

UNIVERSIDAD CATOLICA DE LA SANTISIMA CONCEPCIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL



DISEÑO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS NEGOCIOS DE LA
MAESTRANZA METALMECÁNICA MTW (MAESTRANZA DE TRANSPORTES
WLADIMIR)

Cristian Antonio Oñate Neira

INFORME DE PROYECTO DE TÍTULO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

Profesor Guía: Alberto Loosli Weason.
Profesor Informante: Rodrigo Rebolledo Vega

Agradecimientos

Agradecimientos

A mis padres, por darme la oportunidad de estudiar lo que quería, guiarme y apoyarme durante todo el proceso.

A mis hermanos, por su cariño, compañía y alegría.

A mi pareja, Jacqueline por acompañarme siempre en cada momento, y ser incondicional en este proceso, brindándome contención el apoyo necesario.

A mi querida hija, Ignacia por darme la satisfacción como padre e inyección de fuerza en este último tramo como Universitario.

A mis queridos amigos, por tantas alegrías, apoyo y hacer de este proceso algo verdaderamente grato.

¡Los quiero mucho!

Resumen

El presente proyecto realiza una planificación estratégica para los negocios de la Empresa Maestranza de Transportes Wladimir (MTW). La cual durante el 2015 tuvo una facturación total de unas 5.500 UF (Unidades de Fomento). Si bien la empresa es una PYME, cabe destacar que su versatilidad, hace necesario segmentar los negocios.

Durante los últimos años MTW ha pasado por un periodo trabajoso, debido en parte a la baja en demandas de los productos, además de la falta de mano de obra por la lucha constante con el sector minero, el cual entrega altas remuneraciones. Sin embargo se han dado nuevas oportunidades, lo que ha llevado a una evolución de la empresa. Es por estos motivos es que el Director Jefe de MTW, ha decidido la formulación de un plan estratégico.

En primer lugar fue necesario sondear la organización de manera de dilucidar los lineamientos, pensamientos y doctrinas del director de la empresa. Así mismo, se desmenuzó la organización para facilitar la comprensión de cómo es su funcionamiento. Además fue necesario implantar y dar a conocer los valores, propósitos, y filosofías de la empresa, de modo de tener esclarecido el lineamiento y la dirección que se quiere implantar. Así, a continuación, se realizó la misión y visión general de la empresa, la cual es necesaria en toda planificación estratégica.

Con la información entregada directamente por el Director Jefe, se segmentaron los negocios, de los cuales se reconocieron tres Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), estas son las de **Reparaciones** de estructuras metálicas, **Fabricación** de estructuras metálicas y **Transporte** forestal y de áridos. Es así como en conjunto con el Jefe de MTW, se considera continuar el estudio solo para las primeras dos UEN, por ser parte directa de la Maestranza, pero diferenciables en que una entrega un **servicio** y la otra **productos** a los clientes.

Para el caso de la *UEN Fabricación* de estructuras metálicas se decide aplicar la metodología de la matriz de Mc Kinsey, debido a que es una metodología

Resumen

completa, puesto que sus análisis revisan factores interno y externos de la UEN, posicionando de forma actual y futura la empresa, además, finalmente da las pautas para generar las estrategias tanto genéricas como específicas, y posteriores proyectos (propuestos).

Para el caso de la UEN Reparaciones, se selecciona el análisis de las 5 fuerzas de Porter, y para un análisis interno se realiza el método de Cadena de Valor.

Posterior a esto se presentan las estrategias a seguir por MTW, para lograr su competitividad, las que principalmente presentan el aumento que la empresa debe realizar en el marketing necesario, la creación de una sucursal en la comuna del Gran Concepción, realizar estudios de inventario para que sea bien llevado a cabo, igualmente se recomienda la búsqueda de contratos con industrias masivas, que aseguran la estabilidad de la empresa.

Igualmente se le plantea al director de la empresa que se estandarice la línea de productos inventados o fabricados. Además se le recomienda que solicite la patente de los primeros, para mantener un resguardo.

Abstract

The present project carries out strategic planning for the business of the Maestranza de Transporte Wladimir (MTW). Which during 2015 had a total turnover of about 5,500 UF (Development Units). Although the company is an SME, it should be noted that its versatility makes it necessary to segment business.

During the last few years, MTW has gone through a busy period, due in part to the decline in demand for the products, as well as the lack of labor due to the constant struggle with the mining sector, which provides high remuneration. However, there have been new opportunities, which has led to an evolution of the company. It is for these reasons that the Chief Executive Officer of MTW has decided to formulate a strategic plan.

In the first place it was necessary to probe the organization in order to elucidate the guidelines, thoughts and doctrines of the director of the company. Likewise, the organization was broken down to facilitate understanding of how it works. In addition, it was necessary to implement and publicize the values, purposes, and philosophies of the company, so as to have clarification of the guidelines and the direction to be implemented. Thus, the mission and general vision of the company was carried out, which is necessary in all strategic planning.

With the information provided directly by the Chief Executive Officer, the businesses were segmented, of which three Strategic Business Units (SBU) were recognized, these are Metallic Structures Repairs, Fabrication of Metallic Structures and Forest and Aggregate Transport. Thus, in conjunction with the Head of MTW, it is considered to continue the study only for the first two SBU's, being a direct part of the Maestranza, but differentiable in that one delivery a service and the other products to the customers.

In the case of the SBU Manufacturing of metallic structures, it is decided to apply the methodology of the Mc Kinsey matrix, because it is a complete methodology, since its analyzes review internal and external factors of the SBU,

Abstract

positioning the current and future In addition, the company finally gives guidelines for generating both generic and specific strategies and subsequent (proposed) projects.

In the case of the SBU Repairs, the analysis of the 5 forces of Porter is selected, and for an internal analysis the Value Chain method is performed.

Following this are presented the strategies to be followed by MTW, to achieve its competitiveness, which mainly present the increase that the company must carry out in the necessary marketing, the creation of a branch in the commune of Gran Concepción, conduct inventory studies for Which is well carried out, it is also recommended to search for contracts with massive industries, which ensure the stability of the company.

