 5 Fuerzas de Porter .....     | 14 |
| 3.3 Análisis Interno: Cadena de valor.....                  | 17 |
| 3.3.1 Actividad de soporte .....                            | 17 |
| 3.3.2 Actividades primarias .....                           | 18 |
| 4. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN ACTUAL.....                  | 21 |
| 4.1 Proceso productivo.....                                 | 21 |
| 4.2 Principales Proveedores.....                            | 22 |
| 4.3 Principales Clientes. ....                              | 22 |
| 4.4 Análisis de las masas patrimoniales.....                | 23 |
| 4.4.1 Análisis patrimoniales dinámico año 2011 - 2015. .... | 24 |
| 4.4.2 Análisis Financiero. ....                             | 26 |
| 4.4.3 Análisis Puntualidad de Pago.....                     | 27 |
| 4.4.4 Análisis Económico .....                              | 29 |
| 5. FORTALEZA, OPORTUNIDAD, DEBILIDAD Y AMENAZA: FODA .....  | 33 |
| 6. PLAN ESTRATÉGICO .....                                   | 34 |
| 6.1 Metas estratégicas .....                                | 34 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 6.1.1 | Financieras.....                          | 34 |
| 6.1.2 | Clientes .....                            | 34 |
| 6.1.3 | Procesos internos.....                    | 35 |
| 6.1.4 | Aprendizaje y crecimiento .....           | 36 |
| 6.2   | Iniciativas a implementar .....           | 37 |
| 6.2.1 | Estructura Organizacional .....           | 37 |
| 6.2.2 | Implementación Equipo de Venta.....       | 39 |
| 6.2.3 | Plan de Importaciones.....                | 40 |
| 6.2.4 | Plan de Incentivos. ....                  | 41 |
| 6.2.5 | Difusión de Cultura .....                 | 43 |
| 7.    | SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO .....    | 50 |
| 7.1   | Cuadros de Mando .....                    | 50 |
| 7.1.1 | Perspectiva Financiera .....              | 50 |
| 7.1.2 | Perspectiva Cliente .....                 | 51 |
| 7.1.3 | Perspectiva Proceso Interno .....         | 51 |
| 7.1.4 | Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo..... | 52 |
| 7.2   | Planes de acción según desempeño.....     | 52 |
| 7.3   | Estructura de Gobierno .....              | 57 |
| 7.4   | Plataforma de seguimiento.....            | 60 |
| 8.    | ANÁLISIS FINANCIERO .....                 | 65 |
| 8.1.  | Flujo de Caja .....                       | 66 |
| 8.2   | Análisis de sensibilidad .....            | 68 |
| 8.2.1 | Sensibilidad por costo .....              | 68 |
| 8.2.2 | Sensibilidad por venta .....              | 69 |
| 9.-   | ANÁLISIS DE RIESGO .....                  | 70 |
| 10.   | PLAN IMPLEMENTACIÓN.....                  | 72 |
| 11.   | DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.....          | 73 |
| 11.1  | Pilar de costos .....                     | 73 |
| 11.2  | Pilar de venta .....                      | 73 |
| 11.3  | Pilar organizacional .....                | 73 |
| 12.   | CONCLUSIÓN .....                          | 75 |
| 14.   | BIBLIOGRAFIA .....                        | 78 |

|   |    |
|---|----|
| 15. ANEXOS .....  | 79 |
| Anexo A: Presupuesto DSIGNA Intervención de Espacio.....          | 79 |
| Anexo B: Balance general Gomas Técnicas Chile LTDA.....           | 80 |
| Anexo C: Estado resultado Gomas Técnicas Chile.....               | 88 |
| Anexo D: Estado de pérdidas y ganancias Gomas Técnicas Chile..... | 92 |

## INDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura N° 1 O´Ring.....   | 5  |
| Figura N° 2 Polypack – Wiper .....  | 6  |
| Figura N° 3 Rodones.....  | 6  |
| Figura N° 4 Retenes.....  | 7  |
| Figura N° 5 Plásticos de Ingeniería .....   | 7  |
| Figura N° 6 Empaquetadura.....  | 7  |
| Figura N° 7 Piezas Especiales .....   | 8  |
| Figura N° 8 Cinco Fuerzas de Porter .....   | 14 |
| Figura N° 9 Cadena de valor .....   | 20 |
| Figura N° 10 Propuesta de estructura organizacional. ....                                 | 38 |
| Figura N° 11 Pendón exterior .....  | 44 |
| Figura N° 12 Pendón interior .....  | 44 |
| Figura N° 13 Pared 1 de 3x2,5 metros .....  | 45 |
| Figura N° 14 Pared 2.....   | 45 |
| Figura N° 15 Pared 3.....   | 46 |
| Figura N° 16 Vehiculo Equipo Venta y Transporte Gomas Técnicas Chile .....                | 46 |
| Figura N° 17 Representación real de diálogos semanales.....                               | 47 |
| Figura N° 18 Estructura de gobierno Gomas Técnicas Chile .....                            | 59 |
| Figura N° 19 Vista principal del google site de Gomas Técnicas Chile .....                | 60 |
| Figura N° 20 Vista pestaña del google site de Gomas Técnicas Chile.....                   | 60 |
| Figura N° 21 Vista formulario venta.....  | 61 |
| Figura N° 22 Vista formulario compra y venta .....  | 62 |
| Figura N° 23 Vista formulario visita de clientes “face to face” .....                     | 63 |
| Figura N° 24 Vista formulario reclamos.....   | 64 |
| Figura N° 25 Vista formulario barómetro .....   | 64 |
| Figura N° 26 Gráfico análisis de sensibilidad del VAN y el TIR en base a los costos ..... | 68 |
| Figura N° 27 Gráfico análisis de sensibilidad del VAN y el TIR en base a los venta .....  | 69 |
| Figura N° 28 Plan de implementación táctico (TIP).....                                    | 72 |
| Figura N° 29 Estrategia Gomas Técnicas Chile .....  | 74 |

## INDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Matriz para la obtención de la misión de Gomas Técnicas Chile LTDA .....                      | 9  |
| Tabla 2 Matriz para la obtención de Visión de Gomas Técnicas Chile LTDA .....                         | 10 |
| Tabla 3 Factores entorno político .....   | 11 |
| Tabla 4 Factores Entorno Económico .....  | 12 |
| Tabla 5 Factores Entorno Socio-Laboral .....  | 12 |
| Tabla 6 Factores Entorno Tecnológico.....   | 13 |
| Tabla 7 Matriz de análisis 5 fuerzas de Porter .....  | 16 |
| Tabla 8 Principales Proveedores.....  | 22 |
| Tabla 9 Importaciones.....  | 22 |
| Tabla 10 Principales Clientes .....   | 23 |
| Tabla 11 Resumen Balance General año 2011 – 2015.....   | 23 |
| Tabla 12 Resumen variación porcentual Balance General 2011 – 2015.....                                | 24 |
| Tabla 13 Capacidad de Pago año 2011-2015.....   | 26 |
| Tabla 14 Puntualidad de Pago .....  | 27 |
| Tabla 15 Estado de Resultados año 2011-2015 .....   | 29 |
| Tabla 16 Razón de Endeudamiento año 2011 - 2015.....  | 30 |
| Tabla 17 Rentabilidad sobre el patrimonio año 2011-2015.....  | 30 |
| Tabla 18 Margen de Utilidad Neta año 2011 - 2015.....   | 31 |
| Tabla 19 Retorno sobre activos año 2011-2015.....   | 31 |
| Tabla 20 Retornos de los activos .....  | 32 |
| Tabla 21 Retorno sobre el capital.....  | 32 |
| Tabla 22 FODA .....   | 33 |
| Tabla 23 Dimensión, indicador y relación de las metas estratégicas financieras..                      | 34 |
| Tabla 24 Dimensión, indicador y relación de las metas estratégicas de clientes ..                     | 34 |
| Tabla 25 Dimensión, indicador y relación de las metas estratégicas de aprendizaje y crecimiento ..... | 36 |
| Tabla 26 Estructura Remuneración Variable Equipo Venta .....  | 39 |
| Tabla 27 Análisis comparativo del aumento de ingresos productos generales .....                       | 40 |
| Tabla 28 Análisis comparativo disminución de los costos de productos generales .....                  | 41 |
| Tabla 29 Estructura Remuneración Variable Gerente productos especiales .....                          | 42 |
| Tabla 30 Estructura Remuneración Variable Jefe de Jefe de productos generales .....                   | 42 |
| Tabla 31 Análisis comparativo con implementación de metas .....                                       | 43 |
| Tabla 32 Agenda dialogo Semanal .....   | 48 |
| Tabla 33 Agenda Barómetro .....   | 49 |
| Tabla 34 Dimensiones y Preguntas del Barómetro .....  | 49 |
| Tabla 35 Cuadro de mando según perspectiva Financiera .....   | 50 |
| Tabla 36 Cuadro de mando según perspectiva Cliente.....   | 51 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 37 Cuadro de mando según perspectiva Proceso Interno.....           | 51 |
| Tabla 38 Cuadro de mando según perspectiva aprendizaje y desarrollo ..... | 52 |
| Tabla 39 Planes de acción Perspectiva Financiera .....                    | 53 |
| Tabla 40 Planes de acción Perspectiva Cliente .....                       | 54 |
| Tabla 41 Planes de acción Perspectiva Procesos Internos.....              | 55 |
| Tabla 42 Planes de acción Perspectiva Aprendizaje y desarrollo .....      | 56 |
| Tabla 43 Flujo de Caja .....  | 67 |



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes Generales.

El presente trabajo consiste en una estrategia de desarrollo para Gomas Técnicas Chile LTDA, una empresa comercializadora de O'Ring y sellos especiales de caucho de distintos materiales comoacrílico nitrilo, vitón, silicona y en distintas medidas.

El modelo de negocio actual consiste en tener un stock de productos siempre disponibles, que se adquieren de proveedores nacionales o internacionales.

Actualmente la empresa está en una constante compra a proveedores locales cuando existen quiebres de stocks ya que no hay una planificación de las compras, sino que se realizan de forma reactiva. Las compras vía importaciones se han realizado en situaciones muy particulares que ha vivido la compañía. Solo en tres oportunidades, en los últimos años, se ha acudido a la importación de productos.

En el caso de compra de productos especiales, aquellos solicitados a pedido, la empresa acude a la externalización de su producción, tanto de matricería como del prensado de la goma. Por cada producto Gomas Técnicas Chile LTDA almacena en bodega la matriz para una futura reposición que quiera comprar un cliente.

De acuerdo a lo expuesto en este trabajo se abordará desde el proceso declarativo de la empresa, reformulando su misión, visión y objetivos de la empresa, además se realizará un análisis interno y externo para Gomas Técnicas Chile, como resultado de dichos análisis, se abordarán las oportunidades de crecimiento que presenta la industria y las amenazas del entorno. A su vez, se analizarán las fortalezas y debilidades de la empresa, para enfrentar esta nueva etapa. Luego de los análisis se generarán planes de acción para hacer frente a las brechas encontradas y fortalecer los aspectos positivos, teniendo como foco el estado al que se desea llegar. Finalmente se generará un sistema de control para monitorear la estrategia con el objetivo de identificar brechas y generar planes de acción inmediatos para hacerlo frente. Se realizará una formulación de la estrategia, se alinearán los objetivos de las áreas y determinarán un mínimo de indicadores de control que la empresa deberá controlar para el éxito

La evaluación económica para cuantificar el impacto de la estrategia considerará un horizonte de 5 años que abarca los años 2018 al 2022.

Los temas que no incluyen en la tesis, son:

- La implementación y seguimiento de la estrategia.
- La implementación del sistema de control

## **1.2 Justificación del tema.**

La empresa tiene brechas importantes a nivel estratégico. Por ejemplo, tiene una visión poco clara, no es concisa ni declarada en un horizonte de tiempo, además de tener un parecido casi idéntico a la propia misión. Aún más, no hay un plan de negocio estructurado, sino que su operación es reactiva sin una planificación ni en el corto, mediano o largo plazo. Los elementos anteriores generan una oportunidad para que la empresa encuentre un rumbo más estructurado y pueda, con mejor preparación, enfrentar un eventual proceso de crecimiento. Actualmente, el gerente y dueño de la empresa ha declarado siempre sus intenciones de crecer, pero no lo ha logrado al ritmo que le gustaría.

Gomas Técnicas Chile LTDA tiene concentrada el 50% de su operación productiva en dos proveedores, lo que implica que, al realizar el análisis de la industria, los hace muy fuertes. Por otra parte, desde la perspectiva de sus clientes no cuentan con una cartera diversificada, donde aproximadamente el 80% de sus ventas está concentrada en siete clientes.

Otra información importante para la empresa, sus beneficios durante el año 2015 fueron los más bajos de los últimos 5 años, donde la tendencia ha sido inestable, pero manteniendo su comportamiento negativo, esto debido a que sus ingresos por venta han ido disminuyendo. Entre los años 2011 al 2015, el beneficio total neto ha sido, respectivamente, del orden de los 53MM, 78MM, 30MM, 35MM y 22MM, expresados en pesos chilenos.

## **1.3 Objetivos.**

### **1.3.1 Objetivo General.**

Diseño de una estrategia de desarrollo para Gomas Técnicas Chile LTDA, una pequeña empresa comercializadora de O'Rings y sellos especiales, de manera de proyectar su crecimiento entre los años 2018 a 2022.

### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Determinar misión y visión mediante un proceso consensuado con los principales agentes al interior de la empresa.
- Desarrollar un levantamiento de la situación actual de la empresa en el frente interno y externo, desde las perspectivas organizacional, productiva y comercial.

- Formular propuestas de acción para elaborar la estrategia de desarrollo de la empresa consistente con sus metas de crecimiento.
- Identificar los factores claves de éxito para el logro de metas de crecimiento en el periodo que va desde el año 2018 al año 2020.
- Elaborar un sistema de control que permita a la empresa Gomas Técnicas Chile LTDA evaluar y efectuar modificaciones en el curso de la aplicación de la estrategia diseñada.

#### 1.4 Metodología.

La metodología para diseñar la estrategia de desarrollo para la empresa será la expuesta por el profesor Enrique Jofré en el documento llamado “Diseño y ejecución de una estrategia de negocio”<sup>2</sup>, el cual se desarrollará en cuatro etapas:

- **Elaboración del proceso declarativo:** Es el momento donde los actores principales de la empresa deben expresar las aspiraciones de la organización, donde se expresan los propósitos y la relación que se debe tener con stakeholders relevantes. Se definen las directrices que permitirá la construcción del futuro de la empresa a través de objetivos claros y precisos. Todo expresado en una carta de navegación. Durante el proyecto se realizará una presentación teórica al gerente y a través de un proceso conversacional se generará una nueva misión y visión.
- **Elaboración del proceso analítico:** Es el análisis del entorno donde se desenvuelve la empresa y el análisis interno, con el objetivo de identificar las brechas y oportunidades de mejora para que la compañía pueda aumentar su rentabilidad, dichas brechas pueden ser de todo ámbito con el objetivo de generar una propuesta de valor que más tarde se traducirá en estrategias. Las herramientas a utilizar será el PEST (análisis del entorno) y las 5 fuerzas de Porter (análisis de la industria) y la cadena de valor para realizar el análisis interno de la compañía, todo resumido finalmente en un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- **Elaboración del proceso de ejecución:** A partir de las oportunidades identificadas en el punto anterior se formularán las estrategias de negocios que consiste en planes, programas y proyectos, tanto de corto, mediano y largo plazo y que debe mantener siempre relación con la carta de navegación

---

<sup>2</sup> Jofré Rojas, Enrique. 2002. “Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios”. Revista Ingeniería de sistemas. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Depto. de Ing. Industrial. Volumen XVI, N°1, Junio. 41p.

expuesta en el proceso declarativo. Para este proceso se realizará una sesión de trabajo con los participantes más relevantes de la empresa con el objetivo de exponer las oportunidades de mejora que se obtuvieron a raíz del análisis externo e interno y los planes de acción para hacer frente a dichas brechas, la idea general es hacer un trabajo participativo con todos los integrantes.

- **Elaboración del proceso de control y compromiso:** Es la formalización de un sistema de control de desempeño, con el objetivo de identificar las desviaciones e ir asegurando el cumplimiento de la carta de navegación. La herramienta a utilizar será un cuadro de mando integral (CMI) con los indicadores de éxito de la compañía para hacer seguimiento a la evolución de la empresa, para generar planes de acciones oportunos cuando existan desviaciones.

## 2. PROCESO DECLARATIVO

### 2.1 Antecedentes de la empresa.

Gomas Técnicas Chile Limitada es una empresa dedicada a la comercialización, fabricación e importadora de O`Ring y sellos especiales de caucho en distintos materiales como Acrilo Nitrilo, Vitón o silicona y en distintas medidas, se fundó el año 1991 con el objetivo de abastecer a la industria nacional (minera e industrial) que en esos años presentaba un gran crecimiento en la demanda de los productos, luego que su dueño se independizara después de adquirir 15 años de experiencia en dicho rubro.

En sus inicios la empresa se encontraba ubicada en Bascuñán Guerrero N° 329 en la comuna de Estación Central de la ciudad de Santiago. Luego, en el año 2005 decide trasladar la empresa a Bascuñán Guerrero N° 429 (dos cuadras de su primera dirección). En la actualidad y debido a los dos cambios de dirección anteriores, la empresa compra un terreno y construye su local propio ubicado en Tucapel N° 2894 esquina San Alfonso en la comuna de Santiago.

Gomas Técnicas Chile Limitada paulatinamente se ha actualizado en líneas de producción y desarrollo de sellos de alta calidad, teniendo así una amplia participación en el mercado, capacitado para desarrollar todo tipo de piezas con las más altas exigencias.

De su cartera de productos se pueden destacar 7 grupos:

- **O`Ring:** Es un aro de goma, que puede ser de distintos materiales, como el Vitón, E.P.D.M Acrilo Nitrilo, Silicona, entre otros. Su uso es para sellado de uniones, empaques de pistones hidráulicos, neumáticos.

Figura N° 1 O`Ring



Fuente: [www.gomaschile.cl](http://www.gomaschile.cl)

- **Polypack – Wiper:** El Polypack es un sello de alta presión que otorga un óptimo rendimiento en aplicaciones dinámicas, es un sello apto para camisas

como vástagos de cilindros. Por otro lado, el Wiper es una empaquetadura fabricada en caucho sintético, para cilindros hidráulicos o neumáticos.

Figura N° 2 Polypack – Wiper



Fuente: [www.gomaschile.cl](http://www.gomaschile.cl)

- **Rodones:** Es una junta tórica que se vende por metro, estos pueden ser de Acrilo Nitrilo, Vitón, Silicona y Poliuretano.

Figura N° 3 Rodones



Fuente: [www.gomaschile.cl](http://www.gomaschile.cl)

- **Retenes:** Son sellos de líneas Standard, sus principales características es que son productos que trabajan y soportan altas presiones y condiciones extremas.

Figura N° 4 Retenes



Fuente: [www.gomaschile.cl](http://www.gomaschile.cl)

- **Plásticos de Ingeniería:** Son piezas que se desarrollan a pedido de los clientes en calidades, formas y medidas diferentes.

Figura N° 5 Plásticos de Ingeniería



Fuente: [www.gomaschile.cl](http://www.gomaschile.cl)

- **Empaquetaduras:** Son planchas dimensionadas o rollos (por metro lineal) de caucho Natural, Neopren o Acrilo Nitrilo, entre otros.

Figura N° 6 Empaquetadura



Fuente: [www.gomaschile.cl](http://www.gomaschile.cl)

- **Piezas Especiales:** Son productos de uso genérico fabricados bajo pedido en caucho o caucho sintéticos, los cuales pueden ser goma o metalgoma.

Figura N° 7 Piezas Especiales



Fuente: [www.gomaschile.cl](http://www.gomaschile.cl)

Por otra parte, Gomas Técnicas Chile Limitada, actualmente cuenta con una dotación de ocho trabajadores, los cuales se desempeñan en los siguientes cargos:

- **Gerente General:** Es la persona que lleva toda la administración y la gestión de los procesos que se realizan en la empresa, toma las decisiones estratégicas y aprueba o rechaza las propuestas. Por otro lado, es el encargado de emitir las boletas, pago de sueldos y registro de productos ya sea ingresos o egresos.
- **Gerente de Compra y Venta:** Es la persona que realiza todas las cotizaciones de los productos especiales llevando además su correspondiente registro y gestiona las ventas de estos mismos. Es el encargado de visitar a los clientes cuando estos lo requieren y mantener la cartera de clientes especiales (mayores ventas).
- **Jefe Administrativo:** Es la persona encargada de apoyar al Gerente de compra y venta para los clientes menos especialistas. Su foco principal se encuentra en la planificación, calidad y mejora continua de los procesos.
- **Encargado de Bodega:** Es la persona que realiza las ventas de mesón, que son las que realiza al cliente de manera presencial, ordena y clasifica los productos y/o matrices, preparar los pedidos y hace la recepción de las mercaderías.
- **Junior Administrativo:** Es la persona encargada de abrir el local y mantener el orden de este mismo para su correcto funcionamiento, es el encargado de realizar todos los traspases bancarios y pagos de servicios, además de realizar despachos de mercadería.
- **Transporte:** Es la persona encargada de manejar el vehículo de la empresa, realizando despacho de los pedidos, retiro de compras a proveedores y el traslado de materias primas (fierros, matrices, etc.)
- **Secretaria:** Es el encargado de realizar todo el proceso de facturación de las ventas de los productos, realizando además las guías de despacho según



corresponda, lleva a cabo toda la comunicación telefónica de la empresa y realiza las derivaciones de llamadas cuando corresponde, además de realizar las cobranzas ya sea vía E-mail o telefónica.

- **Contador:** Es el encargado de realizar las emisiones de planilla de impuestos e imposiciones, balance general y estado resultado, además de llevar a cabo las liquidaciones de sueldo y contratos de trabajo.

Durante el desarrollo del proyecto y en conversaciones con el Gerente General se realizó el nuevo proceso declarativo de la misión, visión de la empresa, que actualmente existe, pero como ya se ha expuesto anteriormente posee falencias en lo teórico y en lo práctico al ser poco clara.

Adicionalmente y nuevamente en conjunto se especificarán los objetivos estratégicos, promesa de valor y metas que hoy no se encuentran declaradas.

## 2.2 Misión.

A través la “Matriz de cuatro componentes” se definió la nueva misión Gomas Técnicas Chile LTDA.

Tabla 1 Matriz para la obtención de la misión de Gomas Técnicas Chile LTDA

| Componentes de la declaración de misión                               | Preguntas a resolver en la declaración de misión  | Declaración de la Misión   |
|---|---|--|
| <b>Propósito mayor, razón básica para la existencia de la empresa</b> | <b>¿A qué se dedica Gomas Técnicas Chile LTDA?</b>  | "Proporcionar O`Ring y Sellos en base a caucho de alta calidad, entregando un servicio de excelencia y oportuno, sustentados en el trabajo en equipo " |
| <b>Productos y Servicios</b>  | <b>¿Cuáles son los productos más importantes que debe generar?</b>                        |  |
| <b>Clientes</b>   | <b>¿Quiénes son los clientes más importantes y/o prioritarios y donde están ubicados?</b> |  |
| <b>Filosofía</b>  | <b>¿Cuál es la base filosófica de la empresa (valores, creencias y aspiraciones?)</b>     |  |

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.3 Visión.

A través la “Matriz para la obtención de la visión” se definió la nueva misión Gomas Técnicas Chile LTDA.

Tabla 2 Matriz para la obtención de Visión de Gomas Técnicas Chile LTDA

| En el año     | Con relación a los clientes y a los dueños  | Con relación a los productos   | Con relación a la misión   | Con relación a la organización interna y personal   | Con relación a otros temas   |
|---------------|---|--|--|---|--|
| 2020          | Consolidada con sus clientes, con presencia a nivel nacional, maximizando el valor a los accionistas.   | Ir a la vanguardia en los productos comercializados, como sinónimo de calidad y adaptabilidad a los requerimientos | Líder nacional en la importación y comercialización de O'Rings y Sellos. | Contar con una organización viva, de reacción eficiente, desarrollando al máximo las competencias de sus colaboradores. | Ser reconocida como una empresa de excelencia en otros servicios a los clientes. |
| <b>Visión</b> | <b>"Ser una empresa reconocida como líder en importación y comercialización de O'Rings y sellos de alta calidad, con un equipo de trabajo cohesionado y motivado para dar mayor valor a los accionistas, colaboradores y clientes".</b> |  |  |   |  |

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.4 Valores corporativos.

- Excelencia en el trabajo realizado, entregando siempre el mayor esfuerzo y disposición.
- Respeto por las personas ya sean compañeros de trabajo, clientes, proveedores o parte de la comunidad.
- Honestidad en el actuar diario.
- Lealtad hacia la compañía.
- Oportunidad de realizar el trabajo no solo bien, sino en el momento que se necesita.

### 3. PROCESO ANALÍTICO

#### 3.1 Análisis del entorno: PEST

PEST es un instrumento que permite analizar el entorno de un proyecto o negocio, analizando factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Cada factor se evalúa con un positivo (+) o negativo (-) para indicar el impacto de su influencia en el análisis.

- Entorno Político: Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o con otros países actuales o futuros.

