

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	2
2.1 Antecedentes de la organización	2
2.2 Personas, áreas y funciones de BMEC.....	3
2.3 Clientes.....	4
2.4 Ingresos y ventas	5
3. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR.....	6
3.1 Motivación del tema	6
3.2 Preguntas claves	6
4. ALCANCES DEL TEMA A ABORDAR	7
5. OBJETIVOS	8
5.1 Objetivo general.....	8
5.2 Objetivos específicos	8
6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	8
7. MARCO CONCEPTUAL.....	9
8. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	10
8.1 Entorno general	10
8.1.1 Entorno político	10
8.1.2 Entorno económico	11
8.1.3 Entorno sociocultural.....	12
8.1.4 Entorno tecnológico.....	13
8.2 Análisis de la industria	13
8.2.1 Mercado Nacional	13
8.2.2 Tendencias del Mercado	14
8.2.3 Mercado de consultoría de ingeniería para la industria alimenticia en Chile.	15
8.3 Conclusiones	17
9. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA.....	18
9.1 Riesgo de que entren más participantes.....	18
9.1.1 Barreras contra la entrada.....	18
9.1.2 Represalias esperadas:.....	20
9.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales	20
9.2.1 Competidores numerosos o de igual fuerza	20
9.2.2 Crecimiento de la industria.....	22

9.2.3	Altos costos fijos o de almacenamiento	22
9.2.4	Ausencia de diferenciación o costos cambiantes	22
9.2.5	Competidores diversos.....	23
9.2.6	Importantes intereses estratégicos.....	23
9.2.7	Barreras sólidas contra la salida	23
9.3	Presión proveniente de los productos sustitutos	23
9.4	Poder de negociación de los compradores	23
9.5	Poder de negociación de los proveedores	24
9.6	Conclusiones	24
10.	ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO.....	25
10.1	Principales actores de la industria.....	25
10.2	Entrevista con trabajadores de la industria de ingeniería.....	26
11.	ANÁLISIS FODA	27
11.1	FODA.....	27
11.2	Conclusiones	28
12.	ANÁLISIS INTERNO	29
12.1	Cadena de valor.....	29
12.1.1	Actividades primarias	30
12.1.2	Actividades de apoyo	32
12.2	Recursos, capacidades y competencias distintivas	32
12.2.1	Recursos tangibles e intangibles.....	33
12.2.2	Capacidades	33
12.2.3	Competencias distintivas.....	34
12.2.4	Ventaja competitiva	35
12.3	Conclusiones	36
13.	SITUACIÓN ACTUAL DE BMEC: MODELO DE LAS 7s.....	37
13.1	Structure (Estructura):.....	37
13.1.1	Especialización laboral.....	38
13.1.2	Departamentalización.....	38
13.1.3	Cadena de mando.....	38
13.1.4	Tramo de control	38
13.1.5	Centralización vs descentralización	38
13.1.6	Formalización.....	39
13.2	Strategy (Estrategia)	39
13.3	Systems (Sistemas)	40

13.4 Skills (Habilidades).....	41
13.5 Staff (Personal)	41
13.6 Style (Estilo).....	42
13.7 Superordinate goals (objetivos superiores).....	43
13.8 Conclusiones	43
14. PLAN ESTRATÉGICO BMEC INGENIERÍA SpA.....	43
14.1 Misión, visión y valores	44
14.1.1 Misión.....	44
14.1.2 Visión	46
14.1.3 Valores	46
14.2 Declaración de estrategia	47
14.3 Propuesta de valor	48
14.4 Factores críticos de éxito	48
14.5 Nueva estrategia.....	49
14.5.1 Pilares Estratégicos.....	49
14.5.2 Estructura.....	50
14.5.3 Estrategia de Operaciones.....	55
14.5.4 Estrategia Comercial	57
14.5.5 Estrategia de Administración y Finanzas	61
14.5.6 Estrategia Innovación y Desarrollo.....	63
14.6 Objetivos estratégicos.....	63
14.6.1 Operaciones.....	63
14.6.2 Comercial	64
14.6.3 Administración y Finanzas	64
14.6.4 Innovación y Desarrollo.....	65
14.7 KPI's e iniciativas.....	65
14.7.1 Operaciones.....	65
14.7.2 Comercial	66
14.7.3 Administración y Finanzas	67
14.7.4 Innovación y Desarrollo.....	68
15. PROYECCIÓN FINANCIERA PARA BMEC.....	69
15.1 Fuentes de ingresos.....	69
15.2 Costos.....	74
15.2.1 Costos Fijos	74
15.2.2 Costos Variables	75