The director of the company is also asked to standardize the line of products invented or manufactured. In addition it is recommended that you apply for the patent of the first, to maintain a shelter.

Índice

Agradecimientos	I
Resumen.....	II
Abstract.....	IV
1. Introducción	11
1.1 Descripción de la empresa	11
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1. Objetivo General	13
1.2.2. Objetivos Específicos	13
1.3 Justificación del problema.....	14
1.4 Marco Teórico.....	17
1.4.1. Industria Metalúrgica y Metalmecánica Nacional	17
1.4.2. PYMES metalmecánica.....	18
1.4.3. Productores de Acero.....	19
1.4.4. Cadena de valor de las pymes de la metalmecánica nacional	19
1.4.5. Programas de apoyo a las PYMES metalmecánica	21
1.4.6. Administración estratégica	22
1.5 Delimitación y alcance	23
1.6 Metodología	23
1.6.1. Para el Objetivo Específico 1:	24
1.6.2. Para el objetivo Específico 2:	26
1.6.3. Para el objetivo Específico 3:	29
2. Planteamiento estratégico corporativo actual de la empresa MTW	30

Índice

2.1. Propósito.....	30
2.2. Filosofía corporativa.....	31
2.3. Valores.....	32
2.4. Misión y Visión.....	34
2.5. Organigrama Actual de MTW.....	37
2.6. Situación Actual	38
2.6.1. Recursos	38
2.6.3. Personal	40
2.6.4. Infraestructura	41
2.6.5. Logotipo	42
3. Identificación de negocios.....	43
3.1. Reparaciones.....	45
3.2. Estructuras metálicas para construcción	47
3.3. Transporte	48
3.4. Conclusión	49
4. Re-estructuración Organizacional.....	51
4.1. Modificaciones a nivel de planificación	51
4.2. Modificaciones a nivel UEN	54
5. Planificación estratégica de Negocios	55
5.1. UEN Fabricación.....	55
5.1.1. Misión.....	55
5.1.2. Selección y Justificación del esquema de portafolio	56
5.1.3. Desarrollo de Matriz de Mc Kinsey para la UEN Fabricación	57

Índice

5.1.4. Formulación de Estrategias Específicas para la UEN Fabricación.....	68
5.2. UEN Reparaciones	71
5.2.1. Misión.....	71
5.2.2. Selección y Justificación del esquema de portafolio	72
5.2.3. Desarrollo de Cadena de Valor para la UEN Reparaciones.....	72
5.2.4. Desarrollo de Cinco Fuerzas de Porter Para la UEN Reparaciones. .	77
5.2.5. Formulación de Estrategias Específicas para la UEN Reparación.....	81
5.3. Proposición de Proyectos	83
6. Conclusiones y Recomendaciones	84
• Anexo A	86
• Anexo B	87
• Anexo C	88
• Anexo D	89
• Anexo E	90
• Anexo F	91
• Anexo G	92
• Anexo H	93
Artículos Citados:.....	94

Índice de Figuras

Figura 1.1: Participación de PYMES manufactureras en Chile.....	18
Figura 2.1: Valores de la empresa MTW.....	32
Figura 2.2: Organigrama actual para la empresa MTW.....	37
Figura 2.3: Clasificación de PYMES según SOFOFA.....	38
Figura 2.4: Logotipo MTW.....	42
Figura 3.1: Desglose de la UEN Reparaciones.....	45
Figura 3.2: Desglose para UEN Estructuras metálicas vehículos.....	46
Figura 3.3: Desglose UEN construcción.....	47
Figura 3.4: Desglose UEN transporte.....	48
Figura 3.5: UEN Fabricación.....	49
Figura 3.6: Organigrama de la maestranza MTW.....	50
Figura 4.1: Planificación a nivel de negocios.....	52
Figura 4.2: Organigrama maestranza MTW.....	53
Figura 4.3: Organigrama de la maestranza MTW.....	54
Figura 5.1: Posición actual, según matriz de Mc Kinsey.....	63
Figura 5.2: Posición futura, según escenario optimista.....	65
Figura 5.3: Posición futura, según escenario pesimista.....	66
Figura 5.4: Posición futura, según escenario probable.....	67
Figura 5.5: Diagrama de flujo para la UEN de reparaciones.....	74

Índice de tablas

Tabla 1.1. Preguntas fundamentales para la creación de la misión de una empresa.	25
Tabla 2.1: Matriz de declaración de misión para MTW	35
Tabla 2.2: Maquinaria de la empresa MTW	39
Tabla 3.1: Identificación UEN.....	44
Tabla 5.1: Declaración de misión para UEN Fabricación.....	55

Introducción

1. Introducción

1.1 Descripción de la empresa

MTW (Maestranza de Transportes Wladimir) tiene su iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos el 9 de enero de 1992 en la ciudad de Nacimiento, calificando como patente “Taller de soldaduras y estructuras metálicas”. Siendo su representante legal y dueño Wladimir Oñate Lagniel.

Su propietario, luego de experiencias laborales relacionadas con estructuras metálicas, como trabajos en la Pesquera San Diego por ejemplo, decide emprender su propio negocio, situando la maestranza en la ciudad de Nacimiento, octava región del Biobío. La empresa comienza como un taller artesanal, en donde este empresario a la cabeza del proyecto participa en todas las áreas de trabajo, dando vida así a una empresa familiar.

Sus primeros trabajos son centrados en estufas, salamandras, parrillas, protecciones, rejas metálicas, principalmente trabajos menores. Con esto se dio a conocer la empresa dentro del rubro, esencialmente por la calidad y responsabilidad en los trabajos.