Tabla 3 Factores entorno político

| ENTORNO POLÍTICO                      |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| FACTOR                                | F | OBSERVACIONES  |
| Tratados de libre comercio            | - | Posible ingreso de nuevos competidores   |
| Tratados de libre comercio            | + | Apertura de mercados   |
| Estabilidad Política                  | + | Potenciamiento de la inversión extranjera  |
| Sistema de tasas de comercio exterior | - | El nivel de las tasas arancelarias y las sobretasas pueden afectar el flujo de importaciones de productos. |

Fuente: Elaboración Propia.

- Entorno Económico: Factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros). De entre ellos, podemos mencionar: ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

Tabla 4 Factores Entorno Económico

| <b>ENTORNO ECONÓMICO</b>       |          |  |
|--------------------------------|----------|--|
| <b>FACTOR</b>                  | <b>F</b> | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Crecimiento económico          | -        | Inestabilidad económica del país y de la región  |
| Variación en el tipo de cambio | -        | Inestabilidad lo que no permite generar una buena proyección de las importaciones                    |
| Dependencia de insumos básicos | -        | La determinación del precio de insumos básicos, esta indexado a la variación del precio del petróleo |
| Fuentes de financiamiento      | -/+      | La decisión de tomar créditos en moneda extranjera no es clara ante la variación del tipo de cambio  |

Fuente: Elaboración Propia.

- Entorno Socio-Laboral: Configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Véase variables como la evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales y la Religión.

Tabla 5 Factores Entorno Socio-Laboral

| <b>ENTORNO SOCIO-LABORAL</b> |          |  |
|------------------------------|----------|--|
| <b>FACTOR</b>                | <b>F</b> | <b>OBSERVACIONES</b>   |
| Aumento nivel educacional    | -        | Disponibilidad para contrataciones idóneas y calificados, que se ajusten a los requerimientos organizacionales         |
| Movimientos Sociales         | -        | Los movimientos sociales del último periodo han provocado dificultades para trasladar materiales, productos o personas |

Fuente: Elaboración Propia.

- Entorno Tecnológico: Estado de desarrollo tecnológico y sus aportes en la actividad empresarial. Depende de su estado la cifra en gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

Tabla 6 Factores Entorno Tecnológico

| ENTORNO TECNOLÓGICO                  |   |  |
|--------------------------------------|---|--|
| FACTOR                               | F | OBSERVACIONES  |
| Nivel tecnológico de la mano de obra | + | Incremento de competencias tecnológicas de las personas  |
| Innovación tecnológica               | + | Alto nivel de oferta de alternativas tecnológicas de vanguardia  |
| Desarrollo de tecnologías            | - | El desarrollo de nuevas tecnologías puede afectar la competitividad  |
| Velocidad obsolescencia tecnológica  | - | La velocidad de cambio de la tecnología, exige mantener un seguimiento estrecho de la obsolescencia de los equipos |

Fuente: Elaboración Propia.

## Conclusión PEST.

Para el análisis del entorno general, la evaluación realizada a cada uno de los factores, entrega un panorama con algunos contrastes. Mientras que, en el entorno político, los tratados de libre comercio con la posibilidad del ingreso de nuevos competidores y las tasas arancelarias pueden afectar el flujo de importaciones de productos marcan una leve tendencia a manifestarse en amenaza, los restantes entornos analizados presentan condiciones predominantemente favorables, lo que podrían constituirse en fortalezas a explotar por Gomas Técnicas Chile.

Por otra parte, las empresas que más demandan O`Ring son las que pertenecen al sector industrial que trabajan directamente con fluidos, como son las que proveen de agua a los grandes sectores del país, esto debido a que la principal función del O`Ring que es prevenir fuga o pérdida de un fluido en tipos de servicios que tienden a fomentar tales fugas o perdidas. Las empresas que distribuyen agua más importante del país son, Aguas Andinas en Santiago, La Empresa de Servicios Sanitarios del Bio-Bio (ESSBIO) en la sexta y octava región y La Empresa Sanitaria de Valparaíso (ESVAL) en la región de Valparaíso. Dichas empresas debido a su operación son las que más demandan O`Ring, por lo que es un aspecto negativo que Gomas Técnicas Chile LTDA no sea proveedor de ninguna de ellas, ya que pueden ser una importante fuente de ingreso para la empresa.

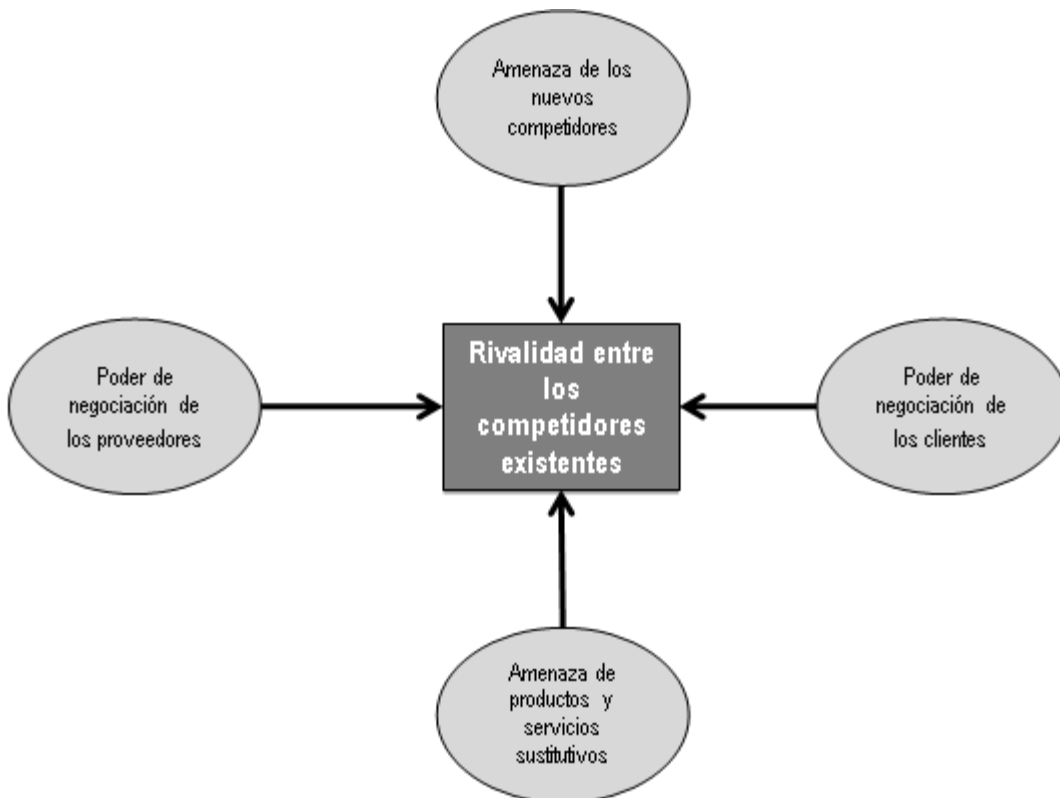
Además, otro punto negativo se puede apreciar en los indicadores de crecimiento de la empresa, dado que Chile es un país que ha crecido durante el periodo 2011 al 2015 en una orden del 2,5% anual, lo negativo es que Gomas Técnicas Chile LTDA no ha estado creciendo en ese orden, sino todo lo contrario donde incluso entre el año 2014 y 2015 disminuyó en un 8%. Por lo tanto, se puede deducir que la empresa está siguiendo un camino equivocado ya sea en su operación y en su gestión debido a que no está siguiendo el ritmo del crecimiento del país.

Dentro de los aspectos positivos, es importante destacar que la empresa está sumergida en un rubro que está en constante crecimiento, más aún cuando el país no presenta indicadores de una estabilidad económica evidente, a eso sumándole

los distintos tratados que aumentan las posibilidades de importar productos no solo de países vecinos, sino que de otros continentes (todo esto si es que existen tasas arancelarias acordes al presupuesto). Por otra parte, resulta importante destacar en el entorno tecnológico, las oportunidades que presentan los altos niveles de conocimiento de las personas que se pueden emplear en la empresa y la constante innovación productos que pueden ser una alternativa para mejorar los procesos de la compañía.

### 3.2 Análisis de la Industria: 5 Fuerzas de Porter

Figura N° 8 Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter.

- Ingreso de Nuevos Competidores.

En la industria de la fabricación y comercialización de O'RINGS y sellos especiales en base a caucho existe una alta probabilidad de ingreso de nuevos competidores

en el ámbito nacional, esto debido a que existe una tendencia histórica entre los trabajadores del área de ventas y de producción de este rubro a independizarse luego de adquirir los conocimientos necesarios para desenvolverse en el mercado con su empresa propia.

Por otro lado, existen pocas barreras de entrada ya que por ejemplo no es un mercado donde exista una gran diferenciación de productos, sino que la diferencia debe ser marcada por la gestión y el proceso de venta de este. Por otro lado, los clientes más importantes del mercado como son la minería y las empresas comercializadores de alimentos (bebestibles) al igual como la economía general del país se encuentran en un constante crecimiento por lo que es llamativo para nuevos competidores entrar a este mercado.

- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la industria se pueden dividir en dos tipos; los proveedores de productos terminados (y de fabricación) presentan un alto grado de poder de negociación ya que son ellos los que tratan de captar a los clientes finales (en especial a los más grandes), con el objetivo de ir eliminando a los intermediarios del mercado, teniendo como su principal estrategia, negar la venta de sus productos a las empresas que son canales entre ellos y los clientes finales.

Adicionalmente, los clientes de materias primas no presentan un gran poder de negociación esto debido a que existe una gran cantidad de empresas que ofrecen servicios similares, entre se destacan los proveedores de fierros para la producción de las matrices, herramienta vital para la producción de los productos que se ofrecen en el mercado.

- Poder de negociación de los compradores

Para esta industria el poder de negociación de los clientes, está estrictamente relacionado con el nivel de importancia o tamaño del mismo. Esto implica que el poder de negociación de los clientes debe ser analizado considerando el volumen de compra relativo, de manera que aquellos que adquieren permanentemente un mayor volumen, poseen mayor poder de negociación que los clientes que adquieren un menor volumen. Además, y dado lo competitivo que es este mercado las grandes empresas tienen muchas alternativas para poder elegir a sus proveedores por lo que pueden ir manejando de mejor manera los precios y plazos de entrega.

- Amenazas de los sustitutos

Esta industria es de un rubro sumamente especializado por lo que no se visualiza que existan productos sustitutos que cumplan la misma función. Esto se puede

observar que dependiendo de la función que cumpla una máquina en algún proceso productivo, la producción del O’RING o sello variara en su tipo, tal vez no en la medida sino en su componente principal.

- Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores es muy alta, ya que tal como se ha mencionado con anterioridad existe en muchos casos que los mismos proveedores pueden ser competidores, por lo que existe una rivalidad doble del cual las empresas deben defenderse. Por lo mismo, las empresas deben realizar grandes esfuerzos para posicionar sus productos, compitiendo en variables diferenciadoras que garanticen la mantención y un eventual aumento en sus volúmenes de venta, con un inteligente manejo de precios.

### Conclusión 5 fuerzas de Porter.

Tabla 7 Matriz de análisis 5 fuerzas de Porter

| Cinco Fuerzas de Porter                 | Grado | Rentabilidad |
|---|-------|--------------|
| Ingreso de Nuevos Competidores.         | Alta  | Medio        |
| Poder de negociación de los proveedores | Medio | Alto         |
| Poder de negociación de los compradores | Alto  | Alto         |
| Amenazas de los sustitutos              | Bajo  | Bajo         |
| Rivalidad entre competidores existentes | Alta  | Alto         |

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis de las fuerzas de Porter determina una rentabilidad alta de la industria debido principalmente a tres fuerzas:

- El poder medio de la negociación de los proveedores debido principalmente a la fuerte figura que representan los proveedores de productos finales en su tarea de acercarse a los clientes finales.
- El alto poder de negociación de los compradores dado lo competitivo que es este mercado, las grandes empresas tienen muchas alternativas para poder elegir a sus proveedores por lo que pueden ir manejando de mejor manera los precios y plazos de entrega.
- La alta rivalidad entre competidores existentes debido a que las empresas que son proveedoras pueden ser también competidoras, por lo que se deben realizar grandes esfuerzos para posicionar sus productos, compitiendo en variables diferenciadoras.



### **3.3 Análisis Interno: Cadena de valor**

Según Porter, la cadena de valor se compone de una serie de actividades claves, mediante las cuales directamente se genera o se apoya la producción de aquello que la empresa ofrece a sus clientes. Porter separa los componentes internos de una compañía en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que intervienen de manera directa en el proceso de producción de un bien o servicio y que lo ponen y mantienen en las manos del cliente. Mientras que las actividades de apoyo, facilitan la creación del producto o servicio, así como su transferencia hacia el cliente.

#### **3.3.1 Actividad de soporte**

- Infraestructura de la Empresa.

Gomas Técnicas Chile cuenta con una infraestructura necesaria para realizar todas sus operaciones, más aún cuando desde hace un año finalizó la construcción de su nuevo local propia, desarrollado de acuerdo a los requerimientos solicitados por la gerencia de acuerdo a las actividades que se realizan. Además, la empresa cuenta con los activos necesarios para realizar su operación, como medios de transporte propio, matrices, materias primas, etc.

Por el lado organizacional, la empresa presenta una estructura muy jerárquica donde todos los trabajadores dependen del Gerente General, provocando que la toma de decisiones de cualquier ámbito sea unilateral (las decisiones finales son tomadas solo por el Gerente General) quitando de responsabilidades a los trabajadores.

- Recursos Humanos.

La empresa al solo tener 8 personas como su dotación total no posee una gerencia especializada de recursos humanos, por lo que esta labor de gestión, reclutamiento y selección es realizada por el Gerente General. A pesar que el capital humano es la piedra angular en la generación de logros corporativos de toda empresa, este es un tema no desarrollado por Gomas Técnicas Chile ya que no fomenta un estilo de dirección participativa, donde las decisiones se tomen en conjunto, sino que en su mayoría (no todas) las decisiones son tomadas por el Gerente General.

- Investigación y Desarrollo.

Gomas Técnicas Chile es una empresa que se ha dedicado y donde ha enfocado sus mayores esfuerzos financieros en la gestión de la fabricación de productos especiales, ya que son los que le entregan mayor margen a nivel financiero a la empresa, por lo que la investigación y el desarrollo de productos nuevos son una constante durante toda su operación.

- Abastecimiento.

No existe una programación de compras de insumos y productos, generalmente todas las compras se realizan bajo una gestión del día a día. La negociación de compras a nivel de empresa, permite negociar en una posición ventajosa. Los abastecimientos en casi todas las oportunidades se realizan en el mercado nacional, aunque hay episodios esporádicos de compras en el extranjero.

### 3.3.2 Actividades primarias

- Logística Interna.

Gomas Técnicas Chile se encuentra ubicada en pleno centro de Santiago por lo que cuenta con accesos expeditos y tiene una cercanía a la mayoría de las autopistas urbanas e interurbanas, como lo es la autopista Américo Vespucio, vía que une todo Santiago y los diferentes accesos a la Capital, ya sea desde el Norte, Sur, Poniente y el Oriente de Santiago. Esta privilegiada ubicación le permite generar ahorros significativos en tiempo de transporte de productos terminados y de materias primas, como así también el rápido desplazamiento de sus trabajadores.

Por otra parte, la administración de los stocks, resulta particularmente vital para el manejo de los diferentes productos, materias primas e insumos, ya que permite optimizar los recursos necesarios para la producción. Esta función también permite darle fluidez al proceso de distribución.

- Producción.

Uno de las debilidades que posee la empresa es que toda la producción y fabricación de productos es realizada a través de un tercero, transformando a la empresa en una comercializadora o más bien un intermediario de los productos. Esto provoca que la producción de los productos que vende Gomas Técnicas Chile no dependa de ellos por lo que en otras palabras el *Core Business* de la empresa se encuentra externalizada.

Esto trae como consecuencia que la venta de la línea de productos especiales este sometida a la disposición de un tercero para fabricarse, para fijar precio y tiempos de espera.

- Logística Externa.

La logística de distribución de los productos a clientes, se realiza a través del transporte interno que tiene la empresa con cobertura por todo el Gran Santiago y

las ciudades de sus alrededores, la empresa cuenta con un sistema de entrega inmediata sin importar el precio del pedido, generado de esta forma confianza en los clientes de la empresa y que ha sido una de las razones más importantes al momento de decidir comprar en Gomas Técnicas Chile. Para los clientes que pertenecen fuera de la región estas se distribuyen a través de empresas externas, que en la mayoría de las veces es el mismo cliente que solicita en cual desea que se realice el despacho.

- Marketing y Ventas.

Existe una adecuada segmentación de los clientes, lo que permite concentrar los esfuerzos comerciales, aplicando criterios y estrategias diferenciadas atendiendo la categoría que pertenece dicho cliente (precios, tiempos de entrega, etc.)

Las ventas se gestionan a través de contacto directo al cliente, pero siendo los pedidos a través de correo electrónico y telefónico los que reportan mayor cantidad de ventas.

Respecto al marketing estratégico, Gomas Técnicas Chile LTDA como se ha mencionada tiene una adecuada segmentación de los cliente lo que la ha logrado mantener un posicionamiento en el mercado durante todos sus años de operación, gracias además a sus ventajas competitivas y sus elementos diferenciadores; el principal elemento diferenciador de la empresa es el compromiso con sus clientes, entregando un constante apoyo en los momentos urgentes que estos tengan, entregando sus productos siempre antes del tiempo estipulado y entregando servicios complementarios, como lo es la asistencia en terreno.

Por otro lado, y respecto al marketing operativo se puede mencionar lo siguiente:

- Producto: Los productos que ofrece la empresa pertenecen a la línea de los O`Ring y sello en base a caucho.
- Precio: Los precios variaran siempre respecto a los distintos materiales, tamaños y fabricación, además de contar con una segmentación de precio para los clientes beneficiando a los que tienen un compromiso con la empresa.
- Plaza: La distribución de los productos se realiza a través de un sistema propio de la empresa o si los clientes lo prefieren pueden ser ellos mismos los que retiren los productos en el local.
- Promoción: Gomas Técnicas Chile se da a conocer a través de su página web ([www.gomaschile.cl](http://www.gomaschile.cl)), además de generar *Merchandising* (calendario, llaveros, auspicios equipos escolares, etc.) para lograr captar más clientes, mantener a los antiguos y generar patrocinio de la marca para mantenerla vigente durante los años.

- Servicios.

Uno de los elementos diferenciadores que posee la empresa, son los servicios de apoyo que Gomas Técnicas Chile presta a sus clientes en sus respectivos procesos

productivos. Estos servicios incluyen asesoría técnica en la utilización de los productos ofrecidos por la empresa, y el desarrollo de productos diferenciados, según los requerimientos particulares de los clientes.

Otro de los servicios que ofrece la empresa y gracias a su buena gestión de almacenamientos, ofrece a los clientes la seguridad de contar con la posibilidad de comprar y recibir sus productos aun en condiciones de emergencia.

Finalmente, Gomas Técnicas Chile está preocupado de la trazabilidad del proceso, lo que denota una preocupación cierta por el cliente, ya que el servicio de la empresa no termina con la venta, sino que la postventa que realiza la empresa tiene el objetivo de mantener la satisfacción de este, asegurando que los productos entregados cumplen con las condiciones de calidad y seguridad. En caso que se detenten fallas, la primera en primera instancia se realiza el reemplazo del producto defectuoso, y posteriormente, una rápida corrección de las causas que lo originaron.

## Conclusiones Cadena de Valor

Figura N° 9 Cadena de valor

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p><b>Infraestructura</b><br/>Existe una infraestructura necesaria para realizar todas sus operaciones, una construcción nueva diseñada de acuerdo a los requerimientos solicitados por la gerencia de acuerdo a las actividades que se realizan.</p> |  |   |  |
| <p><b>Recursos Humanos</b><br/>Dotación de 8 personas, la gestión, reclutamiento y selección la realiza el gerente general. Es una actividad con un desarrollo bajo ya que no se fomenta un estilo de dirección participativa.</p>                    |  |   |  |
| <p><b>Investigación y desarrollo</b><br/>Se ha dedicado y donde ha enfocado sus mayores esfuerzos financieros en la gestión de la fabricación de productos especiales.</p>  |  |   |  |
| <p><b>Abastecimiento</b><br/>No existe una programación de compras de insumos y productos, generalmente todas las compras se realizan bajo una gestión del día a día.</p>   |  |   |  |
| <p><b>Logística Interna</b><br/>Ubicación en el centro de Santiago por lo que cuenta con accesos expeditos y tiene una cercanía a la mayoría de las autopistas urbanas e interurbanas.</p>  | <p><b>Producción</b><br/>Toda la producción y fabricación de productos es realizada a través de un tercero, transformando a la empresa en una comercializadora o más bien un intermediario de los productos.</p> | <p><b>Logística Externa</b><br/>La distribución de los productos, se realiza a través del transporte interno que tiene la empresa con cobertura por todo el Gran Santiago y las ciudades de sus alrededores, la empresa cuenta con un sistema de entrega inmediata.</p> | <p><b>Marketing y ventas</b><br/>Existe una adecuada segmentación de los clientes, lo que permite concentrar los esfuerzos comerciales, aplicando criterios y estrategias diferenciadas atendiendo la categoría que pertenece dicho cliente.</p> |

Fuente: Elaboración Propia.

## **4. DESCRIPCIÓN DE LA OPERACIÓN**

### **4.1 Proceso productivo.**

El proceso productivo de la empresa empieza cuando el cliente envía una orden de compra, ya sea vía FAX o por correo electrónico. Si la orden es por un producto de línea (no es producto especial) se procede a verificar en Stock a través del programa de información interno de la empresa (COBOL), en el caso que haya existencias se saca el producto de la bodega y se empieza a preparar el pedido. Si el pedido no se despacha, o sea el cliente va a retirar el producto, se realiza la factura y/o guía de despacho y se deja la entrega en el mesón listo para cuando llegue el cliente a retirarlo. En el caso que el producto se deba despachar existen dos posibilidades, si el cliente es de región se lleva el producto a una empresa transportista dedicada especialmente para este tipo de entregas, por el contrario, si el cliente es de Santiago se hace el despacho del pedido por medio del vehículo de la empresa.

En el caso que no exista Stock en ese momento del producto solicitado por el cliente se procede a buscar algún proveedor en el mercado (verificando precios) para realizar la compra del producto. Una vez comprado el producto se realiza el control de este, verificando que cumpla todos los requerimientos del cliente, una vez aprobado se guarda en bodega y se codifica el producto. En el caso de no aprobar el control este es devuelto al proveedor que debe realizar los cambios correspondientes. Luego de finalizar la codificación del producto (con la nomenclatura interna de la empresa) se empieza a preparar el pedido y comienza nuevamente el proceso de despacho descrito anteriormente.

En el caso que la orden de compra sea de un producto especial (necesita ser fabricado) se analiza la orden y se le comunica al cliente la fecha de entrega del producto. Además de esto se debe escoger cual es el proveedor más adecuado para la fabricación, una vez tomada la decisión se envía la solicitud de fabricación del producto dejando explícito en la orden las especificaciones de este. Luego se debe esperar por la fabricación.

Una vez terminado y recibido el trabajo se realiza la misma operación ya mencionada, se debe revisar el producto, codificarlo y despacharlo en el caso que sea necesario.

## 4.2 Principales Proveedores.

En los principales proveedores de Gomas Técnicas Chile Limitada son 9, donde destaca la empresa Carmen Salinas V que es su principal fabricante de productos especiales y CODITEC que es su principal proveedor de productos de línea.

Tabla 8 Principales Proveedores

| <b>PROVEEDORES</b>      |       |
|-------------------------|-------|
| <b>CODITEC</b>          | 30,0% |
| <b>Carmen Salinas V</b> | 20,0% |
| <b>Indumark</b>         | 7,2%  |
| <b>Cruzeiro Gomas</b>   | 5,9%  |
| <b>G y K</b>            | 3,4%  |
| <b>Tecnicor</b>         | 1,8%  |
| <b>Millanguir</b>       | 1,8%  |
| <b>Expindus LTDA</b>    | 1,4%  |
| <b>Ingomar</b>          | 0,4%  |
| <b>OTROS</b>            | 28%   |

Fuente: Elaboración propia, en base a información de la empresa año 2015

Además de los proveedores nacionales, Gomas Técnicas Chile LTDA ha realizado durante sus años de operación tres importaciones, las cuales fueron realizadas desde Estados Unidos, México y China.

Tabla 9 Importaciones

| <b>Importaciones</b>                  |            |              |
|---------------------------------------|------------|--------------|
| <b>Cliente</b>                        | <b>año</b> | <b>\$CLP</b> |
| <b>International Rubber Parts</b>     | 2010       | \$7.511.000  |
| <b>R.T Enterprises, Inc.</b>          | 2011       | \$18.151.000 |
| <b>MFC Sealing Technology Co. LTD</b> | 2011       | \$6.732.211  |

Fuente: Elaboración propia, en base a información de la empresa año 2015

## 4.3 Principales Clientes.

Los principales clientes de Gomas Técnicas Chile LTDA son 7 que representan aproximadamente el 79% de las ventas durante el año 2015, en las que destacan

empresas de distintos rubros, como el minero, alimento, transporte, seguridad, entre otros.