15.3 Flujo de caja.....	76
16. BALANCED SCORECARD	78
16.1 Detalle Balanced Scorecard BMEC	79
17. CONCLUSIONES.....	80
18. BIBLIOGRAFÍA	82
19. ANEXOS	86
Anexo A: Ventas mensuales de BMEC 2019 y 2020	86
Anexo B: Porcentaje de ventas, según tipo de proyecto.....	86
Anexo C: Reincidencia de clientes.....	87
Anexo D: Inversión de empresas de alimento en propiedades, plantas y equipos	87
Anexo E: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.....	89
Anexo F: Recursos tangibles de BMEC	89
Anexo G: Esquema Un Nuevo Concepto de Organización.....	90
Anexo I: The Manager's Roles	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Porcentaje de clientes según industria.....	4
Figura 2: Aporte del sector a la utilidad total.	5
Figura 3: Ingresos por ventas, por sector atendido.	6
Figura 4: Cadena de valor de BMEC.....	30
Figura 5: Cadena de Valor BMEC, con actividades primarias y de apoyo.	30
Figura 6: Recursos Intangibles de BMEC.	33
Figura 7: Capacidades de BMEC	34
Figura 8: Competencias distintivas de BMEC	35
Figura 9: División de S, del Modelo de McKinsey	37
Figura 10: Estrategia genérica de BMEC	39
Figura 11: Roles del gerente general de BMEC hoy	42
Figura 12: Pirámide de desarrollo estratégico.	44
Figura 13: Preguntas claves de la misión.....	45
Figura 14: Departamentalización funcional de BMEC	51
Figura 15: Cadena de mando: Organigrama de BMEC.....	52
Figura 16: Tramo de Control de BMEC	53
Figura 17: Modelo de descentralización de BMEC.....	54
Figura 18: 9 ámbitos de decisión de la estrategia de operaciones de BMEC.	56
Figura 19: Estrategia de Operaciones de BMEC.....	57
Figura 20: Pilares de la estrategia de ventas de BMEC.	58
Figura 21: Segmentación, Target y Posicionamiento de BMEC.....	58
Figura 22: Servicios ofrecidos por BMEC, por área de negocio.....	59
Figura 23: Estrategia financiera de BMEC.	62
Figura 24: Estrategia de innovación de BMEC.....	63

Figura 25: Costos fijos BMEC en CLP	74
Figura 26: Costos fijos anuales por tipo BMEC en CLP	74
Figura 27: Costos fijos anuales de BMEC en CLP	75
Figura 28: Costos variables.....	75
Figura 29: Costos variables por tipo por año en CLP	76
Figura 30: Costos variables por año en CLP	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ingresos netos en miles, número de proyectos y valor promedio por proyecto. .5	
Tabla 2: Inversión en propiedades, plantas y equipos de las principales empresas de la industria de alimentos, en millones de dólares.....	16
Tabla 3: Cantidad de empresas y servicios profesionales de Ingeniería.....	21
Tabla 4: Cantidad de empresas según número de trabajadores.....	21
Tabla 5: Cantidad de empresas según tramo de ventas	21
Tabla 6: Resumen matriz Porter.....	25
Tabla 7: Análisis FODA BMEC Ingeniería SpA	28
Tabla 8: Principales funciones por departamento	51
Tabla 9: Inversión anual en marketing en CLP.....	60
Tabla 10: Sistemas y estrategia de Personas de BMEC.....	61
Tabla 11: KPI's e iniciativas de operaciones	65
Tabla 12: KPI's e iniciativas comerciales.....	66
Tabla 13: KPI's e iniciativas de Administración y Finanzas.	67
Tabla 14: KPI's e iniciativas de Innovación y Desarrollo.	68
Tabla 15: costo de proyecto por tipo	69
Tabla 16: proyectos por tipo, año 1	70
Tabla 17: proyectos por tipo, año 2	70
Tabla 18: proyectos por tipo, año 3	71
Tabla 19: proyectos por tipo, año 4	71
Tabla 20: proyectos por tipo, año 5	72
Tabla 21: resumen cantidad de proyectos por año	73
Tabla 22: resumen ingresos por proyectos, por año	73
Tabla 23: Flujo de caja BMEC.....	77