Dado que el emplazamiento está en una zona forestal con una creciente industria transportista de rollizos y madera en general, la empresa comienza a direccionar su nicho hacia este sector, y de este modo se comienza a dar desarrollo a trabajos de reparación y construcción de accesorios de camiones forestales, realizando tareas integrales en los cuales se fue obteniendo un *feedback* que se aprovecha en mejorar los procesos de modo de entregar la mejor solución posible. Es así como la evolución de los trabajos se encamina fundamentalmente hacia la fabricación y reparación de carros de arrastre y carrocerías.

Este servicio y los subproductos asociados fueron muy aceptados por los clientes, y es de este modo como su buena calidad se fue dando a conocer sola sin mayor propaganda, de un cliente a otro traspasándose incluso afuera de la ciudad, principalmente Los Ángeles.

Introducción

De una maestría familiar se da paso a una empresa la cual traslada sus instalaciones desde el sector urbanizado, en donde se inició, a un sector industrial, implementándose una serie de instrumentos, maquinarias y vehículos necesarios que ayudan a los procesos productivos de la empresa. Con ello se recurre, además, a la contratación de mano de obra capacitada y con mayor experiencia.

Producto de el vertiginoso avance de la industria de la madera en la región, además de la incesante búsqueda de nuevas formas de rentabilidad para la empresa, se dio paso a un nuevo tipo de negocio: el transporte forestal, que gracias a financiamiento de privados (bancos) se adquieren camiones, los que dan un buen resultado a los largo de su vida útil, pero que tiene un riesgo intrínseco asociado importante, producto del deterioro significativo que la carga y caminos sinuosos, escarpados y maltrechos producen en la maquinaria forestal.

Hoy es una empresa con 7 trabajadores, con una facturación de 5.500 UF anuales aproximadamente. Se dedica a la fabricación de carrocerías, carros, tolvas, montaje obras civiles, a las transformaciones (adaptaciones), y reparaciones. Además cuenta con participación en el área del transporte forestal. Esta empresa se ha hecho de un buen prestigio por las grandes empresas del transporte del sector, como comercial *Kaufmann, Epysa, Randon, Difor Chile*, encontrándose en pleno proceso de expansión con el desarrollo y mejoramiento de productos.

Introducción

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Identificar los negocios en que está la empresa y elaborar un plan estratégico para mejorar la competitividad de MTW en la región.

1.2.2. Objetivos Específicos

Por lo tanto los objetivos estratégicos necesarios para llevar a cabo el objetivo general que persigue este proyecto de título son:

1. Identificar los diferentes negocios en que está la empresa y proponer la estructuración de una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) para cada uno de ellos.
2. Realizar planificación de las UEN seleccionadas, en base a un diagnóstico, tanto interno como externo, para saber cómo se posicionan.
3. Proponer estrategias y proyectos adecuados para mejorar la competitividad de las UEN en el largo plazo.

Introducción

1.3 Justificación del problema

Existe en Chile un número considerable de pequeñas y medianas empresas que se dedican al rubro metalmecánico en general, y es en este sector que se conserva un amplio camino por recorrer puesto que hay tierra fértil para el desarrollo y la expansión. Pero debido a muchas falencias en toda su cadena de valor, no se ven impulsadas a un próspero y fructífero proceso productivo. Además las gerencias de la pymes metalmecánicas en general no tienen un enfoque de proyección al futuro producto de una mala o nula delimitación de la visión, misión, y objetivos en general. Asimismo este modelo de negocio tiene un ineficiente control del cumplimiento de objetivos (FUNDES, 2011). De esta forma es imprescindible alguna herramienta de gestión estratégica industrial que ayude al desarrollo de estas empresas.

Y es justamente la empresa que se analizará en el proyecto, la que se adecúa dentro de esta definición. MTW es una empresa que comenzó sus trabajos artesanales en fabricación de productos para el hogar, como chimeneas, rejas y portones, entre otros. Con el tiempo se fue adaptando a las condiciones del mercado para poder satisfacer distintos tipos de demandas que se le fueron presentando hasta llegar, por ejemplo, a la fabricación de carros y carrocerías para el transporte forestal o el área de construcciones metálicas civiles. Estas demandas han sido correcta y eficazmente cumplidas, pero está en una etapa en la cual la competitividad es reñida y se necesita de instrumentos que puedan ayudar a centrar sus esfuerzos hacia un foco, y que se cumplan con altas expectativas de clientes exigentes.

La empresa cuenta con alta experiencia empírica, por medio de los años de experiencia, especialmente de parte del fundador, pero no existe una especialización técnica y/o profesional, que le proporcione un enfoque mucho más experto y competente, dándole así, las ventajas competitivas a los negocios. Cabe mencionar además, que existen problemas de localización pues la maestranza está ubicada físicamente en un territorio urbano, que ya no es apto para un taller de estas características industriales. Y unido a ese problema se agrega el hecho de que los

Introducción

empleados que han pasado a lo largo de los años por la empresa, se cambian debido a la fuerte competencia en sueldos que se ofrecen en el sector de la minería, especialmente en el norte de Chile. Otro problema, tiene relación con la fidelización de clientes, ya que ellos son sensibles al precio. Por último, se identifica un inconveniente relacionado con la tecnología, puesto que aunque es standard, podría ser superior, y de ese modo se mejoraría los procesos productivos.

Debido a todas estas iniciales evidencias se necesita de herramientas esenciales para poder iniciar y dirigir la empresa hacia una dirección en donde se pueda sacar el máximo de réditos posibles. Es así como una gestión industrial, por medio de una planificación estratégica, engrana perfecto a las condiciones de MTW. Además, dentro de la planificación estratégica se hace un apartado en el proceso de las estrategias para una firma que tan solo contiene un negocio y con una estructura puramente funcional, en contrapuesto a las empresas altamente diversificadas en sus negocios. Y es que MTW, estaría catalogado a simple inspección como una empresa con diversas actividades, definición perfecta para corregir el modo de hacer frente al mercado y empapar a toda la organización con una cultura estratégica.