Tabla 10 Principales Clientes

| <b>CLIENTES</b>           |       |
|---------------------------|-------|
| <b>Carozzi</b>            | 15,6% |
| <b>Vulco</b>              | 13,2% |
| <b>Cintac</b>             | 10,9% |
| <b>Viña Concha y Toro</b> | 9,3%  |
| <b>Impreval LTDA</b>      | 8,2%  |
| <b>Viña Undurraga</b>     | 7,9%  |
| <b>Alstom</b>             | 7,9%  |
| <b>Kupfer</b>             | 5,8%  |
| <b>OTROS</b>              | 21%   |

Fuente: Elaboración propia, en base a la información de la empresa año 2015

#### 4.4 Análisis de las masas patrimoniales.

Tabla 11 Resumen Balance General año 2011 – 2015

| <b>CUENTAS</b>       | <b>2011</b>   |      | <b>2012</b>   |      | <b>2013</b>   |      | <b>2014</b>   |      | <b>2015</b>   |      |
|----------------------|---------------|------|---------------|------|---------------|------|---------------|------|---------------|------|
|                      | \$            | %    | \$            | %    | \$            | %    | \$            | %    | \$            | %    |
| <b>ACTIVO FIJO</b>   | \$68.699.904  | 36%  | \$91.463.275  | 38%  | \$91.463.275  | 39%  | \$92.110.660  | 40%  | \$122.980.860 | 57%  |
| <b>STOCK</b>         | \$47.964.737  | 25%  | \$66.305.040  | 28%  | \$69.784.226  | 30%  | \$81.867.137  | 36%  | \$43.869.499  | 20%  |
| <b>CLIENTES</b>      | \$8.594.265   | 5%   | \$5.352.878   | 2%   | \$22.347.564  | 9%   | \$585.368     | 0%   | \$3.645.680   | 2%   |
| <b>ACTIVO N/O</b>    | \$50.655.818  | 27%  | \$50.947.471  | 21%  | \$14.093.129  | 6%   | \$48.881.540  | 21%  | \$37.800.712  | 17%  |
| <b>CAJA Y BANCO</b>  | \$13.282.447  | 7%   | \$24.204.540  | 10%  | \$38.369.911  | 16%  | \$5.343.039   | 2%   | \$7.947.401   | 4%   |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b> | \$189.197.171 | 100% | \$238.273.204 | 100% | \$236.058.105 | 100% | \$228.787.744 | 100% | \$216.244.152 | 100% |
| <b>PATRIMONIO</b>    | \$186.386.291 | 99%  | \$226.998.658 | 95%  | \$196.688.381 | 83%  | \$218.599.439 | 96%  | \$207.570.232 | 96%  |
| <b>LARGO PLAZO</b>   | \$-           | 0%   | \$-           | 0%   | \$-           | 0%   | \$-           | 0%   | \$-           | 0%   |
| <b>CORTO PLAZO</b>   | \$2.810.880   | 1%   | \$11.274.546  | 5%   | \$39.369.724  | 17%  | \$10.188.305  | 4%   | \$8.673.920   | 4%   |
| <b>TOTAL PASIVOS</b> | \$189.197.171 | 100% | \$238.273.204 | 100% | \$236.058.105 | 100% | \$228.787.744 | 100% | \$216.244.152 | 100% |

Fuente: Informe Balance General presentado al SII año 2011 – 2015

Es importante destacar que entre los años 2011 y 2012 presenta un evidente crecimiento en el total de los activos, esto debido a que fue durante ese periodo que se realizó la compra del terreno donde actualmente la empresa construyó su local a un valor aproximadamente de 20 millones de pesos, además este incremento se debe a las importaciones que se realizaron esos años (Ver Tabla 7), la compra de un nuevo vehículo de transporte y el aumento en la matriceria debido a las ventas que se realizaron a la viña Concha y Toro.

#### 4.4.1 Análisis patrimoniales dinámico año 2011 - 2015.

Tabla 12 Resumen variación porcentual Balance General 2011 – 2015

| CUENTAS              | 2011          |      | 2015          |      |
|----------------------|---------------|------|---------------|------|
|                      | \$            | %    | \$            | %    |
| <b>ACTIVO FIJO</b>   | \$68.699.904  | 36%  | \$122.980.860 | 57%  |
| <b>STOCK</b>         | \$47.964.737  | 25%  | \$43.869.499  | 20%  |
| <b>CLIENTES</b>      | \$8.594.265   | 5%   | \$3.645.680   | 2%   |
| <b>ACTIVO N/O</b>    | \$50.655.818  | 27%  | \$37.800.712  | 17%  |
| <b>CAJA Y BANCO</b>  | \$13.282.447  | 7%   | \$7.947.401   | 4%   |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b> | \$189.197.171 | 100% | \$216.244.152 | 100% |
| <b>PATRIMONIO</b>    | \$186.386.291 | 99%  | \$207.570.232 | 96%  |
| <b>LARGO PLAZO</b>   | \$-           | 0%   | \$-           | 0%   |
| <b>CORTO PLAZO</b>   | \$2.810.880   | 1%   | \$8.673.920   | 4%   |
| <b>TOTAL PASIVOS</b> | \$189.197.171 | 100% | \$216.244.152 | 100% |

Fuente: Elaboración propia en base al Informe Balance General presentado al SII año 2011 – 2015

- Análisis de la evolución de los Activos

La estructura de los activos de la empresa ha sufrido algunos cambios a los largo de los años, el activo fijo ha aumentado proporcionalmente de un 36% a un 57%, el activo no operacional por otro lado ha disminuido proporcionalmente respecto al total de los activos de un 27% a un 17%, el Stock también disminuyó de un 25% a un 20%, los clientes sufrieron una baja ya que pasó de ser un 5% a ser el 2% de los activos totales y por último la partida de caja y banco disminuyó proporcionalmente de un 7% a un 4%.

Por otro lado, es importante destacar que del año 2011 al 2012 fue el periodo donde los activos sufrieron su mayor alza, esto debido a que hubieron sucesos importantes que se debe destacar, como las dos importaciones que aumentaron el nivel de stock de la empresa, la compra de un nuevo vehicular para realizar las funciones de



despacho de productos y el aumento en las ventas de productos especiales a la Viña Concha y Toro lo que trajo consigo el aumento en los niveles de matricería de la empresa.

- Análisis de la evolución de los Pasivos.

La estructura de los pasivos se ha mantenido generalmente de manera constante en el transcurso de los años, el patrimonio disminuyó de manera proporcional de un 99% a un 96% respecto al total de pasivos Gomas Técnicas Chile Limitada es una empresa que no genera su operación a través de pasivos (o deuda) en el largo plazo, por lo que su valor proporcional es igual a un 0%. A diferencia los pasivos a corto plazo aumentaron de un 1% a un 4%. Es importante mencionar que la empresa no ha cambiado su estructura de capital propio y que se ha mantenido igual (sumada al patrimonio) durante todos los años de estudio.

- Análisis de la evolución Activo/Pasivo.

Comparando estos dos análisis se puede observar que la evolución activo/pasivo ha variado a lo largo de los años como porcentaje, pero no como estrategia, esto debido a que la empresa ha mantenido de manera constante sus políticas de endeudamiento, ya que no posee pasivos de largo plazo, provocando de esta manera que sus activos solo están cubiertos por el Patrimonio (en mayor medida) más la deuda a corto plazo.

Se debe mencionar que el Patrimonio de la empresa está compuesto por el Capital Propio que asciende a \$64.067.811, valor que se ha mantenido constante durante todo el horizonte de evaluación, la revalorización del capital propio, utilidades del ejercicio anterior, pérdidas del ejercicio anterior, utilidades acumuladas, pérdidas acumuladas, depreciación acumulada y utilidades (o pérdidas) del ejercicio.

#### 4.4.2 Análisis Financiero.

##### Análisis Capacidad de Pago.

Tabla 13 Capacidad de Pago año 2011-2015

| <b>Capacidad de Pago</b>    |       |       |      |       |       |
|-----------------------------|-------|-------|------|-------|-------|
| <b>Razón Corriente</b>      |       |       |      |       |       |
|                             | 2011  | 2012  | 2013 | 2014  | 2015  |
|                             | 42,87 | 13,02 | 3,67 | 13,42 | 10,75 |
| <b>Razón de Tesorería</b>   |       |       |      |       |       |
|                             | 2011  | 2012  | 2013 | 2014  | 2015  |
|                             | 25,80 | 7,14  | 1,90 | 5,38  | 5,69  |
| <b>Razón del Disponible</b> |       |       |      |       |       |
|                             | 2011  | 2012  | 2013 | 2014  | 2015  |
|                             | 4,73  | 4,73  | 2,15 | 2,15  | 0,92  |

Fuente: Elaboración propia en base al Información financiera presentada por la empresa al SII año 2011 - 2015

- Razón Corriente.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La empresa presenta unos indicadores positivos respecto a la capacidad que tiene para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Gomas Técnicas Chile presenta fluctuaciones a lo largo del periodo de análisis (pero nunca perdiendo su capacidad de pago), es en el año 2013 que el indicador presenta su valor más bajo lo que es debido al aumento de los pasivos a corto plazo, aumento que es aproximadamente 14 veces más que el año 2011, pero en términos generales a lo largo del horizonte de evaluación la empresa ha sabido responder de buena manera con sus obligaciones en el corto plazo.

- Razón de Tesorería.

$$\text{Razón de tesorería} = \frac{\text{Efectivo en caja y banco}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La razón de Tesorería (o prueba acida) indica que con los recursos más líquidos que la empresa posee (restando el inventario) Gomas Técnicas Chile está en

condiciones de solventar todo el pasivo de corto plazo en todos los periodos, siendo el 2013 el año que sufre con el indicador más bajo, recuperando su capacidad (cambio de pendiente) al año siguiente, llegando al 2015 con un valor de 5.69, lo que significa que por cada peso que se debe la empresa tiene 5,69 pesos para pagar, lo que garantiza el pago de la deuda a corto plazo.

- Razón del Disponible.

$$\text{Razón del disponible} = \frac{\text{Activo disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Respecto a la razón del disponible, se puede observar una tendencia al deterioro de este indicador a lo largo del horizonte de evaluación, llegando en el año 2015 a un valor de 0.92, por lo que se puede apreciar que la empresa no posee recursos disponibles ociosos (Caja y Banco), por lo tanto, con una razón más exigente, la empresa si bien posee capacidad de pago con los activos más líquidos esta ha ido disminuyendo durante los años.

#### 4.4.3 Análisis Puntualidad de Pago.

Tabla 14 Puntualidad de Pago

| <b>PUNTUALIDAD DE PAGO</b>             |       |       |        |        |       |
|--|-------|-------|--------|--------|-------|
| <b>Rotación de Activos Circulantes</b> |       |       |        |        |       |
|  | 2011  | 2012  | 2013   | 2014   | 2015  |
|  | 1,56  | 1,83  | 1,40   | 1,29   | 2,17  |
| <b>Razón del Stock</b>                 |       |       |        |        |       |
|  | 2011  | 2012  | 2013   | 2014   | 2015  |
|  | 3,91  | 4,04  | 2,91   | 2,15   | 4,61  |
| <b>Ciclo Producción</b>                | 92,11 | 89,07 | 123,91 | 167,27 | 78,07 |
| <b>Razón de Cliente</b>                |       |       |        |        |       |
|  | 2011  | 2012  | 2013   | 2014   | 2015  |
|  | 21,81 | 50,07 | 9,07   | 300,99 | 55,49 |
| <b>Ciclo Financiero</b>                | 16,50 | 7,19  | 39,68  | 1,20   | 6,49  |

Fuente: Elaboración propia en base al Información financiera presentada por la empresa al SII año 2011 - 2015

- Rotación de Activos Circulantes.

$$\text{Rotación de activos circulantes} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Corriente}}$$

Respecto a la rotación de los activos circulantes se puede apreciar claramente que la empresa posee liquidez durante el horizonte de evaluación, siendo el año 2015 donde sufre su mayor aumento.

- Razón de Stock.

$$\text{Razón de stock} = \frac{\text{Costos de ventas}}{\text{Inventario}}$$

En cuanto a la razón de stock y el ciclo de producción se puede apreciar que los días en que un artículo permanece en el inventario de la compañía ha sufrido altos y bajo, por lo que no presenta una tendencia clara, pero analizando el último periodo de evaluación se puede identificar claramente que los días han disminuido respecto al año 2007.

- Razón de Cliente.

$$\text{Razón de cliente} = \frac{365 \text{ días}}{\frac{\text{Saldo medio cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}}}$$

La razón de cliente y ciclo financiero se puede ejemplificar mayormente la recuperación importante de liquidez que presenta la empresa, ya que como se observa los plazos promedios que se demoran los clientes en pagar se redujeron en un poco más de la mitad desde el año 2011 al 2015.

Por lo tanto, dado el análisis se puede observar que la empresa presenta una recuperación importante de liquidez para afrontar sus compromisos y obligación con puntualidad, esta situación se explica por la disminución en los pagos de los clientes y la rotación de stock.

#### 4.4.4 Análisis Económico

Tabla 15 Estado de Resultados año 2011-2015

|                                     | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                     | \$            | \$            | \$            | \$            | \$            |
| <b>Ingresos (Venta)</b>             | \$187.460.185 | \$267.994.599 | \$202.743.500 | \$176.191.076 | \$202.291.228 |
| <b>(-) Costo Variable</b>           | \$106.391.680 | \$148.461.330 | \$137.754.730 | \$106.655.126 | \$139.825.289 |
| <b>Margen Bruto</b>                 | \$81.068.505  | \$119.533.269 | \$64.988.770  | \$69.535.950  | \$62.465.939  |
|                                     |               |               |               |               |               |
| <b>(-) Costo Estructura</b>         | \$24.311.667  | \$27.028.380  | \$29.020.627  | \$29.996.276  | \$34.614.483  |
| <b>Beneficios Operacionales</b>     | \$56.756.838  | \$92.504.889  | \$35.968.143  | \$39.539.674  | \$27.851.456  |
|                                     |               |               |               |               |               |
| <b>Ingresos Financieros y otros</b> | \$23.669      | \$-           | \$-           | \$-           | \$-           |
| <b>Otros Egresos</b>                | \$-           | \$2.932.337   | \$-           | \$-           | \$-           |
|                                     |               |               |               |               |               |
| <b>Beneficio No Operacional</b>     | \$56.780.507  | \$89.572.552  | \$35.968.143  | \$39.539.674  | \$27.851.456  |
|                                     |               |               |               |               |               |
| <b>(-) Carga Financiera</b>         | \$4.102.699   | \$9.294.290   | \$2.442.588   | \$2.329.502   | \$2.486.192   |
|                                     |               |               |               |               |               |
| <b>Beneficios antes de C.M</b>      | \$52.677.808  | \$80.278.262  | \$33.525.555  | \$37.210.172  | \$25.365.264  |
| <b>Corrección Monetaria</b>         | \$6.459.167   | \$7.008.537   | \$-9.543      | \$1.728.678   | \$-898.899    |
|                                     |               |               |               |               |               |
| <b>Beneficios antes de Impuesto</b> | \$59.136.975  | \$87.286.799  | \$33.516.012  | \$38.938.850  | \$24.466.365  |
|                                     |               |               |               |               |               |
| <b>(-) Carga Impositiva</b>         | \$6.319.973   | \$9.328.347   | \$3.581.859   | \$4.161.398   | \$2.614.722   |
| <b>BENEFICIOS NETOS TOTAL</b>       | \$52.817.002  | \$77.958.452  | \$29.934.153  | \$34.777.452  | \$21.851.643  |

Fuente: Elaboración propia en base al Información financiera presentada por la empresa al SII año 2011-2015

#### Índice de endeudamiento

- Razón de endeudamiento

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} * 100$$

Tabla 16 Razón de Endeudamiento año 2011 - 2015

|                               | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Razón de Endeudamiento</b> | 0,015       | 0,047       | 0,167       | 0,045       | 0,040       |

Fuente: Elaboración propia en base al Información financiera presentada por la empresa al SII año 2011- 2015

Gomas Técnicas Chile en todos los periodos de evaluación, logra cubrir el total de sus pasivos (Pasivo Circulante más Pasivo a Largo Plazo) con sus activos. Estos indicadores tienen un valor tan bajo dado que como ya se ha mencionado anteriormente la empresa no realiza su operación en base a pasivos de largo plazo.

- Razón de Deuda L/P o Capitalización Total.

$$\text{Razón de deuda L/P} = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capitalización}} * 100$$

Este indicador presenta valor cero en todos los periodos ya que el patrimonio no tiene pasivos a largo plazo que cubrir, esto debido a la política de endeudamiento que tiene la empresa.

### Índice de rentabilidad

- Rentabilidad sobre el patrimonio

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$$

Tabla 17 Rentabilidad sobre el patrimonio año 2011-2015

|                                  | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Rentabilidad Sobre el Patrimonio | <b>28%</b> | <b>34%</b> | <b>15%</b> | <b>16%</b> | <b>11%</b> |

Fuente: Elaboración propia en base al Información financiera presentada por la empresa al SII año 2011- 2015

Se puede observar como la rentabilidad sobre el patrimonio ha ido en una constante disminución (excepto el año 2008) llegando a estar en un 28% en el año 2011 a un 11% el año 2015, esto indica que por cada peso que deja el dueño de la empresa en el respectivo año genera un 11% de rendimiento sobre el patrimonio, valor que se encuentra por debajo al 28% del 2007 y el 34% del 2012

- Margen de utilidad neta

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * 100$$

Tabla 18 Margen de Utilidad Neta año 2011 - 2015

|                               | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       |
|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Razón Margen de Utilidad neta | <b>43%</b> | <b>45%</b> | <b>32%</b> | <b>39%</b> | <b>31%</b> |

Fuente: Elaboración propia en base al Información financiera presentada por la empresa al SII año 2011- 2015

El indicador refleja nuevamente una disminución en el margen de utilidad neta en relación a las ventas que se producen en la empresa, lo que puede indicar que ha habido un aumento en el costo de producir o vender. Por otro lado, y a pesar que el indicador vaya disminuyendo es importante mencionar que es positivo para la empresa que los resultados sean siempre valores mayores a cero.

- Retorno sobre el activo (ROI)

$$\text{Retorno sobre el activo} = \frac{\text{Beneficios obtenidos} - \text{inversión}}{\text{inversión}} * 100$$

Tabla 19 Retorno sobre activos año 2011-2015

|                       | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       |
|-----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Retorno Sobre Activos | <b>31%</b> | <b>37%</b> | <b>14%</b> | <b>17%</b> | <b>11%</b> |

Fuente: Elaboración propia en base al Información financiera presentada por la empresa al SII año 2011-2015

El Retorno sobre activos indica que las utilidades generadas respecto a los activos totales han ido disminuyendo, pero a pesar de ello se evidencia aún una eficiencia en el uso de dichos activos.

- Retorno de activos

$$\text{Retorno de los activos} = \frac{\text{Utilidad de la opeación}}{\text{Activos operativos}} * 100$$

Tabla 20 Retornos de los activos

|                         | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Rotación de los activos | <b>43%</b> | <b>50%</b> | <b>28%</b> | <b>30%</b> | <b>29%</b> |

Fuente: Elaboración propia en base al Información financiera presentada por la empresa al SII año 2011-2015

Se puede observar una clara baja rotación de activos y esto se debe principalmente porque la empresa posee predominantemente activos no operacionales, generándose una baja rotación.

- Retorno sobre el capital (ROE)

$$\text{Retorno sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}} * 100$$

Tabla 21 Retorno sobre el capital

|                          | 2011       | 2012       | 2013       | 2014       | 2015       |
|--------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Retorno Sobre el Capital | <b>28%</b> | <b>34%</b> | <b>15%</b> | <b>16%</b> | <b>11%</b> |

Fuente: Elaboración propia en base al Información financiera presentada por la empresa al SII año 2011-2015

Se puede nuevamente observar y como ha sido la tónica en los indicadores de rentabilidad que el retorno sobre el capital (ROE) ha ido disminuyendo, por lo que la empresa se ha vuelto menos atractiva para inversionistas ya que tan solo genera un 11% de rentabilidad por cada peso invertida en sus fondos propios a diferencia como fue el 2012 que llegó a tener un 34% de rentabilidad.



## 5. FORTALEZA, OPORTUNIDAD, DEBILIDAD Y AMENAZA: FODA

Tabla 22 FODA

| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de entrega inmediata dentro de Santiago.</li> <li>- Investigación y desarrollo constante de productos nuevos.</li> <li>- Adecuada programación de compra de insumos y productos.</li> <li>- Se ha iniciado una carrera como importador de productos.</li> <li>- Fácil acceso y cercanía, permitiendo ahorro en tiempos.</li> <li>- Infraestructura y activos necesarios para realizar su operación</li> <li>- Adecuada segmentación de clientes.</li> <li>- Excelente estrategia de Post-Venta.</li> <li>- Asesoría y prestaciones a clientes.</li> <li>- Incremento en las competencias tecnológicas de las personas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apertura de mercado por tratados de libre comercio.</li> <li>- No existen productos sustitutos.</li> </ul>  |
| DEBILIDADES   | AMENAZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe una dirección participativa.</li> <li>- Producción y fabricación externalizada.</li> <li>- Líneas de productos sometidos a disposición de terceros.</li> <li>- Cartera de clientes concentrada.</li> <li>- Escasa capacitación del personal.</li> <li>- Aumento en el costo de producir y vender.</li> <li>- Disminución en la rentabilidad del patrimonio.</li> <li>- Baja rotación de activos.</li> <li>- Los mayores demandantes de O` Rings no son clientes.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta posibilidad de ingreso de nuevos competidores</li> <li>- Pocas barreras de entrada</li> <li>- Alto poder de negociación de los proveedores de productos finales</li> <li>- Alto poder de negociación de los clientes más importantes</li> <li>- Alta rivalidad entre competidores</li> <li>- Movimientos sociales del último periodo provoca dificultad en los traslados</li> <li>- No existe un crecimiento por parte de la empresa acorde al del país</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia

## 6. PLAN ESTRATÉGICO

### 6.1 Metas estratégicas

Se definieron metas estratégicas segmentadas en 4 grupos:

- Financieras
- Clientes
- Procesos Internos
- Aprendizaje y crecimiento

#### 6.1.1 Financieras

Tabla 23 Dimensión, indicador y relación de las metas estratégicas financieras

| CAUSA                            | EFEECTO                     | RELACIÓN CAUSA EFECTO                       |
|----------------------------------|-----------------------------|---|
| Aumento de Ventas                | Estrategia de Crecimiento   | Maximizar el valor para el Accionista (ROE) |
| Ampliar Oportunidades de Ingreso |                             |   |
| Aumentar la Rotación del Activo  | Estrategia de Productividad |   |
| Mejorar la Estructura de Gastos  |                             |   |

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.1.2 Clientes

Tabla 24 Dimensión, indicador y relación de las metas estratégicas de clientes

| CAUSA                       | EFEECTO                          | RELACIÓN CAUSA EFECTO   |
|-----------------------------|----------------------------------|---|
| Aumentar número de Clientes | Aumento de Ventas                | Ampliando la cantidad de clientes, la empresa queda en una posición ventajosa para obtener un incremento en el volumen de ventas con estos nuevos clientes. |
|                             | Ampliar Oportunidades de Ingreso | Ampliando la cantidad de clientes, es posible aumentar las oportunidades de generación de ingresos para Gomas Técnicas Chile LTDA.                          |
|                             |                                  |   |

|                                      |                                      |  |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
|                                      | Ampliar Oportunidades de Ingreso     | Trabajando en la satisfacción de los clientes, es posible obtener su confianza y fidelización, lo que amplía las oportunidades de generación de ingresos a través de ellos.  |
| Satisfacción de Clientes             | Aumento de Ventas                    | La satisfacción que los productos y servicios entregados por Gomas Técnicas Chile LTDA genere en los clientes, operará como palanca para aumentar las ventas, ya sea directamente con ellos o indirectamente con otros clientes, por las buenas referencias que ellos señalan de la empresa. |
|                                      | Retención y fidelización de clientes | La satisfacción de un clientes es el paso previo y necesario para en una primera etapa y posteriormente fidelizarlo.   |
|                                      | Aumentar la rotación de activos      | Entregándoles a los clientes lo que necesitan, logramos su satisfacción, y con ello aumentar la posibilidad que compren nuevamente. Mientras mayor cantidad de veces compren, mayor rendimiento se obtendrán de los activo.  |
|                                      | Aumentar Número de Clientes          | La satisfacción de los clientes se convierte en un circulo virtuoso, en el que los clientes satisfechos atraen e invitan a nuevos clientes a probar el productos y/o servicio  |
| Retención y fidelización de Clientes | Mejorar la estructura de Gastos      | Cuando se logra la retención y fidelización de clientes, se logra acceder a detalles que permitan orientar los esfuerzos para abordar con mayor eficiencia la relación con el cliente. Esto deberá tener un impacto positivo en la estructura de gastos.                                     |
|                                      | Ampliar Oportunidades de Ingresos    | Teniendo a un cliente fidelizado, es posible gestionar con él la elaboración de nuevos productos o ampliar la demanda de los actuales.   |
| Disminuir quejas y reclamos          | Retención y fidelización de clientes | La disminución de las quejas y reclamos, son un requisito indispensable para conseguir retener a los clientes y aspirar a su fidelización.   |

