

## 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 |