Existen diversos estudios que se han realizado a diferentes tipos de empresas, y que se presentan como esenciales para proponer a largo plazo, estableciendo reglas, lineamientos y procesos inteligentes, para lograr el anhelado objetivo en la prescripción planteada, aprovechando el potencial existente al máximo. Un ejemplo, menciona Fuentes, (2011), es el sector urbano y regional, en donde la planeación estratégica es el instrumento para un mejor desarrollo de asentamientos humanos, en lugar y momento determinado. Esta planeación estratégica sirve para descubrir y potenciar posibilidades de desarrollo, toma toda la complejidad del entorno político, económico y social de una ciudad.

Introducción

Tal es la importancia que se le ha dado a la planificación estratégica, que se ha interpolado este concepto hacia la organización urbana, es así como Güell, J. M. F. (2006) menciona la existencia de una crisis de planificación en las ciudades y factores que alimentan esta crisis, tanto interna como externamente. Se desarrolla la necesidad de modelos de gobernabilidad, todo esto gracias a que se fijó desde un principio la visión estratégica. Agrega también la importancia de comprender las ciudades como sistema complejo funcional, en donde se toman en cuenta todas las variables que influyen para posteriormente iniciar la puesta en marcha de un plan.

Distintos trabajos se apoyan en una planificación estratégica para conseguir direccionar a las empresas, un ejemplo de esto es el autor Valenzuela, (2011) quien diseña un sistema de control de gestión estratégico para una empresa manufacturera de productos derivados de la celulosa. Para esto necesitó de una planificación estratégica, para finalmente plantear, por medio de todo el proceso que conlleva, el rediseñar la empresa, no solo por ausencias de visión y misión, sino porque no existe un plan claro, de forma que se plantean estrategias para abarcar el mercado nacional de sus productos.

La planificación estratégica deja a la vista muchos puntos íntimos de las corporaciones, buenos y malos, dejando en claro fortalezas, debilidades, y limitaciones en general. Es por medio de esta herramienta que se puede visualizar y evaluar una empresa desde varios ángulos, que incontables veces se piensan no gestionables por el solo hecho de no ser cuantitativos. Gracias a este método se pone en la balanza a las empresas, para saber así el “status” corporativo de estas, y como mejorarlo.

Introducción

1.4 Marco Teórico

Desde el punto de vista de la empresa en cuestión, es recomendable ahondar en breve el sector de la industria en que se desenvuelve, de modo de describir el estado de arte de las características propias de todo el mercado metalmeccánico, incluyendo además los principales productores de la vital materia prima que se utiliza en negocios de este tipo, el acero.

Todo esto bajo el punto de vista de lo que significa la planificación estratégica y administración estratégica dentro de las organizaciones.

1.4.1. Industria Metalúrgica y Metalmeccánica Nacional

La Asociación de Industrias Metalúrgicas y Metalmeccánicas (ASIMET, 2010) sugiere que a nivel nacional, la mayor parte de productos fabricados en el sector de la metalmeccánica se utilizan en la Industria manufacturera, dividiéndose esta en siete grupos:

- ✓ Industrias básicas de hierro y acero
- ✓ Industrias básicas de metales no ferrosos
- ✓ Fabricación de productos metálicos (exceptuando máquinas y equipos)
- ✓ Construcción de maquinaria y equipos no eléctricos
- ✓ Construcción de maquinaria, aparatos y suministros eléctricos
- ✓ Construcción de material de transporte
- ✓ Fabricación de equipo profesional y científico.

Introducción

1.4.2. PYMES metalmecánica

Además en Chile se encuentran una serie de pymes registradas en el área manufacturero, estas son un 13% de las empresas pymes en total, 11.577 empresas aproximadamente. Y de esta 24% corresponde al sector metalúrgico-metalmecánico, un 23% corresponde al área de alimentos, 20% al textil, 11% a editoriales, 10% a madera y muebles y un 9% a la industria química como se muestra en la imagen a continuación.

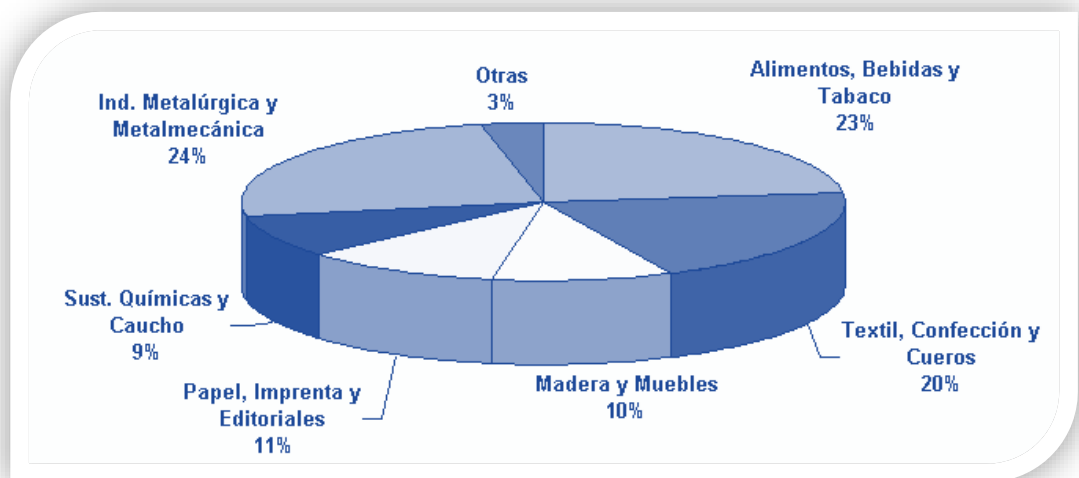


Figura 1.1: Participación de PYMES manufactureras en Chile.
Fuente: Fundes, 2011.