Fuente: Elaboración Propia

### 6.1.3 Procesos internos

Tabla 25 Dimensión, indicador y relación de las metas estratégicas de procesos internos

| CAUSA   | EFEECTO                     | RELACIÓN CAUSA EFECTO  |
|---|-----------------------------|--|
| Disminuir Ventas perdidas por Stock                   | Aumentar Número de Clientes | Al disminuir las ventas perdidas por stock, Gomas Técnicas Chile LTDA puede acceder a capturar un mayor porcentaje de la demanda insatisfecha actualmente, y con ello acceder a nuevos clientes.                                   |
| Disminuir ventas perdidas por productos no trabajados | Aumentar Número de Clientes | Al igual manera que las ventas perdidas por stock, disminuyendo las ventas perdidas por productos no trabajados la empresa podrá acceder a capturar un mayor porcentaje de la demanda y así lograr aumentar su número de clientes. |

|                                  |                                      |   |
|----------------------------------|--------------------------------------|---|
| Reducir porcentaje de rechazo    | Satisfacción de los clientes         | La reducción en los rechazos de productos, tiene un impacto directo en el nivel de satisfacción de los clientes.  |
|                                  | Aumentar rotación de activos         | Al reducir el porcentaje de rechazo en el proceso, se mejora la capacidad de rotación de los activos.   |
|                                  | Disminuir quejas y reclamos          | Mejorando los procesos para reducir el porcentaje de rechazos, los clientes se sentirán satisfechos con el producto y servicio que les entrega la empresa, y por lo tanto disminuirán las quejas y los reclamos.        |
|                                  | Mejorar la estructura de gastos      | Los rechazos de productos generados en el proceso, implican gastos para la empresa, por lo tanto, la reducción en los rechazos tienen un efecto directo en el mejoramiento de la estructura de gastos.                  |
| Disminuir los Tiempos de Entrega | Satisfacción de los clientes         | Al disminuir los tiempos de entrega, eso logrará aumentar la satisfacción de los clientes y hará más eficiente todo el proceso, desde que se envía la orden hasta que se despacha.                                      |
|                                  | Retención y fidelización de Clientes | Al disminuir los tiempos de entrega la empresa logrará generar lazos de fidelidad con sus clientes, ya que estos verán en ella como una empresa a la cual confiar especialmente en los momentos críticos y de urgencia. |

Fuente: Elaboración Propia

### 6.1.4 Aprendizaje y crecimiento

Tabla 25 Dimensión, indicador y relación de las metas estratégicas de aprendizaje y crecimiento

| DIMENSIÓN                | INDICADOR   | RELACIÓN  |
|--------------------------|---|---|
| Retención del personal   | Disminuir ventas perdidas por Stock                   | Mantener al personal reducirá las ventas perdidas por quiebres de stock, ya que la experiencia logrará en ellos poseer un conocimiento del comportamiento de los productos que más se mueven en la empresa previniendo de esta manera los quiebres. |
|                          | Disminuir Tiempos de Entregas                         | A raíz del conocimiento que entrega la experiencia del personal se logrará planificar de mejor manera las compras, producción y las rutas de entrega lo que implicaría una disminución en los tiempos de entrega de los productos.                  |
| Gestión del Conocimiento | Reducir porcentaje de rechazo                         | La transmisión del conocimiento que resulta útil para otros miembros de la organización, debe ayudar a los empleados a mejorar su desempeño, y por lo tanto facilitará la reducción del porcentaje de rechazo del proceso.                          |
|                          | Disminuir Ventas perdidas por productos no trabajados | Una correcta gestión de conocimiento, ya sea en la trasmisión y adherencia de estos logrará que la empresa aumente su línea de productos especiales, logrando vender y producir ítems que antes no se realizaban.                                   |

|  |                              |   |
|--|------------------------------|---|
|  |                              |   |
| Personal altamente motivado y comprometido | Disminuir tiempos de entrega | La motivación y el compromiso del personal logrará disminuir los tiempos de entrega de los productos al cliente final.  |
|  | Gestión del Conocimiento     | La motivación y el compromiso del personal logrará que ellos sientan una mayor atracción por las ganas de adquirir nuevos conocimientos que los ayudará a sentirse más realizados como profesionales.   |
| Actualización SIA                          | Gestión del Conocimiento     | La actualización del Sistema de Información Administrativa permitirá a los trabajadores aumentar sus capacidades y documentar sus conocimientos. También permite almacenar estas experiencias para que sean transmitidas al resto de la organización. |

Fuente: Elaboración Propia

## 6.2 Iniciativas a implementar

En base al diagnóstico realizado se han detectado brechas en el modelo de gestión de la empresa que no se encuentran en sintonía con las metas establecidas en el capítulo 2. Junto al Gerente General se determinó la priorización de estas que serán parte del desarrollo del trabajo.

Las 5 iniciativas a trabajar son:

1. Estructura organizacional.
2. Equipo de venta.
3. Plan de importaciones.
4. Incentivos variables
5. Prácticas de liderazgo.

### 6.2.1 Estructura Organizacional

La empresa Gomas Técnicas Chile posee una estructura muy jerárquica donde todas las decisiones son tomadas por el gerente general provocando y generando una dirección poco participativa por todos los integrantes de la empresa.

La estructura propuesta es de estilo funcional donde al gerente le reportarán dos personas, el Gerente de compra y venta, que pasará a llamarse Gerente de

productos especiales y el Jefe Administrativo, que pasará a llamarse Jefe de productos generales, quien el primero tendrá a cargo a la persona de bodega y el transporte, mientras el segundo tendrá al equipo de venta. El objetivo de este cambio es entregarles mayor autonomía a los dos cargos con más *seniority* y liberar de las responsabilidades del “día a día” al Gerente General.

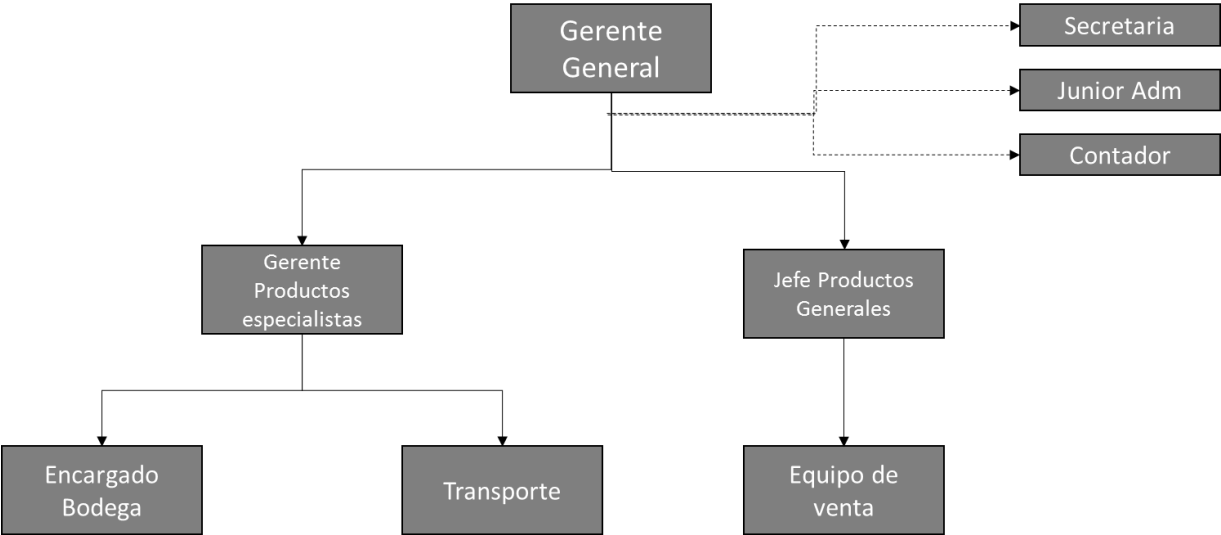
En términos de funciones, la idea general es que el Gerente de productos especiales se haga cargo de los clientes especialistas que ya de algún u otra forma ya son parte de la cartera de Gomas Técnicas Chile, atendiendo sus necesidades y buscando nuevas oportunidades de negocios con ellos.

Por otra parte, el Jefe de productos generales, mantendrá sus funciones de planificación de compras a mediano/largo plazo, pero también será el encargado de liderar al equipo que tendrá como principal objetivo aumentar el volumen de ventas y ampliar la cartera de clientes para tratar de apalancar la centralización que tiene la empresa en ese ámbito.

La transición a esta nueva etapa requiere de un esfuerzo no menor a nivel de gestión del cambio en la organización, por un lado, existe un gerente que deberá aprender a delegar responsabilidades y por otra parte dos personas que tendrán responsabilidades de liderar equipos que antes no tenían.

Los principales beneficios que se buscan es crear equipos especializados de mayor autonomía, que con los incentivos correctos sean capaces de mover a la empresa a cumplir con la estrategia de la compañía, poder enfocar las responsabilidades de Gerente a nivel más estratégico y táctico de mediano / largo plazo, además de incluir dentro de sus funciones el desarrollo profesional de sus equipos.

Figura N° 10 Propuesta de estructura organizacional.



Fuente: Elaboración Propia

## 6.2.2 Implementación Equipo de Venta.

Los ingresos por ventas no han tenido una correlación durante los últimos años y a pesar de ser la actividad principal por excelencia no tienen un equipo dedicado a buscar de forma proactiva mayores ventas ni clientes, sino que la empresa generalmente trabaja de forma reactiva, a pedido.

La propuesta es contar con un equipo de dos personas que se incorporarán a la estructura actual y que tendrán como objetivo justamente eso, aumentar las ventas de productos generales y especiales además de buscar aumentar la cartera de clientes.

Para poder realizar esto, la renta de estas dos personas será una parte fija y otra variable, esta última se compondrá de la siguiente manera:

- **Aumento Ventas:** Como meta la empresa ha definido aumentar en un 30% las ventas asociadas a los productos generales y especiales. Es por ellos a nivel empresa se debe llegar mensualmente a un monto de \$9.000.000 para el cumplimiento al 100% de ese factor que corresponde al 50% de la remuneración variable.
- **Reuniones Clientes:** Cada uno tendrá una meta diaria de tener 2 cara a cara con clientes o potenciales clientes. Este indicador se obtiene a través de un estudio a empresas que realizan este tipo de estrategias y donde se estipula que una de las principales palancas para generar nuevos negocios es la participación activa y presencial con los clientes. Estas visitas se deberán ir registrando en un sistema y corresponderá al 20% de la remuneración variable.
- **Clientes Nuevos:** El 20% restante del incentivo corresponde a que a nivel mensual los negocios generados por ellos deberán ser al menos a un cliente nuevo que el mes anterior no compraban.

Por lo tanto, la estructura de renta variable será de la siguiente manera:

Tabla 26 Estructura Remuneración Variable Equipo Venta

|                  | Frecuencia | Cantidad     | Meta       | %   |
|------------------|------------|--------------|------------|-----|
| Aumento Ventas   | Mensual    | \$ 9.000.000 | Empresa    | 60% |
| Meta Cara a Cara | Diaria     | 2            | Individual | 20% |
| Clientes Nuevos  | Mensual    | 1            | Individual | 20% |

Fuente: Elaboración Propia

Por lo tanto, como se puede observar la renta variable de este nuevo equipo de trabajo está alineado con las metas estratégicas definidas anteriormente:

- Aumentar las ventas

- Aumentar el número de clientes.

Con el cumplimiento de estas metas se espera que la empresa mejore su margen bruto en un 39%, esto considerando si solo si se mantiene constante el resto de la estructura: ingreso por productos especiales y costos totales.

Tabla 27 Análisis comparativo del aumento de ingresos productos generales

|                              | 2015                  | Implementación        |            |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Ingreso productos Generales  | \$ 80.916.491         | \$ 105.191.439        |            |
| Ingreso Productos Especiales | \$ 121.374.737        | \$ 121.374.737        |            |
| <b>Ingreso Total</b>         | <b>\$ 202.291.228</b> | <b>\$ 226.566.175</b> |            |
| Costo productos Generales    | \$ 55.930.116         | \$ 55.930.116         |            |
| Costo Productos Especiales   | \$ 83.895.173         | \$ 83.895.173         |            |
| <b>Costo Total</b>           | <b>\$ 139.825.289</b> | <b>\$ 139.825.289</b> |            |
| <b>Margen Bruto</b>          | <b>\$ 62.465.939</b>  | <b>\$ 86.740.886</b>  | <b>39%</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Para el análisis final se considerará la inversión que se debe tener al generar este nuevo equipo de trabajo, donde se destacan la compra de 2 vehículos para sus libres traslados por toda la ciudad para sus visitas a clientes, plan empresa de teléfonos móviles, entre otros.

### 6.2.3 Plan de Importaciones.

Gomas Técnicas Chile durante los últimos años ha hecho importaciones de productos generales desde Asia que incluyendo los costos asociados a las importaciones llegan a ser entre 15 a 20 veces menor el costo que comprándolos a los proveedores locales.

En la empresa no existe un plan referente a las compras de importaciones, sino que se realizan cuando suficiente dinero para realizar grandes compras.

Este proyecto básicamente consiste en realizar un plan cada 4 meses de importaciones, que es el tiempo aproximado que tienen los productos desde que se genera la orden de compra hasta que llegan a la puerta de la empresa, para disminuir considerablemente la estructura de gastos de los productos generales, que corresponde al 40% del costo total operacional.

Actualmente esta estructura es muy alta dado a los constantes quiebres de stock que tiene la empresa a lo largo del año, lo que implica comprarles a proveedores locales que frente a un competidor asiático está lejos de ser competitivo a nivel de costo.

Uno de las metas estratégicas definidas por la empresa es justamente mejorar su estructura de gastos que busca mejorar los rendimientos de la empresa.



Analizando entonces la situación del 2015 versus la situación con el plan de importaciones, que estaría a cargo del Jefe de productos generales, se obtienen los siguientes resultados, considerando también la implementación del equipo de venta revisado en el punto anterior (4.2)

Tabla 28 Análisis comparativo disminución de los costos de productos generales

|                              | 2015                  | Implementación        |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingreso productos Generales  | \$ 80.916.491         | \$ 105.191.439        |
| Ingreso Productos Especiales | \$ 121.374.737        | \$ 121.374.737        |
| <b>Ingreso Total</b>         | <b>\$ 202.291.228</b> | <b>\$ 226.566.175</b> |

|                            |                       |                      |
|----------------------------|-----------------------|----------------------|
| Costo productos Generales  | \$ 55.930.116         | \$ 4.660.843         |
| Costo Productos Especiales | \$ 83.895.173         | \$ 83.895.173        |
| <b>Costo Total</b>         | <b>\$ 139.825.289</b> | <b>\$ 88.556.016</b> |

|                     |                      |                       |             |
|---------------------|----------------------|-----------------------|-------------|
| <b>Margen Bruto</b> | <b>\$ 62.465.939</b> | <b>\$ 138.010.159</b> | <b>121%</b> |
|---------------------|----------------------|-----------------------|-------------|

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar el margen ha mejorado en un 121% solo ajustando la estructura de gastos e incluyendo un equipo que se preocupe de incrementar las ventas. Es indispensable mejorar dicha estructura dado que a lo largo de los años el porcentaje de los costos ha llegado a ser hasta un 69% respecto a los ingresos.

#### 6.2.4 Plan de Incentivos.

Actualmente los trabajadores de la empresa tienen un incentivo mensual general que aplica a todos por igual. En caso que las ventas superen los \$10MM de pesos, se hará una repartición del 5% de las ventas de forma equitativa para cada uno.

El objetivo del plan de incentivos es ajustarlo para alinearlos con las metas estratégicas de la compañía y especialmente generar palancas para tratar de asegurar el cumplimiento de estas.

Las modificaciones se centrarán en los siguientes cargos:

- Gerente de compras y ventas: La renta estará compuesta por una parte fija y otra variable, justamente la variable estará asociada al cumplimiento de dos metas: Aumento en un 30% de las ventas de productos especiales y que el costo de producción no puede superar al 15% del costo del año pasado, es importante destacar que los resultados no son por los negocios que esta persona cierre, sino que será medido por los resultados globales de la empresa. Se asume que existirá un alza en el costo dado el aumento de

ventas, pero la idea es que su desviación no sea tan alta. La ponderación de esto indicadores es de partes iguales, o sea un 50% cada uno.

Tabla 29 Estructura Remuneración Variable Gerente productos especiales

|                           | Frecuencia | Cantidad      | Meta    | %   |
|---------------------------|------------|---------------|---------|-----|
| Aumento Ventas Especiales | Mensual    | \$ 13.200.000 | Empresa | 50% |
| Costo Venta Especiales    | Mensual    | \$ 8.000.000  | Empresa | 50% |

Fuente: Elaboración Propia.

- Jefe de productos generales: La estructura de remuneración variable en su caso estará también en base a dos factores, el cumplimiento de las metas del equipo de venta que están a su cargo, más el cumplimiento en la disminución de los costos de productos generales, que principalmente irán asociado a los resultados de la planificación de importaciones que haga. Al igual que el caso anterior ambas metas ponderarán lo mismo.

Tabla 30 Estructura Remuneración Variable Jefe de Jefe de productos generales

|                                 | Frecuencia | Cantidad   | Meta         | %   |
|---------------------------------|------------|------------|--------------|-----|
| Cumplimiento metas Equipo venta | Mensual    | 100%       | Equipo Venta | 50% |
| Costo Venta Generales           | Mensual    | \$ 310.000 | Empresa      | 50% |

Fuente: Elaboración Propia.

La estructura de renta variable para el caso del equipo de venta ya fue explicitada en el punto 4.2 y para el caso de la persona encargada de bodega, secretaria, transporte y Junior administrativo se mantendrá la lógica que se viene actualmente dando, pero con ajustes de porcentajes. En caso que la empresa llegue a superar los \$ 10MM en ventas, cada uno de ellos recibirá el 0,8% de las ventas. Es importante destacar que este porcentaje es lo que le corresponde a cada uno en caso de tener que dividir el 5% actual en las 6 personas que están asociados a este beneficio, por lo tanto, en el caso de tener que aumentar de dotación en estos cargos en un futuro se debe nuevamente redistribuir.

El comparativo de la estructura de ingresos por venta y costo entre la situación actual y la propuesta incluyendo el cumplimiento de los nuevos incentivos es el siguiente:

Tabla 31 Análisis comparativo con implementación de metas

|                              | <b>2015</b>           | <b>Implementación</b> |             |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| Ingreso productos Generales  | \$ 80.916.491         | \$ 105.191.439        |             |
| Ingreso Productos Especiales | \$ 121.374.737        | \$ 157.787.158        |             |
| <b>Ingreso Total</b>         | <b>\$ 202.291.228</b> | <b>\$ 262.978.596</b> |             |
| Costo productos Generales    | \$ 55.930.116         | \$ 3.728.674          |             |
| Costo Productos Especiales   | \$ 83.895.173         | \$ 96.479.449         |             |
| <b>Costo Total</b>           | <b>\$ 139.825.289</b> | <b>\$ 100.208.124</b> |             |
| <b>Margen Bruto</b>          | <b>\$ 62.465.939</b>  | <b>\$ 162.770.473</b> | <b>261%</b> |

Fuente: Elaboración Propia.

Con la implementación se espera tener una mejora en términos del rendimiento que ha tenido la empresa por concepto del margen bruto en más doble.

## 6.2.5 Difusión de Cultura

### Intervención de Espacio

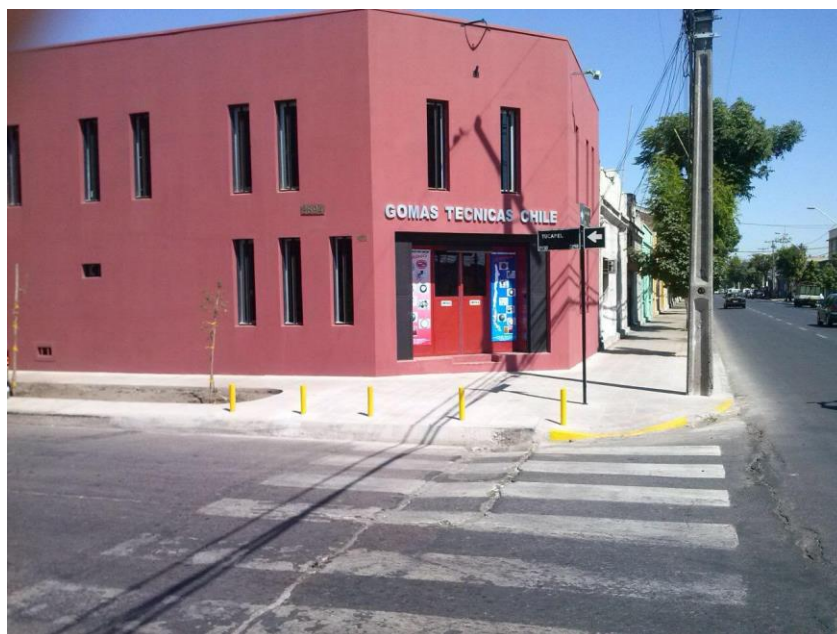
Actualmente la empresa consta de pocos o casi nulos elementos visuales que refuercen la cultura. Dada esta situación se hará un plan de intervención de espacios dentro de la empresa para crear un entorno que refuerce los elementos claves que se han definido, como lo es la visión, misión, valores e imagen; tanto para los clientes como principalmente los trabajadores.

La intervención consta de un plan que abarca:

- 4 pendones: 2 internos y dos externos.
- 1 pared de 3 x 2,5 metros cuadrados,
- 3 logos de 0,5 x 0,6 metros cuadrados, que corresponde a una composición para una pared.
- 3 cuadros de 0,8 x 0,6 metros cuadrados, que corresponden a una composición para una pared.
- 1 pared de 1 x 1 metro cuadrado.
- Intervención para 3 vehículos que corresponde a 2 logos cada uno de 1 x 0,5 metros cuadrados.

Los espacios a intervenir son los siguientes:

Figura N° 11 Pendón exterior



Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 12 Pendón interior



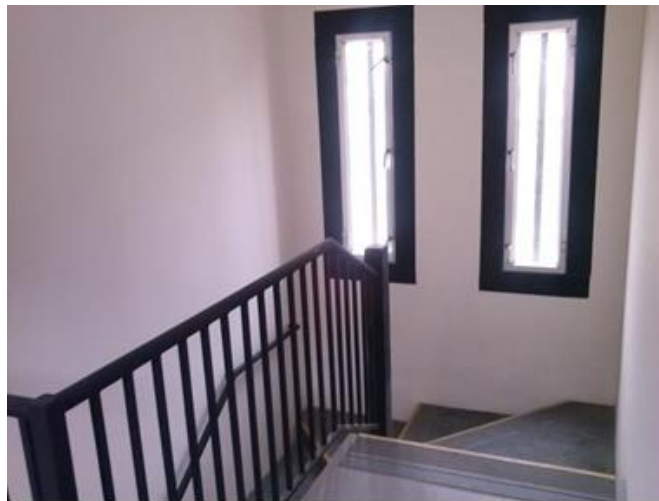
Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 13 Pared 1 de 3x2,5 metros



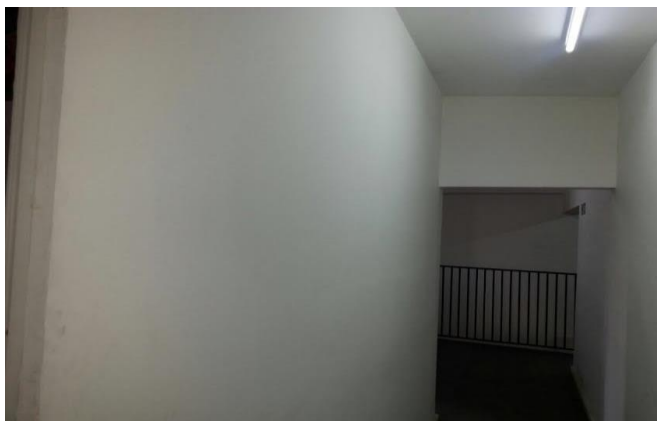
Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 14 Pared 2



Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 15 Pared 3



Fuente: Elaboración Propia.

Figura N° 16 Vehículo Equipo Venta y Transporte Gomas Técnicas Chile



Fuente: [http://www.changan.cl/modelos/ficha\\_m201-furgon.php](http://www.changan.cl/modelos/ficha_m201-furgon.php)

El costo total de la intervención de espacios propuesta y cotizada por la empresa nacional DSIGNA es de \$ 946.735 pesos.

Fuente: DSIGNA

### **Prácticas de liderazgo.**

Con el objetivo de generar instancias de liderazgo más participativo por parte del gerente y el equipo, donde existan conversaciones que permitan tomar decisiones conjuntas sobre la dirección de la empresa tanto a nivel estratégico como interno. Para cumplir con esto se implementarán dos prácticas:

- Diálogos Semanales.
- Barómetros.

## Dialogo Semanal

Los diálogos semanales son reuniones formales, estructuradas y rutinarias con mejores prácticas para que los líderes se comuniquen con sus equipos.

Estas instancias tienen 4 objetivos principales:

- Reforzar objetivos, enfocar esfuerzos, gestionar recursos
- Monitorear el desempeño de metas y acordar prioridades
- Guiar la resolución de problemas estimulando la mejora continua.
- Definir acciones concretas de ejecución

Los elementos necesarios para realizar la implementación son:

- Se requiere gestión visual (tableros físicos)
- Constan de 2 espacios:
  - Equipo: Barómetro de equipo, anuncios varios, reconocer y compartir mejores prácticas.
  - Desempeño: Evolución de indicadores
- La información se actualiza previamente
- Todo el equipo debe participar
- Debe estar agendada de manera sistemática (horario definido)
- Disciplina, puntualidad

Uno de los objetivos intrínsecos que tienen este tipo de instancias es la de poder hacer equipo, tal como dice el nombre, son diálogos por lo que la participación de todos los integrantes es clave para el éxito.

Figura N° 17 Representación real de diálogos semanales



Fuente: LATAM AIRLINES GROUP

La agenda de la reunión tiene una duración de 60 minutos y se realiza de la siguiente manera:

Tabla 32 Agenda dialogo Semanal

| Lineamientos para la reunión:   |   |
|---|---|
| Previo  | El líder y cada integrante del equipo preparan la reunión antes de comenzar<br>Cada uno registra su información en el tablero y estado de compromisos pendientes  |
| Durante   | Puntualidad para comenzar y sin interrupciones (celulares, otras reuniones)<br>Asertividad y capacidad de síntesis en la forma de comunicar para dar agilidad a la reunión<br>Evitar discusiones extensas; si un punto requiere tiempo adicional, se programa para después solo con el equipo requerido<br>Alinear las discusiones siempre conectando con la aspiración, propósito común y guías  |
| Agenda  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Energizar y conectar emocionalmente (2 min):</li> <li>– Saludar y comunicar mensajes personales</li> <li>– Escuchar estado de ánimo y principales preocupaciones del equipo</li> <li>– Reconocer el desempeño destacado de algún colaborador</li> <li>▪Revisión de indicadores (15-20 min)</li> <li>– Revisar indicadores con desviaciones vs. meta, para cada colaborador</li> <li>– Revisar indicadores clave del área que tengan desviaciones vs. meta</li> <li>– Definir acciones clave del día</li> <li>▪Registro de problemas y compromisos (10-15 min)</li> <li>– Registrar problemas identificados (para reunión "Resolución de Problemas")</li> <li>– Registrar de nuevos compromisos y revisión compromisos pendientes (¿se ejecutaron? ¿existe algún obstáculo para ejecutarlas?)</li> <li>▪Información general (5 min):</li> <li>– eventos, reuniones, focos adicionales, etc.</li> <li>– DIALOGO SEMANAL: Resumen de la semana y foco en priorizar temas de Ideas &amp; mejoras para llevar a la instancia de problem solving</li> </ul> | <p>Horario: Lunes 09:00<br/>Duración: 60 minutos<br/>Lugar: Frente a tablero de pie</p> <p>Participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Gerente</li> <li>▪Reportes directos e indirectos</li> </ul> <p>Material e informes utilizados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Tablero del equipo</li> <li>▪Marcadores, borrador y post-it</li> </ul> <p>Resultado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪Equipo motivado e informado de los avances, focos y obstáculos de todos</li> </ul> |

Fuente: Elaboración Propia.

## Barómetro

El barómetro es una breve encuesta aplicada por el líder, con el objetivo de conocer y monitorear el estado del equipo, para levantar oportunidades en forma colaborativa con foco en el trabajo diario y generar acciones de mejora local, que cuiden la experiencia y efectividad del equipo.

- Ayuda a conectar al equipo con la visión corporativa y del área para no perder la vista de largo plazo en el foco del día a día
- Al líder le permite capturar la percepción de las personas con respecto de la dinámica de su equipo e identificar oportunidades de mejora en la forma de trabajar
- Facilita la generación de acciones de mejora inmediatas dentro del ámbito local
- Permite monitorear la percepción sobre el uso y la utilidad de las prácticas de liderazgo

Estas instancias tienen 4 objetivos principales:

Principios necesarios para realizar la implementación son:

- Periódica (3 veces al año)
- Es breve (8 preguntas)
- Escala: Muy desacuerdo, desacuerdo, neutro, de acuerdo muy de acuerdo
- Es anónima
- Es dinámica (cambian algunas preguntas en el tiempo)



- Se comparten resultados en reunión de equipo y con el líder en la línea ascendente, en reuniones de confirmación de roles.

Tabla 33 Agenda Barómetro

| Cómo realizar una buena discusión  | 1 Apertura   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asumir el papel de "facilitar a discusión" en vez de "liderar una reunión"</li> <li>▪ Incentivar un ambiente seguro oyendo activamente a todos los colegas y demostrando apertura a sus puntos de vista</li> <li>▪ Fomentar a los que no han hablado de compartir sus puntos de vista</li> <li>▪ Resistir la tentación de ir directamente a lo que es "malo"; reconocer lo que está bien para lograr desarrollarse a partir de una posición de fuerza</li> <li>▪ No ponerse a la defensiva frente a críticas</li> <li>▪ Si se plantean situaciones difíciles, focalizar la discusión sobre qué se puede hacer para hacer frente a ellas en lugar de "culpar" a alguien</li> </ul> | 2 Evaluar las reacciones positivas   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Dónde tenemos datos positivos? ¡Celebrar!</li> <li>▪ ¿Cuáles son las razones de nuestro éxito?</li> <li>▪ ¿Qué dice esto acerca de nuestros puntos fuertes?</li> <li>▪ ¿Qué más podemos hacer para mantener estos altos números??</li> </ul>   |
|  | 3 Evaluar las reacciones menos positivas   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Dónde tenemos datos menos positivos?</li> <li>▪ ¿Cuáles son las causas fundamentales de estos valores bajos?</li> <li>▪ ¿Qué necesitamos cambiar?</li> <li>▪ ¿Cómo podemos aplicar nuestros puntos fuertes para lograr un cambio positivo?</li> <li>▪ ¿Qué nos comprometemos a hacer de manera diferente?</li> </ul> |
|  | 4 Cierre   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar acciones y responsables</li> <li>▪ Check out y finalización</li> </ul>  |

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 34 Dimensiones y Preguntas del Barómetro

| Dimensión             | Preguntas  |
|-----------------------|--|
| Necesidades Básicas   | Tengo todos los recursos, herramientas y equipos necesarios para hacer mi trabajo.   |
| Soporte Jefe          | Mi Jefe dedica tiempo a escuchar las opiniones y sugerencias del equipo, además de ayudarme a mejorar mi trabajo diario y mis habilidades.           |
| Equipo                | En el equipo existe confianza, un clima positivo y las personas se relacionan con respeto, donde además puedo contar con el apoyo de mi equipo.      |
| Reconocimiento        | Siento que soy reconocido por el buen trabajo y cuando estas acciones están relacionadas con las metas estratégicas de la empresa.                   |
| Desarrollo            | Mi jefe me entrega retroalimentación de forma constructiva sobre mi desempeño tanto en instancias formales como en instancias que yo mismo solicito. |
| Impacto de mi trabajo | Siento que mi rol es importante para alcanzar los objetivos de Gomas Técnicas Chile.   |
| Información           | Mi jefe me mantiene informado acerca de temas y cambios importantes.   |
| Me gusta mi trabajo   | Me gusta mi trabajo, me apasiona y llego con ganas de aportar; "no es solo un trabajo"   |

Fuente: Elaboración Propia.

## 7. SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

### 7.1 Cuadros de Mando

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que sirve de apoyo a la estrategia de las organizaciones, y que considera ámbitos de evaluación y control que van más allá del aspecto meramente económico. Estos ámbitos o perspectivas, abordan las áreas de interés financieras, de personas, procesos y clientes. Esta integración y complementariedad de aspectos, le entrega a la organización una oportunidad real para optimizar su gestión. Al considerar estas cuatro perspectivas, el resultado obtenido permite obtener una visión general y equilibrada del desempeño general de la organización, posibilitando la identificación de áreas de interés, en las que se requieren mejoras.

#### 7.1.1 Perspectiva Financiera

Los objetivos estratégicos se desglosan en las siguientes iniciativas o acciones estratégicas.

Con la finalidad de hacer el seguimiento y controlar el plan de ejecución se han establecido indicadores estratégicos para monitorear el cumplimiento de los objetivos. Esto permitirá la toma de decisiones oportuna en cuanto a implementar acciones correctivas, preventivas o replantear el plazo de ejecución de alguna de ellas.

Tabla 35 Cuadro de mando según perspectiva Financiera

| Objetivo                               | Indicador   | Meta | Responsable                  | Iniciativa  |
|--|---|------|------------------------------|---|
| Aumento de ventas Productos especiales | Total Venta anual Productos especiales / Total venta anual año 2015 | 30%  | Gerente Productos especiales | Aumentar la cartera de productos nuevos   |
| Aumento de ventas Productos Generales  | Total Venta anual Productos especiales / Total venta anual año 2015 | 30%  | Jefe de productos generales  | Implementación Fuerza de venta como canal generador de nuevos negocios  |
| Mejorar estructura de costos           | Gastos de explotación/Total ventas                                  | 40%  | Jefe de productos generales  | Rediseñar los procesos y planificación de compras, aumentar la cartera de proveedores de producción, importación y materias primas. |

Fuente: Elaboración Propia.

Para el caso de la perspectiva financiera, todos los indicadores y metas tendrá como facilitador y responsable al Jefe de productos generales, actualmente nadie se encuentra preocupado de esta área ni de medir indicadores financieros para mejorar la gestión.

## 7.1.2 Perspectiva Cliente

Tabla 36 Cuadro de mando según perspectiva Cliente

| Objetivo                             | Indicador  | Meta | Responsable                  | Iniciativa  |
|--------------------------------------|--|------|------------------------------|---|
| Aumentar número de clientes          | N° de clientes nuevos anuales/N° de clientes año 2015                        | 24   | Jefe de productos generales  | Apertura de mercados nacionales y aumento en productividad.   |
| Retención y fidelización de clientes | N° de clientes que compraron en el mes y el mes anterior/N° clientes totales | 75%  | Gerente Productos especiales | Entregar servicio de calidad de post venta, cumplir con los plazos establecidos de entrega y servicios diferenciados. |
| Disminuir reclamos y quejas          | N° de llamadas por reclamos y quejas anuales                                 | 5    | Gerente Productos especiales | Mejorar el sistema de control de calidad  |

Fuente: Elaboración Propia.

Para posicionar a Gomas Técnicas Chile dentro de las mejores comercializadoras de artículos en base a caucho se deberá asegurar una alta calidad de sus productos, una destacada eficiencia operativa y un adecuado cumplimiento de los acuerdos. Cumpliendo con esto tendrá renombre dentro del medio que se caracteriza por presentar características un tanto herméticas y donde los comentarios positivos o negativos se propagan con facilidad.

## 7.1.3 Perspectiva Proceso Interno

Tabla 37 Cuadro de mando según perspectiva Proceso Interno

| Objetivo  | Indicador   | Meta | Responsable                  | Iniciativa   |
|---|---|------|------------------------------|--|
| Disminuir ventas perdidas por stock                   | N° de ventas perdidas por stock/N° ventas totales                   | 5%   | Jefe de productos generales  | Realizar registro de los productos más vendidos y los periodos en los que se realizan, aumentar las importaciones y mejorar la planificación de compras.                 |
| Disminuir ventas perdidas por productos no trabajados | N° de ventas perdidas por productos no trabajados/N° ventas totales | 5%   | Gerente Productos especiales | Analizar las ventas perdidas por productos no trabajados y estudiar la posibilidad de empezar a desarrollarlos con el fin de aumentar la posibilidad de nuevos ingresos. |
| Disminuir tiempos de entrega                          | Cantidad de despachos antes de tiempo/Cantidad de despachos         | 95%  | Gerente Productos especiales | Optimizar la programación de rutas y mejorar el compromiso con los proveedores de productos especiales.  |

Fuente: Elaboración Propia.

El objetivo de generar eficiencia de las operaciones a través del aumento del margen operacional en forma constante y sustentable, disminuyendo las pérdidas de ventas por quiebres de stock por productos no trabajos y disminuyendo los costos asociados a la operación propia.

### 7.1.4 Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

Tabla 38 Cuadro de mando según perspectiva aprendizaje y desarrollo

| Objetivo                                   | Indicador   | Meta | Responsable     | Iniciativa  |
|--|---|------|-----------------|---|
| Resultados Barómetro                       | Suma respuestas 4 y 5/ total de respuestas                        | 70%  | Gerente General | Implementar y hacer seguimiento a los acuerdos de cada barómetro.   |
| Personal altamente comprometido y motivado | N° de nuevas ideas aportadas por el personal que se implementaron | 6    | Gerente General | Encuestas o entrevistas de satisfacción de los trabajadores en forma periódica y actividades extraprogramáticas en familia. |
| Adherencia al dialogo Semanal              | Diálogos realizados/Meta de diálogos                              | 85%  | Gerente General | Asegurar el cumplimiento de la práctica y agendando de forma periódica.   |

Fuente: Elaboración Propia.

Dado que la empresa posee pocos trabajadores contratados la desvinculación de solo un trabajador impacta de sobre manera al indicador, por lo tanto, esta meta deberá ser única para los tres años de evaluación y solo sufrirá modificaciones en el caso que la empresa decida aumentar considerablemente su dotación de personal.

### 7.2 Planes de acción según desempeño

En base a los cuadros de mando se han definido planes de acción cuando los indicadores no estén cumpliendo con las metas definidas. Estos planes de acción son preliminares para cada uno de los objetivos de cada perspectiva, dado que siempre se deben analizar su implementación en base a las circunstancias que esté viviendo la compañía, realizando los ajustes necesarios para acercarlo lo más posible a la realidad.

## Perspectiva Financiera

Tabla 39 Planes de acción Perspectiva Financiera

| Objetivo                               | Indicador   | Meta | Resultados | Plan de Acción  |
|--|---|------|------------|---|
| Aumento de ventas Productos especiales | Total Venta anual Productos especiales / Total venta anual año 2015 | 30%  | x >30%     |   |
|  |   |      | [20%, 29%] | Aumentar la meta de visitas cara a cara con clientes nuevos y antiguos, ajustando el incentivo variable de la fuerza de venta.  |
|  |   |      | x < 19%    | Revisar el desempeño individual de la fuerza de venta, en caso de considerar planes de salida.<br>Implementar la confirmación de Rol por parte del Jefe de productos generales y/o Gerente de productos especiales para visitar a clientes junto al equipo de fuerza de venta |
| Aumento de ventas Productos Generales  | Total Venta anual Productos especiales / Total venta anual año 2015 | 30%  | x >30%     |   |
|  |   |      | [20%, 29%] | Definir un plan de visitas cara a cara para el Gerente de productos especiales tanto para clientes nuevos como para clientes antiguos.  |
|  |   |      | x < 19%    | Definir un plan de visitas cara a cara para el Jefe de productos generales, reajustando sus actuales responsabilidades en base a esta nueva actividad.  |
| Mejorar estructura de costos           | Gastos de explotación/Total ventas                                  | 40%  | x > 40%    |   |
|  |   |      | [30%, 39%] | Revisar e implementar un plan de ahorro local, considerando insumos básicos que pueden generar impacto.   |
|  |   |      | x < 29%    | Analizar el cambio de proveedores para productos generales y especiales. Considerando comprar todo tipo de insumo desde los países asiáticos.   |

Fuente: Elaboración Propia.

## Perspectiva Cliente

Tabla 40 Planes de acción Perspectiva Cliente

| Objetivo                             | Indicador  | Meta | Resultados | Plan de Acción  |
|--------------------------------------|--|------|------------|---|
| Aumentar número de clientes          | N° de clientes nuevos anuales/N° de clientes año 2015                        | 48   | x > 48     |   |
|                                      |  |      | [35, 47]   | Aumentar la meta de visitas cara a cara con clientes nuevos, ajustando el incentivo variable de la fuerza de venta.   |
|                                      |  |      | x < 34     | Revisar el desempeño individual de la fuerza de venta, en caso de considerar planes de salida.<br>Implementar la confirmación de Rol por parte del Jefe de productos generales y/o Gerente de productos especiales para visitar a clientes junto al equipo de fuerza de venta |
| Retención y fidelización de clientes | N° de clientes que compraron en el mes y el mes anterior/N° clientes totales | 75%  | x >75%     |   |
|                                      |  |      | [65%, 74%] | Implementar un plan de retención a los clientes importantes que compraron el mes anterior, generando visitas para identificar oportunidades de negocios. Generar asesorías gratuitas y precios especiales para este tipo de clientes.   |
|                                      |  |      | x < 64%    |   |
| Disminuir reclamos y quejas          | N° de llamadas por reclamos y quejas anuales                                 | 5    | x < 5      |   |
|                                      |  |      | [5, 10]    | Realizar sesiones periódicas de resolución de problemas (5 porque) para identificar la causa raíz de cada reclamo para generar planes de acción inmediatos.   |
|                                      |  |      | x > 10     |   |

Fuente: Elaboración Propia.

## Perspectiva Proceso Interno

Tabla 41 Planes de acción Perspectiva Procesos Internos

| Objetivo  | Indicador   | Meta | Resultados | Plan de Acción   |
|---|---|------|------------|--|
| Disminuir ventas perdidas por stock                   | N° de ventas perdidas por stock/N° ventas totales                   | 5%   | x < 5%     |  |
|   |   |      | [5%, 10%]  | Realizar análisis de confiabilidad de los pronósticos de demanda y tener reuniones de seguimiento para ir ajustando el plan.   |
|   |   |      | x > 10%    | Definir nuevo modelo de pronóstico y/o ajustar proveedor que cumpla con disminuir los tiempos de entrega.  |
| Disminuir ventas perdidas por productos no trabajados | N° de ventas perdidas por productos no trabajados/N° ventas totales | 5%   | x < 5%     |  |
|   |   |      | [5%, 10%]  | Implementar nuevos proveedores para diversificar la producción.  |
|   |   |      | x > 10%    | Realizar un análisis técnico/económico para implementar el área de elaboración de productos.   |
| Disminuir tiempos de entrega                          | Cantidad de despachos antes de tiempo/Cantidad de despachos         | 95%  | x > 95%    |  |
|   |   |      | [85%, 94%] | Revisar los procesos internos y priorizar iniciativas que mejoren los tiempos. Incluir a la fuerza de venta como posibles despachadores en caso que el equipo de transporte no pueda con su demanda. |
|   |   |      | x < 84%    | Evaluar el aumento del equipo de transporte. Revisar el desempeño para cambiar o aumentar proveedores.   |

Fuente: Elaboración Propia.

## Perspectiva Proceso Aprendizaje y Desarrollo.

Tabla 42 Planes de acción Perspectiva Aprendizaje y desarrollo

| Objetivo                                   | Indicador   | Meta | Resultados | Plan de Acción   |
|--|---|------|------------|--|
| Resultados Barómetro                       | Suma respuestas 4 y 5/total de respuestas                         | 70%  | x >70%     |  |
|  |   |      | [60%, 69%] | Priorizar las responsabilidades a integrantes de la empresa y tener reuniones adhoc para presentar status en caso que lo amerite.        |
|  |   |      | x < 59%    | Ajustar la periodicidad cada 2 a 3 meses priorizando las iniciativas de mayor impacto, presentando los cambios (visibles) a los equipos. |
| Personal altamente comprometido y motivado | N° de nuevas ideas aportadas por el personal que se implementaron | 6    | x > 6      |  |
|  |   |      | [3, 5]     | Aumentar los tiempos del dialogo durante ese punto y ajustar las responsabilidades para dar prioridad a la implementación                |
|  |   |      | x < 2      | Asociar la implementación con un incentivo monetario.  |
| Adherencia al dialogo Semanal              | Diálogos realizados/Meta de diálogos                              | 85%  | x >85%     |  |
|  |   |      | [75%, 84%] | Ajustar horario del dialogo y entrenar a un backup en caso que por fuerza mayor no se pueda realizar.                                    |
|  |   |      | x < 74%    | Revisar la agenda del Gerente y ajustar responsabilidades y tiempos.   |

Fuente: Elaboración Propia.



### **7.3 Estructura de Gobierno**

Para asegurar que los cambios estratégicos sean sustentables en el tiempo y poder hacer el correcto seguimiento de las metas y los objetivos propuestos, es importante definir la estructura de gobierno de todas las instancias.

#### **Reunión Semanal**

##### Participantes:

- Gerente General
- 9 funcionarios de la empresa

##### Responsable:

- Gerente General

##### Objetivos:

- Transmitir información relevante de la empresa
- Revisar las acciones e indicadores de la semana pasada.
- Capturar el estado anímico del equipo.
- Levantar oportunidades de mejoras
- Definir las actividades más importantes de la semana y donde se requiera de ayuda adicional.

##### Frecuencia:

- Semanal.

#### **Reunión Equipos**

Reuniones independientes por cada unidad.

##### Participantes:

- Jefe de cada unidad (Gerente compra/venta y Jefe de productos generales)
- Integrantes de cada equipo

##### Responsable:

- Jefe de cada unidad.

##### Objetivos:

- Transmitir información relevante del equipo.
- Definir las acciones de la semana en base a los inputs recibidos en la reunión semanal de la empresa.
- Coordinar la carga de actividades y ayuda adicional.

##### Frecuencia:

- Semanal

## **Comité Mensual**

### **Participantes:**

- Gerente General
- Gerente Productos especiales
- Jefe de productos generales
- Contador

### **Responsable:**

- Gerente Productos especiales
- Jefe de productos generales

### **Objetivos:**

- Revisión de indicadores
- Definir planes de acción en base a las desviaciones de la empresa
- Revisión del status de los planes de acción y/o implementaciones acordadas en la reunión pasada.
- Revisión de presupuestos y proyectos futuros

### **Frecuencia:**

- Mensual

## **Barómetro**

### **Participantes:**

- Gerente General
- 9 funcionarios de la empresa

### **Responsable:**

- Gerente General

### **Objetivos:**

- Conectar a los equipos con la visión y los objetivos de la empresa.
- Capturar la percepción del equipo y definir planes de acción inmediatos para ajustar las brechas.

### **Frecuencia:**

- Cuatrimestral

## Comité Anual

### Participantes:

- Gerente General
- Gerente Productos especiales
- Jefe de productos generales
- Contador

### Responsable:

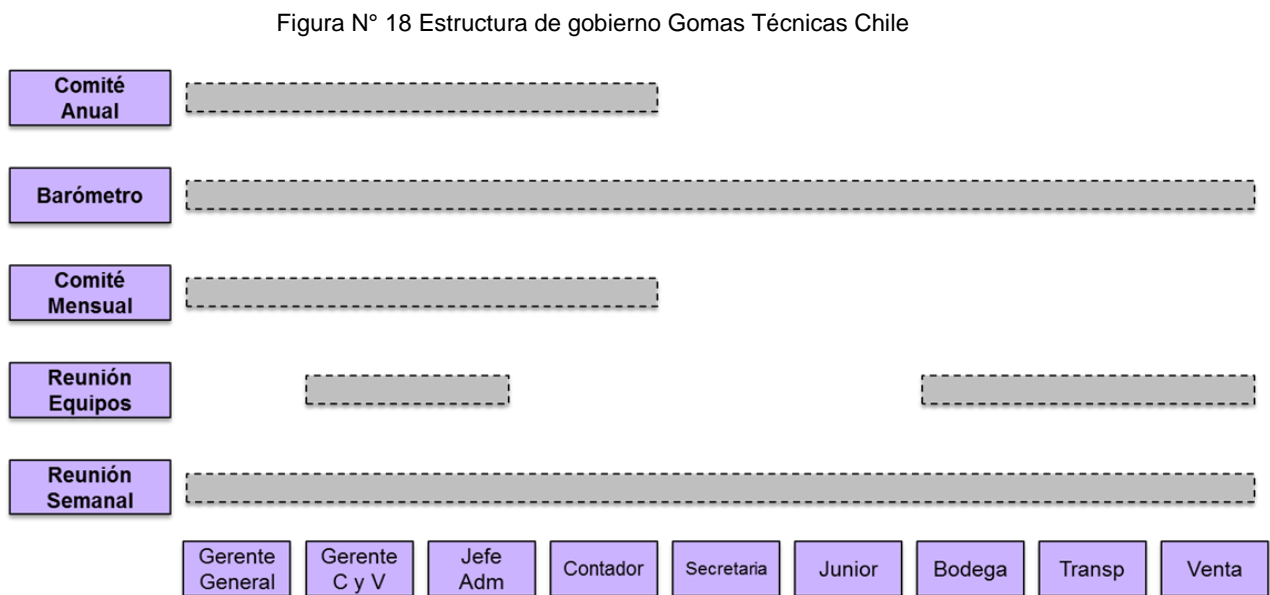
- Gerente Productos especiales
- Jefe de productos generales

### Objetivos:

- Revisar los resultados anuales de la empresa.
- Revisar el desempeño de los funcionarios.
- Definir planes de acción y proyectos para el próximo año.

### Frecuencia:

- Anual



Fuente: Elaboración Propia.

## 7.4 Plataforma de seguimiento

Con el objetivo de registrar la información en una plataforma única que permita llevar un correcto seguimiento y transparencia de los datos y que a su vez fomente la autogestión de todos los involucrados en la empresa, es que se crea un GOOGLE SITE que agrupe todas las prácticas de gestión que vayan asociadas a las metas estratégicas de la empresa.

Figura N° 19 Vista principal del google site de Gomas Técnicas Chile

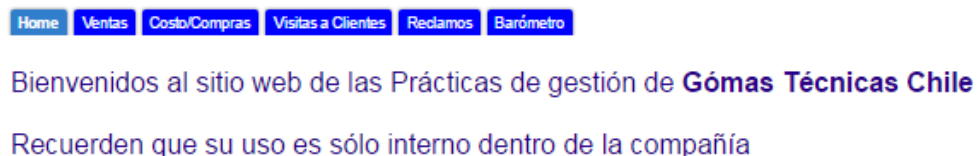


Fuente: <https://sites.google.com/site/gomastecnicaschile2/home-1>

El sitio tiene 5 pestañas que se restringirán según el nivel de responsabilidad de cada trabajador:

- Ventas
- Costos/Compras
- Visitas a Clientes
- Reclamos
- Barómetro

Figura N° 20 Vista pestaña del google site de Gomas Técnicas Chile



Fuente: <https://sites.google.com/site/gomastecnicaschile2/home-1>

En el caso de Ventas existen dos subpestañas que es el formulario de registro y la planilla de seguimiento, el objetivo de esta es ir llenando las ventas que se van realizando, a que cliente, que tipo de productos y el monto. Esto permitirá tener de forma online y detallada la información del desempeño de las ventas.