Introducción

1.4.3. Productores de Acero

Nacionalmente la industria del acero está dominada por el poderío de tan solo dos empresas, Gerdau Aza, que es una empresa siderúrgica internacional centrada solo en reciclar chatarra de acero y que lleva 40 años en este negocio, haciéndola por ende experta en este proceso que comienza con un consumidor que separa el acero para entregarlo a un recolector de chatarra, que posteriormente lo entrega al horno para así procesar un nuevo acero. Esta empresa se ha ido adaptando, producto de la competitividad nacional de la Compañía Siderúrgica Huachipato S.A. ubicada en la Ciudad de Concepción, dedicada a la elaboración de acero. Esta Compañía pertenece al grupo CAP (Compañía de Aceros del Pacifico). Su proceso comienza con la obtención de arrabio (producto intermedio del proceso de fundición de las menas del hierro), en donde es fundido en sus hornos, luego el posterior acero que se produce es colado a lingotes que se transforman en diversos productos gracias a la laminación (Torres, 2014).

1.4.4. Cadena de valor de las pymes de la metalmecánica nacional

De acuerdo al Estudio de sector del Acero (FUNDES, 2011), se identifican 9 Principales sectores de la cadena de valor genérica de las pymes del sector metalmecánico nacional. Estas están definidas primero por la Infraestructura, que está limitada en cuanto al punto de vista operativo, con una restringida capacidad de desarrollo de modernización de instalaciones y tecnologías, que permitan generar mejores métodos de trabajo de la mano de una producción eficiente. Esto es consecuencia de falta de visión a largo plazo que proyecte actividades en el tiempo, y ayude a competir de mejor manera. Luego se menciona al Manejo de recursos Humanos en donde no existe un sistema de perfeccionamiento, los empleados tienen un conocimiento experimental y practico de actividades repetitivas, pero con un bajo conocimiento técnico y profesional. De este modo es imperativa la capacitación del personal, pues clientes del sector demandan óptima calidad.

Introducción

Posteriormente se menciona el Desarrollo de Tecnología, para lo cual no existen planes integrales para el desarrollo tecnológico en el tiempo, solo inversiones específicas puntuales y desfasadas con exigencias actuales. De este modo apremia el acercamiento a las tecnologías eficientes que compitan y que sean innovadoras.

A su vez se agrega a esta cadena de valor Adquisiciones, que a nivel genérico, cuentan con una escasa programación de adquisición de materias primas, en donde se pronostiquen los cambios de precios y se mantenga un inventario adecuado para la producción.

Transversal al Manejo de Recursos Humanos, Desarrollo de Tecnología y Adquisiciones, se encuentran, en esta cadena de valor cinco eslabones. El primero es el de Logística de entrada que no cuenta con un plan de adquisiciones para mantener un stock mínimo de recursos por lo que el poder de negociación con proveedores es bajo.

Posterior a este se definen las Operaciones que en las pymes metalmeccánicas cuentan con una baja capacidad de desarrollar planes de producción eficientes, y no existen actividades de calidad que controlen la eficiencia productiva por una baja utilización de herramientas informáticas para el control de procesos productivo.

Luego se encuentra la Logística de salida que es un eslabón en donde estas pymes no disponen de tecnologías que realicen controles exhaustivos de calidad.

Seguidamente se define el Marketing/ventas que es una unidad en donde las pymes no han desarrollado una política en la cual promocionen sus productos por una mala utilización de tecnologías de información por lo que tienen muy bajo control del negocio.

Y por último el Servicio, que para estas pequeñas y medianas empresas no pueden entregar a sus clientes servicios de calidad óptima e integral como la asistencia técnica o por sus productos con baja personalización.

Introducción

Es de esta manera como se observa una visión sistémica del territorio nacional en donde se desenvuelve la empresa metalmeccánica dentro del estudio a realizar, que a primera impresión está incluida dentro de esta descripción de cadena de valor a nivel nacional, y que sirve como un termómetro para direccionar los esfuerzos en las propuestas y estudios que se necesitan para una gestión eficiente en una empresa metalmeccánica de la región del Biobío que se quiere proyectar y ampliar.

1.4.5. Programas de apoyo a las PYMES metalmeccánica

El futuro de la industria metalúrgica y metalmeccánica en general se define prospera y prometedor, puesto que tiene unas bases sólidas definidas a través de toda la revisión de informes y trabajos reportados, por tanto es importante no descartar las posibilidades que se entregan en los distintos caminos del mercado del acero, así por ejemplo se pueden observar distintas actividades referentes a la activación y apoyo de la metalmeccánica como lo menciona ProChile en su página web.

“La directora regional de ProChile Biobío, Sandra Ibáñez, se reunió durante esta jornada con representantes de las universidades Católica de la Santísima Concepción, Universidad Técnica Federico Santa María sede Talcahuano y Universidad del Biobío, con el objeto de generar un programa de trabajo conjunto destinado a apoyar a pymes no exportadoras del sector metalmeccánico. En la reunión se acordó conformar una mesa de trabajo para apoyar la industria metalmeccánica, que trabajará en mejorar las capacidades para estas empresas, incluyendo I+D, estrategia comercial y desarrollo de capital humano, con el objetivo de potenciar las capacidades de las pymes y que inicien un proceso de internacionalización. Sandra Ibáñez explicó que estas acciones están enmarcadas en el apoyo para la incorporación al proceso exportador de un mayor número de pymes, que se desarrolla a contar de este año a través de las oficinas Pyme Exporta de ProChile.” (ProChile, 2015)

Introducción

1.4.6. Administración estratégica

Es perentorio el hecho de ajustar una buena gestión industrial a empresas que están dentro de la calificación de pymes, y que tienen un territorio fértil por recorrer. Esto es apoyado por un estudio realizado por Beltrán et al. (2009), en donde primero sugiere un análisis de la situación y un diagnóstico estratégico que ayuda a una utilización de puntos fuertes en donde se aprovechen las oportunidades del mercado, de esta manera se pueden reducir amenazas y corregir puntos débiles, además surgen las principales decisiones estratégicas que se deben afrontar.

Posteriormente se menciona un direccionamiento estratégico (Beltrán Maza, 2009), que es una definición de una ruta organizacional que seguirá la empresa hacia el alcance de la visión, conduciendo a los objetivos y el cumplimiento de la misión.