Tendrán acceso el Gerente General, Gerente de productos especiales, Jefe de productos generales y la secretaria que tendrá la función de ir cargando la información a medida que viene llegando.

Figura N° 21 Vista formulario venta

The image shows a screenshot of a web application interface for a sales form. At the top, there is a navigation menu with buttons for 'Home', 'Ventas', 'Costo/Compras', 'Mitas a Clientes', 'Reclamos', and 'Barómetro'. The main content area is titled 'Ventas' and contains the following fields:

- A red asterisk indicating a required field: **\*Obligatorio**
- Fecha \***: A date input field with a placeholder 'Fecha' and a format 'dd-mm-aaaa'.
- Cliente**: A list of radio buttons for selecting a client:
  - Carozzi
  - Vulco
  - Cintac
  - Viña Concha y Toro
  - Imprexal LTDA
  - Viña Undurraga
  - Alstom
  - Kupfer
  - Otro: \_\_\_\_\_
- ¿Cliente Nuevo?**: A question with two radio button options:
  - Si
  - No

Fuente: <https://sites.google.com/site/gomastecnicaschile2/ventas>

Al igual que las ventas, la sección de costo y compra tiene como objetivo llevar un control sobre los costos y gastos que tiene la empresa a todo nivel, principalmente para dar seguimiento a las compras que se hace a nivel de productos generales para medir el desempeño de el plan de importaciones y de productos especiales para medir el ahorro que se espera tener a nivel de proveedores.

El acceso a esta vista la tendrá el Gerente General, Gerente de productos especiales, Jefe de productos generales y la secretaria que tendrá la función de ir cargando la información a medida que viene llegando.

Figura N° 22 Vista formulario compra y venta

The image shows a web browser window with a navigation bar at the top containing links for 'Home', 'Ventas', 'Costo/Compra', 'Visita a Clientes', 'Acuerdos', and 'Burocracia'. The main content area features a form titled 'Costo/Compra' with the following fields:

- Fecha**: A date input field with a calendar icon and the placeholder 'dd-mm-aaaa'.
- Número Boleta/Factura**: A text input field with the placeholder 'Tu respuesta'.
- Proveedor**: A list of radio button options for selecting a provider:
  - CODITEC
  - Carmen Salinas V
  - Indumark
  - Cruzero Gomas
  - E y K
  - Tecnisor
  - Millangur
  - Expindus LTDA
  - Ingomar
  - Otro: \_\_\_\_\_
- Valor de la compra (CLP)**: A text input field with the placeholder 'Tu respuesta'.

Fuente: <https://sites.google.com/site/gomastecnicaschile2/formulario-costo-compra>

En Visita de clientes se llevará el registro de todos los cara a cara que se tendrán, con el objetivo de generar ventas proactivas y cambiar el modelo reactivo que tiene actualmente la empresa, se controlará a las empresas que se visitan, quien visita y principales acuerdos de la visita.

El acceso a esta vista la tendrá el Gerente General, Gerente de productos especiales, Jefe de productos generales y el equipo de venta.

Figura N° 23 Vista formulario visita de clientes “face to face”

Home Vistas Cuentas/Compras Vistas a Clientes Reclamos Reclamos

### Face to Face

Fecha  
dd-mm-aaaa

**Trabajador**  
Elije

**Empresa**

- Carozzi
- Vulco
- Cintac
- Villa Concha y Toro
- Impreval LTDA
- Villa Undurraga
- Alstom
- Kupfer
- Otro: \_\_\_\_\_

**Nombre del contacto**  
Tu respuesta

**Principales Acuerdos**  
Tu respuesta

**ENVIAR**

Nota: todos los comentarios a través de Formulario de Google.

Fuente: <https://sites.google.com/site/gomastecnicaschile2/formulario-visita-clientes>

La vista de Reclamos se irá registrando todos los levantamientos de disconformidad que tienen los clientes con los productos, el trato o la gestión de la empresa. Se especificará el nombre del cliente y el motivo, con el fin de identificar la causa raíz de los problemas para fomentar la mejora continua de los procesos. El acceso a esta vista la tendrá el Gerente General y la secretaria que irá registrando la información.

Figura N° 24 Vista formulario reclamos

Fuente: <https://sites.google.com/site/gomastecnicaschile2/reclamos>

Finalmente, en la pestaña del barómetro se encontrará el formulario con preguntas que se deben enviar a los funcionarios y el repositorio de respuestas que será la información que se discutirá en la sesión liderada por el Gerente, este último es el único que tendrá acceso a esta sección.

Figura N° 25 Vista formulario barómetro

Fuente: <https://sites.google.com/site/gomastecnicaschile2/barometro>



## **8. ANÁLISIS FINANCIERO**

Antes de iniciar el análisis financiero hay que considerar algunos cambios que impactan directamente al financiamiento de la empresa y que son necesarios para implementar el proyecto.

### **Salarios y/o incentivos**

- Se realizará un ajuste al salario de un 15% para el Gerente de productos especiales y para el Jefe de productos generales, dado que pasarán a cumplir nuevas funciones con mayores responsabilidades.
- A nivel de incentivos, actualmente todos los trabajadores, salvo el Gerente General y el contador, tienen un incentivo con tope de \$250M que corresponde al 1% de las ventas de la empresa y que aplica para cada uno y que no puede superar el 5% total correspondiente a la suma de todos los trabajadores. Por ejemplo, si se llegan a vender \$30MM, a cada uno le debería tocar \$300M, pero dada esta situación en total se repartirían \$1.8MM que es superior al 5% total, por lo que a cada uno le tocaría \$250M. Este incentivo se mantiene exactamente igual para el junior administrativo, bodega, transporte y secretaria. El monto tope de \$250M se aplicará para el Gerente Productos especiales, Jefe de productos generales y equipo de venta por el cumplimiento al 100% de su incentivo variable explicado anteriormente.
- Hay que considerar la incorporación del equipo de venta (dos personas), que ganarán como fijo \$300M bruto.

### **Compra Materiales y cambios de plataforma**

- Compra de 2 vehículos marca Changan modelo furgón por un valor de \$4.986.100 cada uno (IVA incluido).
- Intervención de espacio que incluye los murales y los paneles por un valor de 1.126.614 (IVA incluido).
- Cambio de plataforma GOOGLE por Microsoft pasando a pagar \$26.000 por los \$42.200 mensualmente.
- Contrato por un plan de empresa de 4 teléfonos móviles para el equipo de venta, Jefe de productos generales y Gerente productos especiales por un valor de \$26.990 mensual.

## 8.1. Flujo de Caja

A continuación, se presenta el flujo de caja, el cual consolida toda la información que se ha analizado durante todo el trabajo, ajustes de remuneración, incentivos, demanda proyectada, ajustes de costos, entre otros.

Para lograr implementar el plan se debe contar con una inversión inicial de \$13.085.634 que se tomará en un 100% a través de un crédito a 3 años plazo.

Adicionalmente se deben considerar los siguientes supuestos:

- Horizonte de evaluación 10 años
- Tasa de descuento 14,25%
- Tasa de impuesto del 25%
- Tasa de interés anual de 19,9%
- Depreciación lineal a 10 años.

La tasa de descuento se obtiene mediante el método de CAPM de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$r = rf + \beta(rm - rf)$$

La tasa esperada del proyecto se calcula considerando lo siguiente:

- Tasa libre de riesgo (rf): tasa promedio de los últimos diez años del bono del Banco Central: 6,5%
- Tasa de premio por riesgo (rm-rf): Se considera un valor Premium referencial para Chile: 6,28%
- Factor de sensibilidad ( $\beta$ ): Se toma considerando como referencia el factor de riesgo que corresponde a la industria: 1,23

Bajo este escenario los indicadores del proyecto son:

- VAN positivo de aproximadamente MM\$60.1
- TIR aproximado de 205%
- Payback de 1 año.

Los resultados son positivos y de alta rentabilidad, con una TIR de 229%, esto se debe principalmente a la disminución considerable de los costos operacionales debido a las importaciones que se realizarían desde China que tiene un valor de 10 veces menor para los productos generales y la diversificación de riesgo de proveedores para el desarrollo de productos especiales, que se traduce en una disminución final proyectada de un 35% para los gastos operacionales, es importante considerar que dichos resultados se mantendrán en base a la rigurosidad que se estén cumpliendo las metas estratégicas definidas.

Tabla 43 Flujo de Caja

| ITEM/AÑO                          | 2017                  | 2018                 | 2019                 | 2020                 | 2021                 | 2022                 |
|-----------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ITEM/PERIODO                      | 0                     | 1                    | 2                    | 3                    | 4                    | 5                    |
| INGRESOS OPERACIONALES            | \$ 232.291.228        | \$ 262.978.596       | \$ 276.127.526       | \$ 289.933.903       | \$ 295.732.581       | \$ 304.604.558       |
| EGRESOS OPERACIONALES             | \$ 129.825.289        | \$ 102.514.658       | \$ 107.640.391       | \$ 113.022.411       | \$ 115.282.859       | \$ 118.741.345       |
| REMUNERACIÓN                      | \$ 90.076.262         | \$ 115.076.262       | \$ 118.147.514       | \$ 121.218.766       | \$ 124.855.329       | \$ 128.600.989       |
| <b>MARGEN OPERACIONAL</b>         | <b>\$ 12.389.677</b>  | <b>\$ 45.387.676</b> | <b>\$ 50.339.621</b> | <b>\$ 55.692.725</b> | <b>\$ 55.594.392</b> | <b>\$ 57.262.224</b> |
| EGRESOS NO OPERACIONALES          | \$ -                  | \$ 690.000           | \$ 793.500           | \$ 912.525           | \$ 921.650           | \$ 930.867           |
| INTERES LARGO PLAZO               | \$ -                  | \$ 2.604.041         | \$ 1.887.977         | \$ 1.029.415         | \$ -                 | \$ -                 |
| DEPRECIACIÓN                      | \$ 258.375            | \$ 370.480           | \$ 370.480           | \$ 370.480           | \$ 258.375           | \$ 258.375           |
| <b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>   | <b>\$ 12.131.302</b>  | <b>\$ 43.103.155</b> | <b>\$ 48.874.664</b> | <b>\$ 55.205.355</b> | <b>\$ 56.257.668</b> | <b>\$ 57.934.716</b> |
| IMPUESTOS                         | \$ 3.032.826          | \$ 10.775.789        | \$ 12.218.666        | \$ 13.801.339        | \$ 14.064.417        | \$ 14.483.679        |
| <b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS</b> | <b>\$ 9.098.477</b>   | <b>\$ 32.327.366</b> | <b>\$ 36.655.998</b> | <b>\$ 41.404.016</b> | <b>\$ 42.193.251</b> | <b>\$ 43.451.037</b> |
| PÉRDIDA EJERCICIO ANTERIOR        | \$ -                  | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |                      |                      |
| DEPRECIACIÓN                      | \$ 258.375            | \$ 370.480           | \$ 370.480           | \$ 370.480           | \$ 258.375           | \$ 258.375           |
| INVERSIONES                       | \$ 12.609.634         | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |                      |                      |
| GASTOS DE PUESTA EN MARCHA        | \$ 476.000            |                      |                      |                      |                      |                      |
| CAPITAL DE TRABAJO                | \$ 11.262.224         |                      |                      |                      |                      |                      |
| AMORTIZACIÓN LARGO PLAZO          |                       | \$ 3.598.314         | \$ 4.314.379         | \$ 5.172.940         | \$ -                 | \$ -                 |
| <b>FLUJO TOTAL</b>                | <b>-\$ 14.991.006</b> | <b>\$ 29.099.532</b> | <b>\$ 32.712.099</b> | <b>\$ 36.601.556</b> | <b>\$ 42.451.626</b> | <b>\$ 43.709.412</b> |
| CREDITO LARGO PLAZO               |                       |                      |                      |                      |                      |                      |
| CREDITO CORTO PLAZO               |                       | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 | \$ -                 |
| <b>FLUJO NETO</b>                 | <b>-\$ 14.991.006</b> | <b>\$ 29.099.532</b> | <b>\$ 32.712.099</b> | <b>\$ 36.601.556</b> | <b>\$ 42.451.626</b> | <b>\$ 43.709.412</b> |

Fuente: Elaboración Propia.

## 8.2 Análisis de sensibilidad

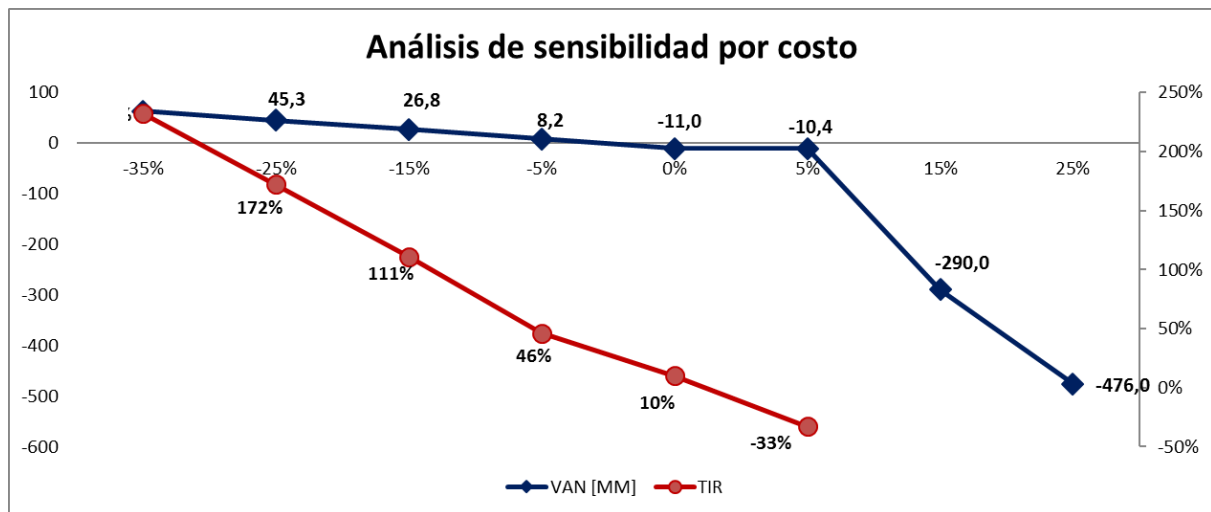
### 8.2.1 Sensibilidad por costo

En el gráfico adjunto se puede observar la sensibilidad que existe entre el VAN y el TIR en base a la variación del costo.

Tal como se mencionó en el apartado anterior, los resultados esperados de un VAN de 60,1MM y una TIR de 205% se da en el caso que se implemente de forma correcta la nueva estrategia, dicho plan consta de dos proyectos que tienen impacto directo a la estructura de costo, el plan de incentivo y el plan de importaciones cada 4 meses a Asia. A pesar que están enlazados unos con otros se debe considerar el segundo como una de las palancas principales que se deben gestionar dado que esto podría generar un ahorro en los productos generales, que representa el 40% de los costos operacionales, en aproximadamente 10 veces, lo que se traduce en una baja del 35% del costo operacional total.

Considerando para el análisis sensibilizar esa variable se puede ver que para el éxito de la implementación los costos deben al menos ser un 5% menor al año 2015 lo que implicaría un VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de descuento. Esta información es de gran importancia especialmente para la toma de decisiones estratégicas y en las reuniones de resultados para considerar sobre los avances y desviaciones que va teniendo la empresa.

Figura N° 26 Gráfico análisis de sensibilidad del VAN y el TIR en base a los costos



Fuente: Elaboración Propia.

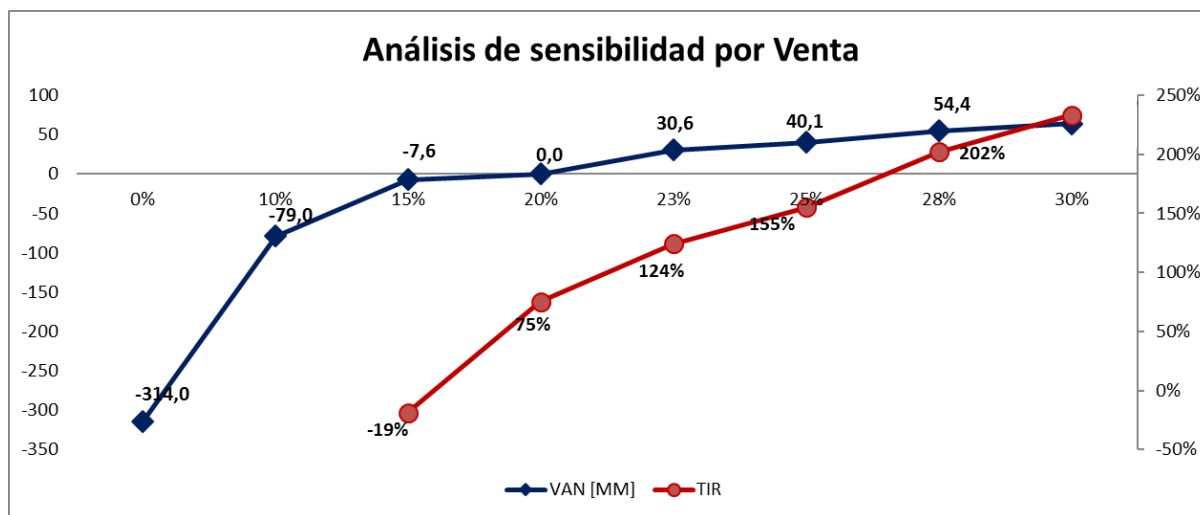
## 8.2.2 Sensibilidad por venta

Al igual que en caso anterior se puede observar en el gráfico adjunto la sensibilidad que existen entre el VAN y el TIR en base a la variación de las ventas.

Para lograr obtener los resultados ya mencionados de un VAN y la TIR de 60,1MM de un 205% respectivamente, se debe considerar un aumento en las ventas de un 30%.

De todas formas y analizando el gráfico para el proyecto existe un nivel de tolerancia que considera hasta un 20%, por lo tanto, Gomas Técnicas Chile tiene una base que considera en aumentar su ingreso por venta en al menos un 20% respecto al año 2015 para que el VAN sea positivo y la TIR sea superior a la tasa de descuento. Para lograr estos objetivos la estrategia definida considera la implementación del equipo de venta y el cambio en la estrategia para generala, pasando de un concepto reactivo a proactivo, considerando por su puesto también el cumplimiento de sus metas, que corresponde al aumento de las ventas y el aumento en la cartera de clientes; además de considerar las metas del Gerente de productos especiales a para aumentar las ventas de productos especiales e indirectamente con las metas del Jefe de productos generales para disminuir las ventas no concretadas por quiebres de stock.

Figura N° 27 Gráfico análisis de sensibilidad del VAN y el TIR en base a los venta



Fuente: Elaboración Propia.

Considerando estas dos variables se puede obtener como conclusión que a pesar de ser muy determinantes ambas, el ingreso tiene una tolerancia menor dado que solo tiene una holgura de un 10% mientras que los costos tiene una 30% respecto a los supuestos. Estos pesos deben ser siempre considerados durante las sesiones de desempeño y reuniones donde se definan planes de acción dado que la empresa y como es lógico tiene una dependencia muy directa a los ingresos, factor donde se deben considerar los esfuerzos dado que es una variable que no depende 100% de la estructura de la compañía sino también de factores externos.

## 9.- ANÁLISIS DE RIESGO

Considerando el riesgo como algo inherente en todo negocio es importante considerarlo dentro del análisis, dado que es el actor que entrega la posibilidad de que el negocio obtenga resultados distintos al inicialmente previstos o esperado, por lo tanto, se deben gestionar procurando analizar todas las variables tanto internas como del propio entorno donde se desenvuelve la empresa.

Es importante que la gestión del riesgo no solo considere identificar, sino también cuantificar y mitigar.

Para el caso de la implementación del diseño de la estrategia de desarrollo, hay que considerar todos riesgos que rodean los 5 planes que lo componen.

- **Riesgo de Mercado:** El mercado es muy volátil y se necesita contar con una organización suficientemente flexible para adaptarse a esos constantes cambios. Hay que estar monitoreando periódicamente los resultados para analizar si el incremento o no en las ventas se está viendo afectado debido al desempeño interno en la empresa o a una recesión propia del país. Considerar también que siempre hay que adaptarse a las nuevas necesidades del entorno para no perder nuevas oportunidades de negocios que se pueden llegar a presentar, esto debido principalmente a que se debe considerar el desarrollo de nuevos productos y no cerrarse a la cartera actual.
- **Talento y selección:** La curva de aprendizaje de una persona en un nuevo cargo es de 4 a 6 meses aproximadamente, por lo que esto se debe considerar como un factor determinante para el Jefe de productos generales y al Gerente de productos especiales dado que tomarán nuevas funciones y responsabilidades. De cara al equipo de venta y pensando que es un puesto nuevo para la empresa es recomendable considerar con personas con experiencia para mitigar el impacto de este cambio.
- **Planificación:** El plan de importación es uno de los proyectos que más impacto tiene a nivel de flujo de caja, dado que apunta directamente a los costos, es por ello que hay que estar revisando periódicamente la desviación de la demanda general y por producto para importar lo necesario y no quedar con sobre stock.
- **Importaciones:** Este ítem considera dos puntos, el primero es respecto al tipo de cambio, hay que tener cuidado con las fluctuaciones que existen en la divisa norteamericana dado que esto puede generar cambios en la planificación, de todas formas, la holgura y los precios tan bajos genera una especie de tranquilidad, pero nunca hay que dejar de revisar. Como segundo punto, la calidad de los productos hay que asegurarla, el cambio a un proveedor asiático puede presentar cierto rechazo de algunos clientes por lo que se debe considerar una inspección para asegurar los estándares de los productos.

- Gestión del cambio: La resistencia al cambio es algo inherente también en las personas y es este punto donde se debe tener mucho cuidado, este cambio afecta a lo largo de toda organización, desde el Gerente General y hasta la última línea, por lo que es importante ir monitoreando el pulso del equipo, las reuniones del barómetro servirán y serán de mucha ayuda para escuchar sus opiniones, dado que hay cambios no menores, en términos de trabajo y remuneraciones.

Como se puede observar para anteponerse al riesgo debe existir un monitoreo constante, es en este punto donde las sesiones de desempeño y discusión de resultados tomarán mayor relevancia durante el tiempo, justamente para poder tomar decisiones anticipadas que ayuden a mitigar algún impacto negativo.

## 10. PLAN IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación de las 5 iniciativas tendrá una duración de aproximadamente 10 semanas, a lo que se le debe incluir 16 semanas más que corresponden al tiempo en que llegue la primera importación.

Es importante destacar que la última práctica a implementar será el barómetro, con el objetivo de medir el impacto que existirá en los trabajadores luego de todos los cambios que sufra la empresa, incentivos, renta, cultura, nuevos equipos, etc.

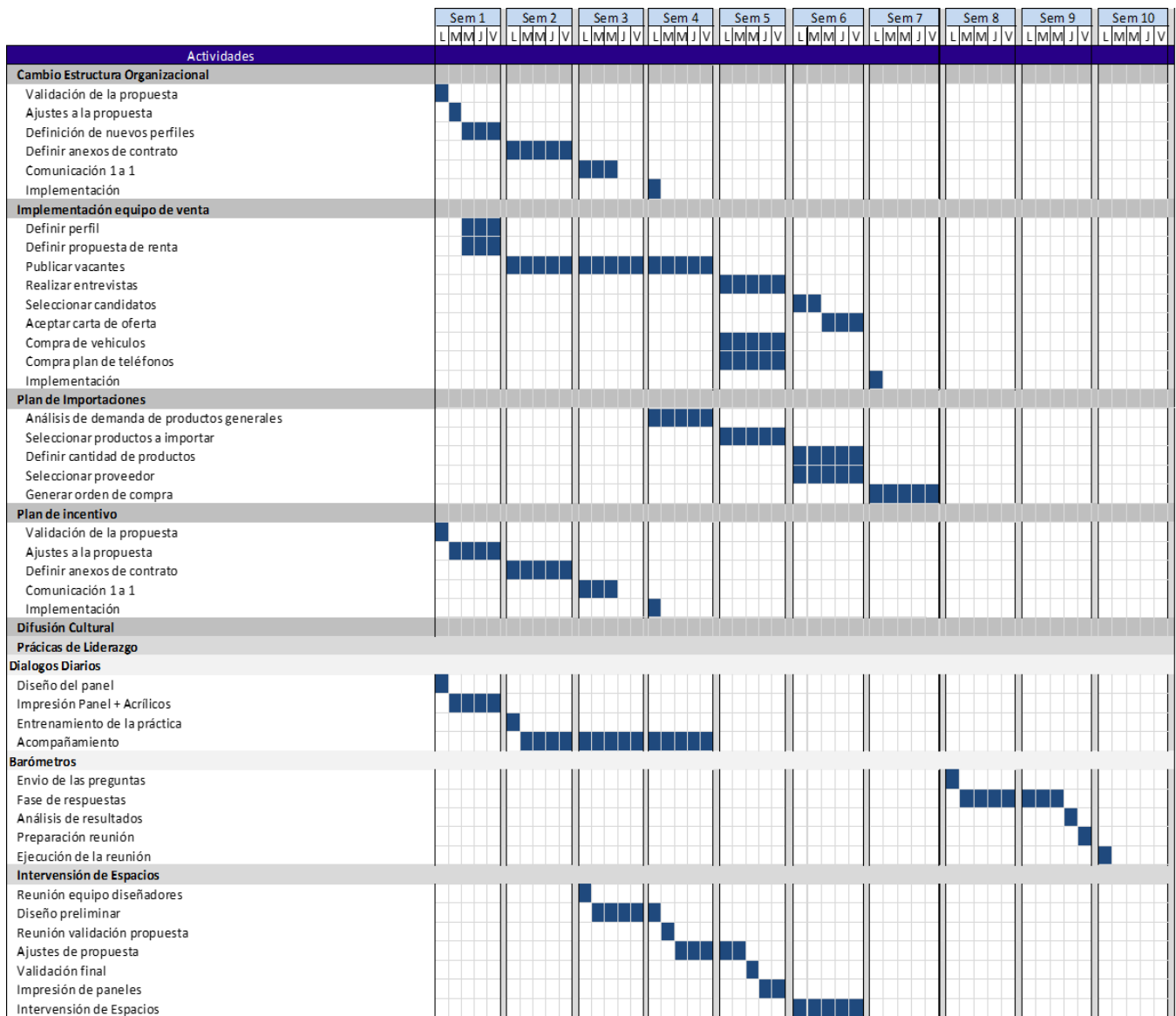


Figura N° 28 Plan de implementación táctico (TIP)

Fuente: Elaboración Propia.