A continuación se propone la Realización del plan estratégico, en donde se sugiere un cuadro de mando integral que mida las actividades de la empresa desde su visión, misión, objetivos y estrategias. Gracias a esto se identifica la organización y se crean iniciativas para el logro de metas en general.

Finalmente se evoca al Sistema de Gestión y Control, en donde se plantean acciones de mejoras para no perder la eficacia, previo a una revisión de estrategias planteadas y objetivos cumplidos. (Beltrán et al., 2009).

Según Fred R. David, 2003, “La Administración estratégica es el arte y ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Integra a la administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y los sistemas computarizados de información para el éxito de la empresa”

Introducción

1.5 Delimitación y alcance

Para efectos de este proyecto de este proyecto de título es llevado a cabo en la empresa Maestranza Metalmecánica MTW, ubicada en la avenida Julio Hemmelmann #1420, en la ciudad de Nacimiento, región del Biobío, Chile.

El alcance principal es el diseño de una planificación estratégica para la empresa, quedando fuera del mismo la implementación, la cual queda a cargo de Wladimir Oñate Lagniel, al igual que los costos de la misma.

1.6 Metodología

Debido a que en la empresa no existe planificación estratégica alguna, es evidente que no hay a cargo personal para el desarrollo de esta tarea. De modo que para efectos del proyecto, quien se encarga del desarrollo de esta obra de inicio a fin, es el director en jefe, Wladimir Oñate Lagniel, quien por medio de reuniones proporciona la información necesaria para guiar este proceso de planificación estratégica, de manera de realizar un análisis fundado, facilitando una comunicación transversal en la empresa y decidir el rumbo a seguir a posteriori.

Para el buen funcionamiento de todas las labores se sigue con la siguiente metodología, cumpliendo con todos los apartados que se mencionan e indican, considerando la concatenación en la estructura metodológica, de manera que cada proceso sirve a la realización de los objetivos específicos.

Introducción

1.6.1. Para el Objetivo Específico 1:

El primer objetivo específico de este proyecto de título es: “Identificar los diferentes negocios en que está la empresa y proponer la estructuración de una UEN para cada uno”.

Por tanto la información necesaria para realizar este objetivo es por medio de entrevistas con el director de MTW, de manera de detectar y clasificar correctamente los negocios y así encontrar la manera factible de encausar la empresa en el mediano y largo plazo.

Esta información es aprovechada para la correcta identificación de unidades estratégicas de negocios mediante la medición de 8 factores relevantes para identificar y definir una UEN:

- ✓ Servir a un mercado Externo y no Interno.
- ✓ Elementos externos homogéneos y distintos a otras UEN.
- ✓ Competidores homogéneos y distintos a otras UEN.
- ✓ Precios varían en forma distinta a otras UEN.
- ✓ Estilo y calidad varía en forma distinta a otras UEN.
- ✓ Debe ser un centro de resultados.
- ✓ Debe tener control sobre su propio destino.
- ✓ Se puede liquidar como unidad económica.

En cuanto al desarrollo de una misión para la empresa y la UEN, para Goodstein et al. (1999), la declaración de la misión “especifica el rol funcional que ésta va desempeñar en su entorno, (...) debe indicar con claridad el alcance y dirección de las actividades de la organización”. Igualmente una misión debe impedir que las personas desarrollen y propongan muchos planes o proyectos que no se encuentren dentro del alcance de la misma.

Introducción

Por tanto, para declarar una misión se debe responder a cuatro preguntas fundamentales:

	Actual	Futuro
<i>Mercado</i>	¿Quiénes son los clientes actuales?	¿Quiénes serán los clientes futuros?
<i>Producto</i>	¿Cuáles son los productos actuales?	¿Cuáles son los productos futuros?
<i>Cobertura Geográfica</i>	¿Cuál es la zona del mercado actual?	¿Cuál es la zona del mercado futuro?
<i>Liderazgo</i>	¿Por qué compran los clientes?	¿Por qué me comprarán los clientes?

*Tabla 1.1. Preguntas fundamentales para la creación de la misión de una empresa.
Fuente: Elaboración propia*

Introducción

1.6.2. Para el objetivo Específico 2:

En cuanto al segundo objetivo específico: “Realizar planificación de cada una de las UEN en base a un diagnóstico, tanto interno como externo de cada una de ellas, para saber cómo se posicionan.”

Se plantea la realización de un análisis del medio externo a nivel de negocios, por lo cual se lleva a cabo un estudio de la Industria, el que debe contener un análisis competitivo, estructural, del medio externo. Además, para el escrutinio interno, se realiza la revisión de información disponible, como balances e informes, además de entrevistas y reuniones en la empresa. Todo dependiendo del Modelo de Portafolio asignado que sea más adecuado para cada Unidad Estratégica de Negocios. Los modelos de portafolio seleccionados son la Matriz de Mc Kinsey, Modelo de 5 Fuerzas de Porter y Cadena de Valor.

Matriz de Mc Kinsey

Las dimensiones de esta matriz son muy multivariables con el fin de representar mejor la calidad.

En esta matriz la posición competitiva de la empresa en una actividad determinada sería representada a través de un conjunto de variables que pretenden corresponderse con los factores claves de éxito en la actividad.

Cabe mencionar que las variables elegidas no tienen por qué ser variables cuantitativas, es más, se da la misma importancia a las variables cualitativas si estas constituyen realmente factores de éxito.

La dimensión del atractivo del mercado que trata el interés o el valor de la actividad para la empresa se define también en base un conjunto de variables, tanto cualitativa como cuantitativas,

Introducción

En este caso, para MTW es una herramienta muy versátil que desarrolla un análisis muy profundo y con la ventaja de arrojar los lineamientos para la proposición de estrategias de la UEN Fabricación.

Cadena de Valor

La Cadena de valor permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna ventaja competitiva por sobre la competencia.

Permite describir el desarrollo de las actividades de una empresa y como éstas generan valor al producto o servicio que llega al cliente final. Descrita por Michael Porter en el año 1985, es muy útil para comprender las ventajas competitivas de una organización.

Por lo tanto es la metodología escogida para analizar la UEN de Reparación, pues al ser más bien pequeña, es mejor enfocarse en las actividades necesarias para reconocer cómo puede ser más competitiva.

Se divide en Actividades Primarias:

- ✓ Logística de Entrada o Logística Interna
- ✓ Operaciones o Producción
- ✓ Logística de Salida o Logística Externa
- ✓ Marketing y Ventas
- ✓ Post Venta o Servicios:

Y las Actividades de apoyo, las que se subdividen en cuatro categorías:

- ✓ Aprovechamiento o Abastecimiento
- ✓ Desarrollo Tecnológico
- ✓ Gestión o Administración de R.R.H.H
- ✓ Gestión General o Infraestructura

Introducción

Finalmente las categorías de una Cadena de Valor, ayudan mediante las actividades primarias a ver de forma más detallada la manera en que una empresa crea un producto o servicio, de qué forma se realiza la transferencia a los clientes y el servicio de Post-Venta. En cambio las actividades de apoyo, ayudan a añadir valor al servicio ofrecido por la empresa ya sea por la actividad en sí o en conjunto con las actividades primarias.

Cinco fuerzas de Porter

Para conocer la manera en la cual MTW se posiciona frente a sus competidores se utiliza el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual se reconoce como la herramienta más frecuente para examinar el entorno competitivo de una empresa, en base a cinco fuerzas competitivas básicas, las cuales permiten ver como una empresa compite en un mercado particular:

- ✓ Amenaza de los nuevos competidores entrantes.
- ✓ Amenaza de productos y servicios sustitutos.
- ✓ Poder de negociación de los clientes.
- ✓ Poder de negociación de los proveedores.
- ✓ Rivalidad entre los competidores del sector.

El poder de las fuerzas varía de industria en industria, de esta forma para cada sector industrial, no todas las fuerzas serán importantes pues cada sector es único y posee una estructura particular

Para Michael Porter (1985), estas fuerzas permiten que una empresa vea a través de la complejidad y señale los factores que son importantes para la competencia en su sector industrial, de la misma forma permite que la organización identifique innovaciones estratégicas que mejoraría la utilidad del sector industrial.

Es por estas razones que se ha escogido realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter para analizar la UEN de reparación de la maestranza MTW

Introducción

1.6.3. Para el objetivo Específico 3:

Finalmente la metodología utilizada para el último objetivo específico: “Proponer estrategias y proyectos adecuados para mejorar competitividad en el largo plazo”

Una vez concluido los análisis, se efectúa la enunciación de estrategias, gracias a la información entregada por los esquemas de portafolios seleccionados.

En seguida se da paso a la proposición de los proyectos que se acoplen a estas estrategias definidas, de manera de cumplir con la misión propuesta al comienzo del proyecto.

2. Planteamiento estratégico corporativo actual de la empresa MTW

Antes de comenzar un análisis a cualquier empresa es necesario tener en conocimiento la manera de pensar y actuar del responsable de la empresa y como planea guiarla en el futuro.

Por lo tanto, el análisis de la situación actual de la empresa se realiza desde la perspectiva del Director de MTW, quién además revisa y propone los posteriores lineamientos, sugerencias, estrategias y proyectos para generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

De esta manera en este apartado la idea central es presentar el porqué de la existencia de la empresa de manera de definir el propósito general de la misma.

2.1. Propósito

El propósito principal para MTW es dar a sus clientes un servicio eficaz, perfeccionando constantemente el desempeño operacional y administrativo en cada una de las áreas de trabajo de la empresa. Para de esa manera satisfacer las necesidades de los usuarios, alcanzando o superando sus expectativas con respecto al producto elaborado o el servicio recibido, dependiendo del caso.

2.2. Filosofía corporativa

Para ofrecer productos y servicios alineados con la eficiencia, calidad y experiencia que MTW ofrece debe plantearse cierta normativa a seguir, de manera dar cumplimiento real a la filosofía de la empresa.

Luego de entrevistas y reuniones con el director general de la empresa, se logra concretar las características esenciales de la misma, desde el punto de vista de la filosofía empresarial y así impregnar a cada uno de sus integrantes, estos se representan bajo los siguientes tres apartados:

- Calidad: Es un compromiso constante de la empresa por entregar siempre sus bienes y servicios con efectividad. Existe una obligación en crear mejores caminos en respuesta a las necesidades de los clientes. En cada UEN se asume la responsabilidad de lograr los resultados, con una actitud de buena comunicación y dejando siempre espacio para el aprendizaje de cada proceso.
- Profesionalismo: La firma tiene una trayectoria de 24 años en el sector de la industria metalmecánica, esto le permite provocar e inducir en sus colaboradores el sentido de esmero y responsabilidad en cada meta de manera terminar el trabajo de forma eficiente y eficaz.
- Satisfacción del cliente: Los clientes son el centro de la organización, sin ellos no se puede dar vida a los trabajos que allí se realizan, de esta manera pasan a ser el activo primordial en la organización.

2.3. Valores

Las decisiones y movimientos realizados dentro de la empresa deben ser fijados de acuerdo a los valores y principios de la corporación, de manera de regir la operación general y lo que conlleva la operación del proceso estratégico.

Es de esta manera como dentro del siguiente apartado se detallan los valores organizacionales de manera de fijar ciertas formas conductuales de los miembros de MTW.