## **11. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

La estrategia para Gomas Técnicas Chile para los próximos 3 años en lo que se ha desarrollado en el trabajo, se basa en tres pilares fundamentales:

- 1.- Pilar de costos
- 2.- Pilar de venta
- 3.- Pilar organizacional

### **11.1 Pilar de costos**

El pilar de costos y que es de responsabilidad del Jefe de productos generales, es el que busca mantener una estructura de costo sana y alineada con los objetivos de la empresa para poder tener precios más competitivos.

Actualmente la empresa no tiene un responsable ni hace seguimiento, por lo que uno de los cambios es justamente esto, dado que es un factor importante para el éxito de la implementación de la estrategia se definió un responsable del cumplimiento del presupuesto.

Este pilar dentro de los resultados que se espera de cara al plan de desarrollo estratégico es el de disminuir los costos/ingresos de un 69% a un 39% aproximadamente.

### **11.2 Pilar de venta**

El pilar de venta estará a cargo del Gerente de productos especiales, teniendo la misión de lograr un cambio en la gestión propia de la venta, apuntando a una estrategia proactiva en vez de reactiva, como se ha venido realizando en los años de vida de la compañía.

El pilar de venta buscará aumentar los ingresos por venta en un 30% en promedio a lo largo de los 5 años, esto a través del equipo especialista en ventas y el cambio de estrategia a nivel más proactivo y diversificar la cartera de clientes concentrando el 60% de las ventas en 5 clientes.

La tarea es no menor, dado a que no solo debe apuntar a conseguir los objetivos estratégicos sino en un proceso de cambio sustentable y que permee a todas las áreas organizacionales que estaban acostumbradas a seguir una forma de trabajar.

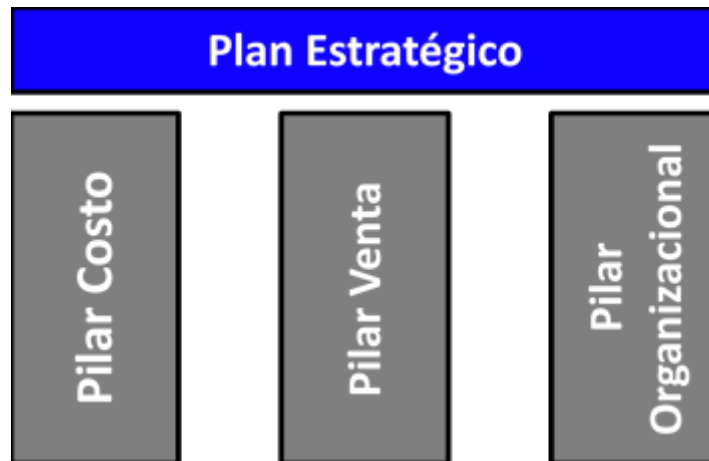
### **11.3 Pilar organizacional**

El pilar organizacional estará a cargo del Gerente general y su objetivo es la implementación de este nuevo modelo de liderazgo que apunta a una estrategia más participativa, teniendo el foco en la motivación de los trabajadores, en la mejora continua, cliente y desarrollo de sus personas, donde además se incluye todo el proceso de difusión cultural.

Este pilar tendrá la tarea principal de implementar las prácticas de liderazgo, dar sustentabilidad y seguimiento a estas herramientas concretas, diálogos semanales y barómetro.

Adicionalmente será la persona encargada de dar la sustentabilidad a toda la estrategia, el seguimiento a la implementación total y sus pilares.

Figura N° 29 Estrategia Gomas Técnicas Chile



Fuente: Elaboración Propia

Durante todo este proceso el Gerente general debe ser el responsable y junto a sus reportes directos, el Gerente Productos especiales y Jefe de productos generales deberán velar por todo el proceso de gestión del cambio que viva la empresa para que todos estos cambios ya sea de procesos o de mentalidad sean sustentables en el tiempo y así poder asegurar la adherencia al cambio.

## 12. CONCLUSIÓN

Debido a que cada día en Chile los mercados se ven envueltos en ambiente cada vez más competitivos, esta situación actual representa un desafío para todas las empresas, en especial las pequeñas y medianas, donde básicamente urge la necesidad de lograr la eficiencia, eficacia y diferenciación.

Gomas técnicas Chile se presenta ante un escenario lleno de grandes retos especialmente en poder y ser capaz de dar un giro a su administración debido a la disminución paulatina de sus resultados financieros principalmente durante los últimos ejercicios.

Se ha descrito y se ha dado énfasis durante la fase de diagnóstico que la empresa va operando en el día a día y que no tiene una estrategia a largo plazo definida ni menos conocida por funcionarios de la compañía. Es por lo mismo que antes de continuar con cualquier análisis era necesario definir junto al dueño de la compañía cuales serán estos lineamientos a nivel de misión, visión y objetivos estratégicos para darle una dirección clara hacia donde se quiere dirigir la empresa durante los próximos años.

Dentro de los aspectos financieros la empresa ha sufrido una disminución de los principales indicadores, los beneficios totales netos han sufrido una sustancial baja en los últimos 5 años en un 58%, la rentabilidad de un 28% al 11% y los costos respecto a los ingresos sufrieron 57% al 69%.

A nivel de liderazgo la empresa trabaja bajo una estructura jerárquica poco participativa donde no existen instancias de diálogos de desempeño ni de clima, lo que genera que los trabajadores no conozcan los resultados de la empresa ni se sientan involucrados dentro de ella.

Respecto a la gestión propiamente tal, Gomas Técnicas Chile tiene una cartera de clientes concentrada, lo que genera una alta sensibilidad en los resultados ante una baja en las compras de cada uno de ellos.

Por otra parte, a nivel de estrategia de venta se trabaja bajo una óptica reactiva, lo que significa que la empresa no sale al mercado a buscar los clientes, sino que reacciona cuando ellos vienen a comprar, perdiendo la oportunidad de diversificar su cartera.

Como conclusión del diagnóstico y pasando en la fase de diseño es que se generaron 5 iniciativas que vienen a cubrir estas brechas:

- Estructura Organizacional.
- Equipo de venta.
- Plan de importaciones.
- Plan de incentivo.
- Difusión cultural.

El cambio en la estructura organizacional busca delegar las responsabilidades del gerente general para recaer en el Gerente de productos especiales y el Jefe de productos generales, con el objetivo de hacer una estructura menos jerárquica buscando y pavimentando el camino hacia una empresa más colaborativa y de mayor participación.

La creación de un equipo de venta, que su principal tarea sea salir a buscar al mercado nuevos clientes para cambiar la estrategia de venta reactiva a proactiva, con el objetivo principal de aumentar en un 30% las ventas y diversificar la cartera de clientes.

El plan de importaciones busca disminuir un 40% los costos de productos generales, para mejorar el margen de la compañía, la estrategia es importar cada cuatro meses los productos desde países asiáticos que tienen un valor entre 15 a 20 veces menor comparado con los proveedores nacionales, indicadores que incluyen todos los costos asociados a la importación, lo que lo hace muy competitivo, manteniendo exactamente la misma calidad.

El plan de incentivo es un cambio importante dentro de la cultura de la empresa, dado que llevan operando con un incentivo desde hace muchos años, pero no alineado con la estrategia de la compañía, el objetivo es justamente dar vuelta eso, realizar un plan alineado con esta nueva estrategia que afectaría principalmente a tres actores principales: Gerente Productos especiales, Jefe de productos generales y equipo de venta.

Estas 4 iniciativas tienen como proyección aumentar en promedio el margen bruto de la compañía en un 261%.

Dado que este plan estratégico es algo que debe permear en toda la organización es importante implementar un plan de difusión cultural que haga frente justamente a este desafío y todo este proceso de gestión del cambio.

El plan de difusión cultural tiene dos subiniciativas:

1. Intervención de espacio: Lo que básicamente busca es hacer una intervención cultural con las imágenes de la compañía, misión, visión y valores como un elemento visual que refuerce y ayude a difundir la cultura.

2. Prácticas de liderazgo: Se implementarán dos prácticas periódicas de liderazgo, el dialogo semanal y el barómetro, el primero serán reuniones estructuradas entre los equipos que tiene como objetivo reforzar objetivos, monitorear el desempeño, guiar la resolución de problemas y definir acciones concretas de ejecución. El barómetro es una encuesta para medir el clima organizacional, sus objetivos son, ayudar a conectar el equipo con la visión de la empresa, al líder le permite capturar la percepción de las personas e identificar oportunidades de mejora y facilitar acciones inmediatas.

Todos estos planes se monitorearán y se revisarán en un panel de gestión bajo una estructura de gobierno definida junto al propio gerente para asegurar la sustentabilidad y la mejora continua de los proyectos.

En términos de la evaluación económica la implementación de la nueva estrategia con un horizonte de 5 años y bajo una tasa de descuento de un 14,25% tiene un valor aproximado de \$ 13.1 MM con un VAN de 60.1 MM y un payback de 1 año, valores muy positivos principalmente por el ajuste en la estructura de costo, lo que deja muy abierta la posibilidad de implementación.

En resumen, el plan estratégico de Gomas Técnicas Chile estará sustentado en tres pilares:



1. Pilar de costos, busca mantener una estructura de costo sana y alineada con los objetivos de la empresa para poder tener precios más competitivos.
2. Pilar de venta, tiene la misión de lograr un cambio en la gestión propia de la venta, apuntando a una estrategia proactiva en vez de reactiva.
3. Pilar organizacional, su objetivo es la implementación de este nuevo modelo de liderazgo que apunta a una estrategia más participativa, teniendo el foco en la motivación de los trabajadores, en la mejora continua, cliente y desarrollo de sus personas, donde además se incluye todo el proceso de difusión cultural.

## 14. BIBLIOGRAFIA

- [1] Jofré Rojas, Enrique. 2002. "Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios". Revista Ingeniería de sistemas. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Depto. de Ing. Industrial. Volumen XVI, N°1, Junio. 41p.
- [2] L. Wheelen, Thomas y Hunger, J. David. 2007. Administración estratégica y política de negocios. Pearson Educación, México. 472 p.
- [3] Hitt, Michael, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskinsson. 2008. Administración estratégica. Cengage Learning. México.
- [4] Kaplan, R., y Norton, D., 1997, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), 1ª Edición. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, España.
- [5] Lorino, P., 2000, El control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades, Editorial Alfaomega y Marcombo S.A, Colombia.
- [6] Martínez, D., y Milla, A., 2005, La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral, Editorial Díaz de Santos, España.
- [7] Muñiz, L., y Monfort, E., 2005, Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona España.

## 15. ANEXOS

### Anexo A: Presupuesto DSIGNA Intervención de Espacio

| <br>Razón Social: Carlos Sánchez A.<br>Rut: 13.013.662-1<br>San Martín 290, of. 2, Quillota<br>dsigna.cl<br>sanchezarancibia@gmail.com |  |  |        |                 |              |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
|---|--|--|--------|-----------------|--------------|--|---------|-------------|--|--|--|--|-----|--|--|--|
|   |  | <table border="1"> <tr> <td>Empresa</td> <td colspan="5">GOMAS CHILE</td> </tr> <tr> <td>Rut</td> <td colspan="5"></td> </tr> </table> |        |                 |              |  | Empresa | GOMAS CHILE |  |  |  |  | Rut |  |  |  |
| Empresa   | GOMAS CHILE  |  |        |                 |              |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| Rut   |  |  |        |                 |              |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| <b>PRESUPUESTO N001</b><br><b>Intervención Espacios</b>   |  |  |        |                 |              |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| Sr. Pedro Guzman:   |  |  |        |                 |              |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| Según lo conversado tengo el agrado de cotizar lo siguiente:  |  |  |        |                 |              |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| ITEM  | DESCRIPCION: Diseños   | Cantidad   | Unidad | Precio Unitario | Precio Total |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| 1   | HH Diseño gráfico Incluye: Gráfica Pendones, Impresiones Paredes y cuadros | 24   | HH     | \$ 11.890       | \$ 285.360   |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| 2   | HH Instaladores  | 8  | HH     | \$ 8.890        | \$ 71.120    |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| 3   | Pendones 2 x 1 mt. Roller  | 4  | UN     | \$ 18.400       | \$ 73.600    |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| 3   | Adhesivo Impreso Alta Calidad (3 x 2,5)                                    | 7,5  | Mt2    | \$ 10.500       | \$ 78.750    |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| 4   | Adhesivo Impreso 7,5 x 1,5   | 11,25  | Mt2    | \$ 10.500       | \$ 118.125   |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| 5   | Adhesivo Impreso con acrílico  | 0,9  | Mt2    | \$ 35.900       | \$ 32.310    |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| 6   | Cuadros con vidrio mas Impresión ( 80 cm x 60 cm)                          | 3  | UN     | \$ 35.900       | \$ 107.700   |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
|   | Adhesivo Impreso con acrílico ( 1x 1 mt)                                   | 2  | Mt2    | \$ 35.900       | \$ 71.800    |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| 7   | Adhesivos vehículos ( 2 logos, 1 x 0,5 mt)                                 | 3  | UN     | \$ 35.990       | \$ 107.970   |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
|   |  |  |        | Total sin Iva   | \$ 946.735   |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| Nota 1: Valores no consideran IVA.  |  |  |        |                 |              |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |
| <br>Carlos Sánchez A.  |  |  |        |                 |              |  |         |             |  |  |  |  |     |  |  |  |

## Anexo B: Balance general Gomas Técnicas Chile LTDA.

Año 2012

| A C T I V O              |                    | P A S I V O                     |                  |
|--------------------------|--------------------|---------------------------------|------------------|
| <u>ACTIVO CIRCULANTE</u> |                    | <u>PASIVO CIRCULANTE</u>        |                  |
| CAJA                     | 0                  | PROVEEDORES                     | 389,000          |
| BANCO SANTANDER          | 2,728,378          | REMUNERACIONES POR PAGAR        | 0                |
| BANCO BCI                | 10,554,069         | HONORARIOS POR PAGAR            | 102,356          |
| DEPOSITOS A PLAZO        | 0                  | IMPUESTOS POR PAGAR             | 790,930          |
| FONDOS MUTUO             | 0                  | CUENTAS POR PAGAR               | 0                |
| CLIENTES                 | 8,594,265          | IVA DEBITO FISCAL               | 1,922,534        |
| DEUDORES VARIOS          | 0                  | IMPUESTO 2º CATEGORIA           | 145,771          |
| ANTICIPO A PROVEEDORES   | 0                  | VARIOS ACREEDORES               | 0                |
| ANTICIPOS AL PERSONAL    | 0                  | CREDITOS BANCARIOS              | 0                |
| PRESTAMOS AL PERSONAL    | 471,483            | PROVISIONES                     | 5,045,331        |
| CUENTAS POR COBRAR       | 3,217,275          | IMPUESTO A LA RENTA 1º CATEG. ( | 6,319,973)       |
| IVA CREDITO FISCAL       | 0                  | INSTITUCIONES DE PREVISION      | 734,931          |
| PAGO PROVISIONAL MENSUAL | 9,561,085          |                                 |                  |
| CUENTA PARTICULAR SOCIOS | 37,405,975         |                                 |                  |
| MERCADERIAS              | 47,964,737         |                                 |                  |
| FONDO FIJO               | 0                  |                                 |                  |
| FONDOS A RENDIR          | 0                  |                                 |                  |
|                          |                    |                                 |                  |
| TOTAL ACTIVO CIRCULANTE  | <u>120,497,267</u> | TOTAL PASIVO CIRCULANTE         | <u>2,810,800</u> |
| <br><u>ACTIVO FIJO</u>   |                    | <br><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u> |                  |
| MUEBLES Y UTILES         | 6,835,168          |                                 |                  |
| VEHICULOS                | 17,104,559         |                                 |                  |
| MAQUINAS Y HERRAMIENTAS  | 938,425            |                                 |                  |
| MATRICES                 | 21,606,752         |                                 |                  |
| BIENES RAICES            | 22,215,000         |                                 |                  |
|                          |                    |                                 |                  |
| TOTAL ACTIVO FIJO        | <u>68,699,904</u>  | TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO      | <u>0</u>         |



A C T I V O

| OTROS ACTIVOS       |             |
|---------------------|-------------|
| 0                   |             |
| TOTAL OTROS ACTIVOS | 0           |
| TOTAL DEL ACTIVO    | 189,197,171 |

P A S I V O

| PATRIMONIO                    |               |
|-------------------------------|---------------|
| CAPITAL                       | 64,067,811    |
| REVALORIZACION CAPITAL PROPIO | 27,161,403    |
| UTILIDADES EJERCICIO ANTERIOR | 27,672,329    |
| PERDIDA EJERCICIO ANTERIOR    | 0             |
| UTILIDADES ACUMULADAS         | 0             |
| PERDIDA ACUMULADA             | ( 15,797,950) |
| DEPRECIACION ACUMULADA        | 37,064,057    |
| UTIL. (PERDIDA) EJERCICIO     | 46,218,641    |
| TOTAL PATRIMONIO              | 186,386,291   |
| TOTAL DEL PASIVO              | 189,197,171   |

C U E N T A S   D E   O R D E N

| D E B E                 |   |
|-------------------------|---|
| CUENTAS DE ORDEN (DEBE) | 0 |
| TOTAL                   | 0 |

| H A B E R                |   |
|--------------------------|---|
| CUENTAS DE ORDEN (HABER) | 0 |
| TOTAL                    | 0 |

JUAN J. CONTRERAS IBACACHE

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
008

PEDRO GUZMAN CORAY

SDCIO GERENTE

Año 2013

ACTIVO

| ACTIVO CIRCULANTE              |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| CAJA                           | 0                  |
| BANCO SANTANDER                | 23,101,450         |
| BANCO BCI                      | 1,103,090          |
| DEPOSITOS A PLAZO              | 0                  |
| FONDOS MUTUO                   | 0                  |
| CLIENTES                       | 5,352,878          |
| DEUDORES VARIOS                | 0                  |
| ANTICIPO A PROVEEDORES         | 0                  |
| ANTICIPOS AL PERSONAL          | 0                  |
| PRESTAMOS AL PERSONAL          | 0                  |
| CUENTAS POR COBRAR             | 436,512            |
| IVA CREDITO FISCAL             | 0                  |
| PAGO PROVISIONAL MENSUAL       | 13,602,206         |
| CUENTA PARTICULAR SOCIOS       | 36,908,753         |
| MERCADERIAS                    | 66,305,040         |
| FONDO FIJO                     | 0                  |
| FONDOS A RENDIR                | 0                  |
| <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b> | <b>146,809,929</b> |

ACTIVO FIJO

|                          |                   |
|--------------------------|-------------------|
| MUEBLES Y UTILES         | 8,102,786         |
| VEHICULOS                | 38,527,026        |
| MAQUINAS Y HERRAMIENTAS  | 1,011,711         |
| MATRICES                 | 21,606,752        |
| BIENES RAICES            | 22,215,000        |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b> | <b>91,463,275</b> |

PASIVO

| PASIVO CIRCULANTE              |                   |
|--------------------------------|-------------------|
| PROVEEDORES                    | 586,878           |
| REMUNERACIONES POR PAGAR       | 0                 |
| HONORARIOS POR PAGAR           | 500,000           |
| IMPUESTOS POR PAGAR            | 833,657           |
| CUENTAS POR PAGAR              | 0                 |
| IVA DEBITO FISCAL              | 3,456,756         |
| IMPUESTO 2° CATEGORIA          | 0                 |
| VARIOS ACREEDORES              | 0                 |
| CREDITOS BANCARIOS             | 0                 |
| PROVISIONES                    | 5,045,331         |
| IMPUESTO A LA RENTA 1° CATEG.  | 0                 |
| INSTITUCIONES DE PREVISION     | 852,724           |
| <b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b> | <b>11,274,546</b> |

PASIVO A LARGO PLAZO

|                                   |          |
|-----------------------------------|----------|
| 0                                 | 0        |
| <b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b> | <b>0</b> |

A C T I V O

|                      |             |
|----------------------|-------------|
| <u>OTROS ACTIVOS</u> |             |
| 0                    |             |
| <br>                 |             |
| TOTAL OTROS ACTIVOS  | 0           |
| <br>                 |             |
| TOTAL DEL ACTIVO     | 238,273,204 |

P A S I V O

|                               |             |
|-------------------------------|-------------|
| <u>PATRIMONIO</u>             |             |
| CAPITAL                       | 64,067,811  |
| REVALORIZACION CAPITAL PROPIO | 36,546,543  |
| UTILIDADES EJERCICIO ANTERIOR | 2,492,693   |
| PERDIDA EJERCICIO ANTERIOR    | 0           |
| UTILIDADES ACUMULADAS         | 4,263,539   |
| PERDIDA ACUMULADA             | 0           |
| DEPRECIACION ACUMULADA        | 46,358,347  |
| UTIL. (PERDIDA) EJERCICIO     | 73,269,725  |
|                               | 226,998,658 |
| <br>                          |             |
| TOTAL PATRIMONIO              | 226,998,658 |
| <br>                          |             |
| TOTAL DEL PASIVO              | 238,273,204 |

C U E N T A S   D E   O R D E N

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <u>D E B E</u>          |   |
| CUENTAS DE ORDEN (DEBE) | 0 |
| <br>                    |   |
| TOTAL                   | 0 |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <u>H A B E R</u>         |   |
| CUENTAS DE ORDEN (HABER) | 0 |
| <br>                     |   |
| TOTAL                    | 0 |

JUAN J. CONTRERAS IBACACHE  
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
808

PEDRO GUZMAN CORAY  
SOCIO GERENTE

Año 2014

A C T I V O

| ACTIVO CIRCULANTE              |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| CAJA                           | 0                  |
| BANCO SANTANDER                | 491,800            |
| BANCO BCI                      | 4,851,239          |
| DEPOSITOS A PLAZO              | 0                  |
| FONDOS MUTUO                   | 0                  |
| CLIENTES                       | 585,368            |
| DEUDORES VARIOS                | 0                  |
| ANTICIPO A PROVEEDORES         | 0                  |
| ANTICIPOS AL PERSONAL          | 0                  |
| PRESTAMOS AL PERSONAL          | 0                  |
| CUENTAS POR COBRAR             | 3,842,914          |
| IVA CREDITO FISCAL             | 0                  |
| PAGO PROVISIONAL MENSUAL       | 8,778,626          |
| CUENTA PARTICULAR SOCIOS       | 36,260,000         |
| MERCADERIAS                    | 81,867,137         |
| FONDO FIJO                     | 0                  |
| FONDOS A RENDIR                | 0                  |
| <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b> | <b>136,677,084</b> |

| ACTIVO FIJO              |                   |
|--------------------------|-------------------|
| MUEBLES Y UTILES         | 8,294,294         |
| VEHICULOS                | 38,981,938        |
| MAQUINAS Y HERRAMIENTAS  | 1,012,676         |
| MATRICES                 | 21,606,752        |
| BIENES RAICES            | 22,215,000        |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO</b> | <b>92,110,660</b> |

P A S I V O

| PASIVO CIRCULANTE               |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| PROVEEDORES                     | 60,007            |
| REMUNERACIONES POR PAGAR        | 0                 |
| HONORARIOS POR PAGAR            | 500,000           |
| IMPUESTOS POR PAGAR             | 733,634           |
| CUENTAS POR PAGAR               | 0                 |
| IVA DEBITO FISCAL               | 2,077,944         |
| IMPUESTO 2º CATEGORIA           | 27,778            |
| VARIOS ACREEDORES               | 0                 |
| CREDITOS BANCARIOS              | 0                 |
| PROVISIONES                     | 12,045,331        |
| IMPUESTO A LA RENTA 1º CATEG. ( | 6,173,874)        |
| INSTITUCIONES DE PREVISION      | 917,485           |
| <b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>  | <b>10,188,305</b> |

| PASIVO A LARGO PLAZO              |          |
|-----------------------------------|----------|
|                                   | 0        |
| <b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b> | <b>0</b> |

A C T I V O

| OTROS ACTIVOS       |             |
|---------------------|-------------|
| 0                   |             |
| TOTAL OTROS ACTIVOS | 0           |
| TOTAL DEL ACTIVO    | 228,787,744 |

P A S I V O

| PATRIMONIO                    |             |
|-------------------------------|-------------|
| CAPITAL                       | 64,067,811  |
| REVALORIZACION CAPITAL PROPIO | 40,907,159  |
| UTILIDADES EJERCICIO ANTERIOR | 17,000,670  |
| PERDIDA EJERCICIO ANTERIOR    | 0           |
| UTILIDADES ACUMULADAS         | 9,623,621   |
| PERDIDA ACUMULADA             | 0           |
| DEPRECIACION ACUMULADA        | 51,141,665  |
| UTIL. (PERDIDA) EJERCICIO     | 35,050,513  |
| TOTAL PATRIMONIO              | 210,599,439 |
| TOTAL DEL PASIVO              | 228,787,744 |

C U E N T A S   D E   O R D E N

| D E B E                 |   |
|-------------------------|---|
| CUENTAS DE ORDEN (DEBE) | 0 |
| TOTAL                   | 0 |

| H A B E R                |   |
|--------------------------|---|
| CUENTAS DE ORDEN (HABER) | 0 |
| TOTAL                    | 0 |

JUAN J. CONTRERAS IBACACHE

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
808

PEDRO C. GUZMAN CORAY

SOCIO-GERENTE

## Año 2015

| A C T I V O              |             | P A S I V O                     |           |
|--------------------------|-------------|---------------------------------|-----------|
| <u>ACTIVO CIRCULANTE</u> |             | <u>PASIVO CIRCULANTE</u>        |           |
| CAJA                     | 0           | PROVEEDORES                     | 48,024    |
| BANCO SANTANDER          | 0           | REMUNERACIONES POR PAGAR        | 0         |
| BANCO BCI                | 7,947,401   | HONORARIOS POR PAGAR            | 0         |
| DEPOSITOS A PLAZO        | 0           | IMPUESTOS POR PAGAR             | 398,682   |
| FONDOS MUTUO             | 0           | CUENTAS POR PAGAR               | 0         |
| CLIENTES                 | 3,645,600   | IVA DEBITO FISCAL               | 1,960,659 |
| DEUDORES VARIOS          | 0           | IMPUESTO 2º CATEGORIA           | 27,778    |
| ANTICIPO A PROVEEDORES   | 0           | VARIOS ACREEDORES               | 0         |
| ANTICIPOS AL PERSONAL    | 0           | CREDITOS BANCARIOS              | 0         |
| PRESTAMOS AL PERSONAL    | 132,515     | PROVISIONES                     | 0         |
| CUENTAS POR COBRAR       | 6,526,953   | IMPUESTO A LA RENTA 1ª CATEG.   | 5,252,833 |
| IVA CREDITO FISCAL       | 0           | INSTITUCIONES DE PREVISION      | 985,944   |
| PAGO PROVISIONAL MENSUAL | 5,569,082   |                                 |           |
| CUENTA PARTICULAR SOCIOS | 25,572,162  |                                 |           |
| MERCADERIAS              | 43,869,499  |                                 |           |
| FONDO FIJO               | 0           |                                 |           |
| FONDOS A RENDIR          | 0           |                                 |           |
|                          | -----       |                                 | -----     |
| TOTAL ACTIVO CIRCULANTE  | 93,263,292  | TOTAL PASIVO CIRCULANTE         | 8,673,920 |
| <br><u>ACTIVO FIJO</u>   |             | <br><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u> |           |
| MUEBLES Y UTILES         | 8,321,012   | ----- 0 -----                   |           |
| VEHICULOS                | 39,626,841  |                                 |           |
| MAQUINAS Y HERRAMIENTAS  | 1,013,246   |                                 |           |
| MATRICES                 | 21,606,752  |                                 |           |
| BIENES RAICES            | 22,215,000  |                                 |           |
| CONSTRUCCIONES           | 30,198,009  |                                 |           |
|                          | -----       |                                 | -----     |
| TOTAL ACTIVO FIJO        | 122,980,860 | TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO      | 0         |

| A C T I V O                     |                       | P A S I V O                   |             |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------|
| OTROS ACTIVOS                   |                       | PATRIMONIO                    |             |
| ----- 0 -----                   |                       |                               |             |
|                                 |                       | CAPITAL                       | 64,067,811  |
|                                 |                       | REVALORIZACION CAPITAL PROPIO | 40,856,326  |
|                                 |                       | UTILIDADES EJERCICIO ANTERIOR | 26,225,184  |
|                                 |                       | PERDIDA EJERCICIO ANTERIOR    | 0           |
|                                 |                       | UTILIDADES ACUMULADAS         | 0           |
|                                 |                       | PERDIDA ACUMULADA             | 0           |
|                                 |                       | DEPRECIACION ACUMULADA        | 55,409,561  |
|                                 |                       | UTIL. (PERDIDA) EJERCICIO     | 21,011,330  |
|                                 | -----                 | TOTAL PATRIMONIO              | 207,570,232 |
| TOTAL OTROS ACTIVOS             | 0                     |                               |             |
|                                 |                       | TOTAL DEL PASIVO              | 216,244,152 |
| TOTAL DEL ACTIVO                | 216,244,152           |                               |             |
| C U E N T A S   D E   O R D E N |                       |                               |             |
| D E B E                         |                       | H A B E R                     |             |
| -----                           |                       | -----                         |             |
| CUENTAS DE ORDEN (DEBE)         | 0                     | CUENTAS DE ORDEN (HABER)      | 0           |
|                                 |                       |                               |             |
| TOTAL                           | 0                     | TOTAL                         | 0           |
|                                 |                       |                               |             |
| JUAN J. CONTRERAS IBACACHE      | PEDRO C. GUZMAN CORAY |                               |             |
| CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR      | SOCIO-GERENTE         |                               |             |
| 808                             |                       |                               |             |

## Anexo C: Estado resultado Gomas Técnicas Chile.

Año 2012

| E G R E S O S                    |             | I N G R E S O S                   |             |
|----------------------------------|-------------|-----------------------------------|-------------|
| 1._ COSTOS DE OPERACION          |             | 1._ INGRESOS DE OPERACION         |             |
| COSTO DE VENTA                   | 21,795,182  | INGRESOS POR VENTAS               | 265,644,599 |
| REMUNERACIONES                   | 20,266,229  | OTROS INGRESOS                    | 2,350,000   |
| HONORARIOS                       | 13,768,990  |                                   |             |
| GASTOS DE OPERACION              | 11,293,365  |                                   |             |
| GRATIFICACIONES                  | 3,982,382   |                                   |             |
| COMISIONES POR VENTAS            | 13,472,000  |                                   |             |
| SUELDO EMPRESARIAL               | 9,600,000   |                                   |             |
| COMPRA BIENES Y SERVICIOS        | 54,283,182  |                                   |             |
|                                  | 148,461,330 |                                   | 267,994,599 |
| 2._ GASTOS ADMINISTRATIVOS       |             | 2._ INGRESOS FUERA DE EXPLOTACION |             |
| GASTOS ADMINISTRACION Y VENTA    | 14,631,315  | INGRESOS FUERA DE EXPLOTACION     | 0           |
| CONSUMOS BASICOS                 | 2,493,393   | INTERESES Y DESCUENTOS            | -354        |
| GASTOS GENERALES                 | 13,328      | AJUSTE EJERCICIO ANTERIOR         | -2,931,983  |
| ARRIENDOS                        | 5,957,240   |                                   |             |
| MANTENCIÓN Y REPARAC.VEHICULOS   | 3,933,104   |                                   |             |
| GASTOS FINANCIEROS               | 0           |                                   |             |
| OTROS IMPUESTOS                  | 0           |                                   |             |
|                                  | 27,028,380  |                                   | -2,932,337  |
| 3._ GASTOS FINANCIEROS Y OTROS   |             |                                   |             |
| CORRECCION MONETARIA             | 7,008,537   |                                   |             |
| REVAL. CAPITAL PROPIO (DEBE)     | 0           |                                   |             |
| EGRESOS NO OPERACIONALES         | 0           |                                   |             |
| DEPRECIACIONES                   | 9,294,290   |                                   |             |
| AJUSTE EJERCICIO ANTERIOR        | 0           |                                   |             |
|                                  | 16,302,827  |                                   |             |
| 4._ RESULTADO                    |             |                                   |             |
| UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO | 73,269,725  |                                   |             |
| SUMAS IGUALES                    |             | SUMAS IGUALES                     |             |
|                                  | 265,062,262 |                                   | 265,062,262 |

JUAN J. CONTRERAS IBACACHE  
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
808



Año 2013

| E G R E S O S                    |             | I N G R E S O S                    |             |
|----------------------------------|-------------|------------------------------------|-------------|
| 1. _ COSTOS DE OPERACION         |             | 1. _ INGRESOS DE OPERACION         |             |
| COSTO DE VENTA                   | 12,337,514  | INGRESOS POR VENTAS                | 202,743,500 |
| REMUNERACIONES                   | 41,467,716  | OTROS INGRESOS                     | 0           |
| HONORARIOS                       | 7,436,433   |                                    |             |
| GASTOS DE OPERACION              | 0           |                                    |             |
| GRATIFICACIONES                  | 0           |                                    |             |
| COMISIONES POR VENTAS            | 0           |                                    |             |
| SUELDO EMPRESARIAL               | 9,600,000   |                                    |             |
| COMPRA BIENES Y SERVICIOS        | 66,913,067  |                                    |             |
|                                  | 137,754,730 |                                    | 202,743,500 |
| 2. _ GASTOS ADMINISTRATIVOS      |             | 2. _ INGRESOS FUERA DE EXPLOTACION |             |
| GASTOS ADMINISTRACION Y VENTA    | 5,471,624   | INGRESOS FUERA DE EXPLOTACION      | 0           |
| CONSUMOS BASICOS                 | 3,572,960   | INTERESES Y DESCUENTOS             | 0           |
| GASTOS GENERALES                 | 8,785,550   | AJUSTE EJERCICIO ANTERIOR          | 0           |
| ARRIENDOS                        | 5,963,712   |                                    |             |
| MANTENCION Y REPARAC. VEHICULOS  | 5,226,781   |                                    |             |
| GASTOS FINANCIEROS               | 0           |                                    |             |
| OTROS IMPUESTOS                  | 0           |                                    |             |
|                                  | 29,020,627  |                                    | 0           |
| 3. _ GASTOS FINANCIEROS Y OTROS  |             |                                    |             |
| CORRECCION MONETARIA             | -9,543      |                                    |             |
| REVAL. CAPITAL PROPIO (DEBE)     | 0           |                                    |             |
| EGRESOS NO OPERACIONALES         | 0           |                                    |             |
| DEPRECIACIONES                   | 2,442,588   |                                    |             |
| AJUSTE EJERCICIO ANTERIOR        | 0           |                                    |             |
|                                  | 2,433,045   |                                    |             |
| 4. _ RESULTADO                   |             |                                    |             |
| UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO | 33,535,098  |                                    |             |
| SUMAS IGUALES                    |             | SUMAS IGUALES                      |             |
|                                  | 202,743,500 |                                    | 202,743,500 |

JUAN J. CONTRERAS IBACACHE  
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
808

Año 2014

| E G R E S O S                    |             | I N G R E S O S                    |             |
|----------------------------------|-------------|------------------------------------|-------------|
| 1. _ COSTOS DE OPERACION         |             | 1. _ INGRESOS DE OPERACION         |             |
| COSTO DE VENTA                   | 8,874,486   | INGRESOS POR VENTAS                | 176,191,076 |
| REMUNERACIONES                   | 40,098,469  | OTROS INGRESOS                     | 0           |
| HONORARIOS                       | 4,277,781   |                                    |             |
| GASTOS DE OPERACION              | 0           |                                    |             |
| GRATIFICACIONES                  | 0           |                                    |             |
| COMISIONES POR VENTAS            | 11,823,815  |                                    |             |
| SUELDO EMPRESARIAL               | 10,350,000  |                                    |             |
| COMPRA BIENES Y SERVICIOS        | 31,230,575  |                                    |             |
|                                  | 106,655,126 |                                    | 176,191,076 |
| 2. _ GASTOS ADMINISTRATIVOS      |             | 2. _ INGRESOS FUERA DE EXPLOTACION |             |
| GASTOS ADMINISTRACION Y VENTA    | 11,133,798  | INGRESOS FUERA DE EXPLOTACION      | 0           |
| CONSUMOS BASICOS                 | 2,469,247   | INTERESES Y DESCUENTOS             | 0           |
| GASTOS GENERALES                 | 105,336     | AJUSTE EJERCICIO ANTERIOR          | 0           |
| ARRIENDOS                        | 7,979,802   |                                    |             |
| MANTENCION Y REPARAC. VEHICULOS  | 8,308,093   |                                    |             |
| GASTOS FINANCIEROS               | 0           |                                    |             |
| OTROS IMPUESTOS                  | 0           |                                    |             |
|                                  | 29,996,276  |                                    | 0           |
| 3. _ GASTOS FINANCIEROS Y OTROS  |             |                                    |             |
| CORRECCION MONETARIA             | 1,728,678   |                                    |             |
| REVAL. CAPITAL PROPIO (DEBE)     | 0           |                                    |             |
| EGRESOS NO OPERACIONALES         | 0           |                                    |             |
| DEPRECIACIONES                   | 2,329,502   |                                    |             |
| AJUSTE EJERCICIO ANTERIOR        | -369,019    |                                    |             |
|                                  | 3,689,161   |                                    |             |
| 4. _ RESULTADO                   |             |                                    |             |
| UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO | 35,850,513  |                                    |             |
| SUMAS IGUALES                    |             | SUMAS IGUALES                      |             |
|                                  | 176,191,076 |                                    | 176,191,076 |

JUAN J. CONTRERAS IBACACHE  
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
808

## Año 2015

| E G R E S O S                    |             | I N G R E S O S                    |             |
|----------------------------------|-------------|------------------------------------|-------------|
| 1. _ COSTOS DE OPERACION         |             | 1. _ INGRESOS DE OPERACION         |             |
| COSTO DE VENTA                   | 47,394,822  | INGRESOS POR VENTAS                | 202,291,228 |
| REMUNERACIONES                   | 34,260,638  | OTROS INGRESOS                     | 0           |
| HONORARIOS                       | 3,888,892   |                                    |             |
| GASTOS DE OPERACION              | 3,527,557   |                                    |             |
| GRATIFICACIONES                  | 0           |                                    |             |
| COMISIONES POR VENTAS            | 0           |                                    |             |
| SUELDO EMPRESARIAL               | 9,600,000   |                                    |             |
| COMPRA BIENES Y SERVICIOS        | 41,153,380  |                                    |             |
|                                  | 139,825,289 |                                    | 202,291,228 |
| 2. _ GASTOS ADMINISTRATIVOS      |             | 2. _ INGRESOS FUERA DE EXPLOTACION |             |
| GASTOS ADMINISTRACION Y VENTA    | 9,237,159   | INGRESOS FUERA DE EXPLOTACION      | 0           |
| CONSUMOS BASICOS                 | 8,405,949   | INTERESES Y DESCUENTOS             | 0           |
| GASTOS GENERALES                 | 1,406,488   | AJUSTE EJERCICIO ANTERIOR          | 0           |
| ARRIENDOS                        | 7,673,451   |                                    |             |
| MANTENCION Y REPARAC. VEHICULOS  | 4,486,092   |                                    |             |
| GASTOS FINANCIEROS               | 0           |                                    |             |
| OTROS IMPUESTOS                  | 3,405,344   |                                    |             |
|                                  | 34,614,483  |                                    | 0           |
| 3. _ GASTOS FINANCIEROS Y OTROS  |             |                                    |             |
| CORRECCION MONETARIA             | -898,899    |                                    |             |
| REVAL. CAPITAL PROPIO (DEBE)     | 0           |                                    |             |
| EGRESOS NO OPERACIONALES         | 0           |                                    |             |
| DEPRECIACIONES                   | 2,486,192   |                                    |             |
| AJUSTE EJERCICIO ANTERIOR        | 0           |                                    |             |
| IMPUESTO A LA RENTA              | 5,252,833   |                                    |             |
|                                  | 6,840,126   |                                    |             |
| 4. _ RESULTADO                   |             |                                    |             |
| UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO | 21,011,330  |                                    |             |
| SUMAS IGUALES                    |             | SUMAS IGUALES                      |             |
|                                  | 202,291,228 |                                    | 202,291,228 |

JUAN J. CONTRERAS IBACACHE  
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
808

## Anexo D: Estado de pérdidas y ganancias Gomas Técnicas Chile.

Año 2012

| M E S      | INGRESOS DE EXPLOTACION | EGRESOS DE EXPLOTACION | MARGEN OPERACIONAL | OTROS INGRESOS | GASTOS DE ADM. Y VENTAS | RESULTADO   |
|------------|-------------------------|------------------------|--------------------|----------------|-------------------------|-------------|
| ENERO      | 18,907,251              | 28,795,192             | -9,887,941         | 0              | 2,196,215               | -12,084,156 |
| FEBRERO    | 30,542,391              | 5,032,485              | 25,509,906         | 0              | 1,493,220               | 24,016,686  |
| MARZO      | 19,075,385              | 6,692,477              | 12,382,908         | 0              | 1,609,834               | 10,773,074  |
| ABRIL      | 21,967,035              | 11,846,259             | 10,121,576         | 0              | 2,630,275               | 7,491,301   |
| MAYO       | 18,996,764              | 7,357,891              | 11,638,873         | 0              | 1,914,070               | 9,724,803   |
| JUNIO      | 17,063,599              | 16,799,720             | 263,879            | 0              | 2,322,753               | -2,058,874  |
| JULIO      | 21,194,170              | 7,771,979              | 13,422,191         | 0              | 2,418,604               | 11,003,587  |
| AGOSTO     | 20,092,838              | 8,533,840              | 11,558,998         | 0              | 2,420,309               | 9,138,689   |
| SEPTIEMBRE | 25,785,634              | 8,305,575              | 17,480,059         | 0              | 2,466,114               | 15,013,945  |
| OCTUBRE    | 24,358,241              | 8,188,527              | 16,169,714         | 0              | 2,211,701               | 13,958,013  |
| NOVIEMBRE  | 21,939,366              | 7,294,305              | 14,645,061         | 0              | 2,875,893               | 11,769,168  |
| DICIEMBRE  | 28,071,125              | 31,843,000             | -3,771,955         | -2,932,337     | 18,772,219              | -25,476,511 |
| TOTALES    | 267,994,599             | 148,461,330            | 119,533,269        | -2,932,337     | 43,331,207              | 73,269,725  |

## Año 2013

| M E S          | INGRESOS DE EXPLOTACION | EGRESOS DE EXPLOTACION | MARGEN OPERACIONAL | OTROS INGRESOS | GASTOS DE ADM. Y VENTAS | RESULTADO         |
|----------------|-------------------------|------------------------|--------------------|----------------|-------------------------|-------------------|
| ENERO          | 20,059,179              | 10,032,484             | 10,026,695         | 0              | 3,445,550               | 6,581,145         |
| FEBRERO        | 16,367,951              | 12,463,184             | 3,904,767          | 0              | 2,612,170               | 1,292,597         |
| MARZO          | 17,868,412              | 8,984,682              | 8,883,730          | 0              | 3,153,711               | 5,730,019         |
| ABRIL          | 23,604,757              | 8,096,280              | 15,508,477         | 0              | 1,974,203               | 13,534,274        |
| MAYO           | 14,558,698              | 6,643,415              | 7,915,283          | 0              | 1,372,653               | 6,542,630         |
| JUNIO          | 17,317,908              | 20,072,397             | -2,754,489         | 0              | 1,636,771               | -4,391,260        |
| JULIO          | 12,645,130              | 6,856,331              | 5,788,799          | 0              | 3,635,172               | 2,153,627         |
| AGOSTO         | 14,002,615              | 16,738,397             | -2,735,782         | 0              | 2,171,681               | -4,907,463        |
| SEPTIEMBRE     | 19,608,392              | 8,294,612              | 11,313,780         | 0              | 3,084,332               | 8,229,448         |
| OCTUBRE        | 15,089,622              | 10,798,265             | 4,291,357          | 0              | 2,165,308               | 2,126,049         |
| NOVIEMBRE      | 14,996,560              | 8,287,376              | 6,709,184          | 0              | 1,741,834               | 4,967,350         |
| DICIEMBRE      | 16,624,276              | 20,487,307             | -3,863,031         | 0              | 4,460,287               | -8,323,318        |
| <b>TOTALES</b> | <b>202,743,500</b>      | <b>137,754,730</b>     | <b>64,988,770</b>  | <b>0</b>       | <b>31,453,672</b>       | <b>33,535,098</b> |

## Año 2014

| M E S      | INGRESOS<br>DE EXPLOTACION | EGRESOS<br>DE EXPLOTACION | MARGEN<br>OPERACIONAL | OTROS<br>INGRESOS | GASTOS DE<br>ADM. Y VENTAS | RESULTADO  |
|------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------------|------------|
| ENERO      | 17,898,822                 | 9,778,459                 | 8,120,363             | 0                 | 1,792,444                  | 6,327,919  |
| FEBRERO    | 12,349,397                 | 6,211,190                 | 6,138,207             | 0                 | 4,148,255                  | 1,989,952  |
| MARZO      | 18,182,671                 | 11,589,113                | 6,593,558             | 0                 | 3,222,390                  | 3,371,168  |
| ABRIL      | 15,419,326                 | 6,810,257                 | 8,609,069             | 0                 | 2,314,332                  | 6,294,737  |
| MAYO       | 15,797,901                 | 7,773,868                 | 8,024,033             | 0                 | 2,120,077                  | 5,903,956  |
| JUNIO      | 12,545,002                 | 7,110,600                 | 5,434,402             | 0                 | 1,666,379                  | 3,768,023  |
| JULIO      | 13,258,178                 | 7,753,683                 | 5,504,495             | 0                 | 1,855,927                  | 3,648,568  |
| AGOSTO     | 15,487,637                 | 8,038,598                 | 7,449,039             | 0                 | 3,145,962                  | 4,303,077  |
| SEPTIEMBRE | 15,769,342                 | 10,861,159                | 4,908,183             | 0                 | 2,374,985                  | 2,533,198  |
| OCTUBRE    | 12,179,686                 | 8,160,582                 | 4,019,104             | 0                 | 2,880,306                  | 1,138,798  |
| NOVIEMBRE  | 12,500,403                 | 6,069,316                 | 6,431,087             | 0                 | 1,719,134                  | 4,711,953  |
| DICIEMBRE  | 14,802,711                 | 16,498,301                | -1,695,590            | 0                 | 6,445,246                  | -8,140,836 |
| TOTALES    | 176,191,076                | 106,655,126               | 69,535,950            | 0                 | 33,685,437                 | 35,850,513 |

## Año 2015

GOMAS TECNICAS CHILE LTDA. 2011  
 RUT : 78090770-3  
 GIRO : COMPRA VENTA, DISTRIBUCION GOMA  
 BASCUNAN GUERRERO N°469 SANTIAGO-CENTRO

PAGINA : 1

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Desde 01/01/2011 Hasta 31/12/2011

| M E S          | INGRESOS<br>DE EXPLOTACION | EGRESOS<br>DE EXPLOTACION | MARGEN<br>OPERACIONAL | OTROS<br>INGRESOS | GASTOS DE<br>ADM. Y VENTAS | RESULTADO         |
|----------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|
| ENERO          | 14,464,839                 | 6,669,114                 | 7,795,725             | 0                 | 4,266,039                  | 3,529,686         |
| FEBRERO        | 10,767,459                 | 6,937,205                 | 3,830,254             | 0                 | 2,337,161                  | 1,493,093         |
| MARZO          | 20,554,474                 | 6,333,607                 | 14,220,867            | 0                 | 1,959,019                  | 12,261,848        |
| ABRIL          | 14,332,325                 | 7,611,184                 | 6,721,141             | 0                 | 3,418,233                  | 3,302,908         |
| MAYO           | 16,600,742                 | 6,462,398                 | 10,138,344            | 0                 | 1,684,956                  | 8,453,388         |
| JUNIO          | 16,402,998                 | 6,978,490                 | 9,424,508             | 0                 | 4,118,034                  | 5,306,474         |
| JULIO          | 16,276,671                 | 7,793,465                 | 8,483,206             | 0                 | 3,185,162                  | 5,298,044         |
| AGOSTO         | 21,487,671                 | 11,060,320                | 10,427,351            | 0                 | 2,463,072                  | 7,964,279         |
| SEPTIEMBRE     | 19,502,027                 | 9,084,497                 | 10,417,530            | 0                 | 2,239,676                  | 8,177,854         |
| OCTUBRE        | 11,934,998                 | 6,377,838                 | 5,557,160             | 0                 | 3,501,544                  | 2,055,616         |
| NOVIEMBRE      | 25,734,519                 | 10,613,571                | 15,120,948            | 0                 | 2,167,235                  | 12,953,713        |
| DICIEMBRE      | 14,232,505                 | 53,903,600                | -39,671,095           | 0                 | 10,114,478                 | -49,785,573       |
| <b>TOTALES</b> | <b>202,291,228</b>         | <b>139,825,289</b>        | <b>62,465,939</b>     | <b>0</b>          | <b>41,454,609</b>          | <b>21,011,330</b> |