*Figura 2.1: Valores de la empresa MTW.
Fuente: Elaboración propia.*

La descripción de cada uno de ellos es la siguiente:

- Honestidad: Implica ofrecer lo que se puede cumplir, con esmero en lograr el cometido. Actuar con puntualidad. Los resultados no se dejan al azar. Debe existir un comportamiento íntegro y coherente. Además, la autenticidad en los que se hace es primordial, de manera de ser coherente.
- Responsabilidad: Respuesta en todo lo que se haga o deje de hacer, teniendo un cuidado especial a todas las decisiones tomadas, y teniendo en cuenta los actos y consecuencias de estos. Este valor es esencial tanto para el entorno como de manera personal. No evadir ni olvidar deudas. La empresa tiene la previsión como pilar, de manera de planificar y hacer el esfuerzo suficiente para el trabajo ordenado. Finalmente se reconocen errores al instante para buscar la corrección de ellos.
- Comunicación: Dentro de la empresa es imperativo que las personas tengan buen sentido de recepción de información, además de entregar información lo más claro posible. Es así como no se debe dar nada por obvio, esta entrega informativa debe respaldarse por los medios de comunicación necesarios. Los prejuicios serán evitados.
- Respeto: Representará una base en la convivencia institucional. El trato digno es considerado para los demás como también a nivel personal. Es así como este valor exige proceder de forma cortés y prudente, de manera que si existe alguna actitud apropiada se debe corregir, y a la vez se debe comprender.
- Compañerismo: la ayuda mutua para alcanzar objetivos comunes. La existencia de actitudes colaborativas y de servicio. Además se debe administrar el conocimiento colectivo y traducido en cada actividad, siendo además solidarios en el ambiente laboral.

Planificación Institucional

- Tolerancia: En la empresa el ejercer un buen juicio y autodominio en las acciones, comprendiendo y valorando las diferencias para la consecución del objetivo común, será un valor ejercido en el transcurso de todas las labores corporativas.
- Aprendizaje: Mejoramiento continuo nutrido de la experiencia diaria. Creencia de la autoridad conferida por el conocimiento, experiencia y estudio. Es así como la capacitación y actualización son indispensables.
- Superación: compromiso con el mejoramiento constante, aun siendo de forma mínima. Capacidad y deseo de imponerse a obstáculos y dificultades. Los retos son motivadores e inspiradores. Disciplina y perseverancia son centrales dentro de este valor.

2.4. Misión y Visión

A modo de simplificación del análisis a realizar se utiliza una tabla de “declaración de misión” para conocer los lineamientos y desafíos que se demandan en la empresa.

Por tanto se compara la situación actual del negocio y cuál es el horizonte al cual se quiere llegar a futuro. Cuatro son los factores que se analizan para elaborar la misión, estos son:

1. Mercado.
2. Producto o Servicio.
3. Cobertura geográfica.
4. Liderazgo.

En base a la información reunida en reuniones con el directivo de maestranza y visitas a terreno en la misma empresa, se completa la tabla como se observa en el siguiente apartado.

Planificación Institucional

	Actual	Futuro
<i>Mercado</i>	Empresas relacionadas con el área transporte camionero en general (forestal, escombros, áridos, etc.). Clientes particulares relacionados con área industrial, transporte y construcción.	Clientes institucionales (empresas, corporaciones, firmas) con volumen y exigencia de trabajos competitivos a nivel regional.
<i>Producto (bien/servicio)</i>	Reparaciones de estructuras metálicas de vehículos en general. Estructuras metálicas para vehículos de carga variada. Estructuras metálicas para obras civiles mínimas.	Reparaciones y construcción de estructuras especializadas para el ámbito industrial. Fabricación de estructuras estandarizadas, con exigencias de calidad de un mercado masivo. Estructuras metálicas para obras civiles mayores.
<i>Cobertura Geográfica</i>	Comunas de Nacimiento y Los Ángeles	Regional y otras comunas aledañas.
<i>Liderazgo</i>	Calidad y rapidez en la entrega	Calidad, rapidez en la entrega, flexibilidad del servicio y mejores precios

Tabla 2.1: Matriz de declaración de misión para MTW.
Fuente: Elaboración propia.

Planificación Institucional

De esta manera la misión para la empresa MTW es la siguiente:

Maestranza MTW actualmente entrega bienes y servicios de Reparaciones de estructuras metálicas de vehículos en general, estructuras metálicas para vehículos de carga variada y obras civiles, cubriendo el mercado del área forestal y transportista en general de las comunas de nacimiento y los ángeles, destacando por calidad y rapidez en la entrega.

En el futuro MTW quiere fortalecer la empresa agregando la venta de estructuras especializadas, construcción de estructuras estandarizadas, y estructuras de obras civiles mayores, lo que permitirá ampliar su mercado a clientes institucionales con volumen y exigencias a nivel regional manteniendo la calidad, rapidez en la entrega, además de posicionarse como líderes en precios y en flexibilidad de servicio.

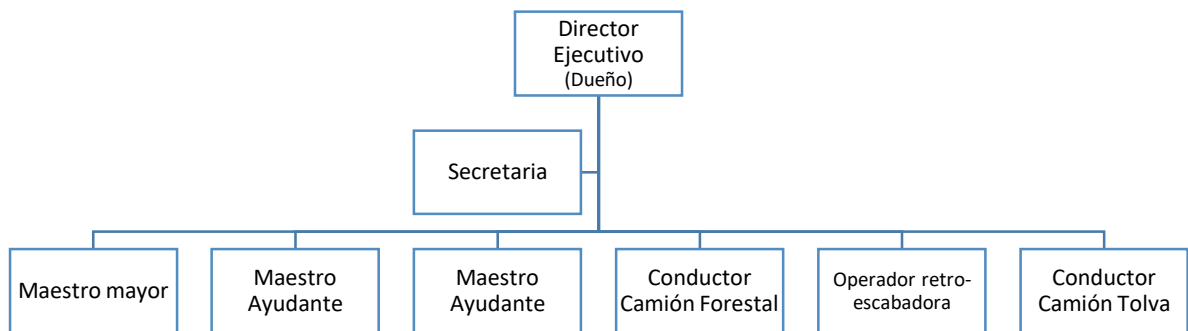
En cuanto a la declaración de la visión para la empresa, se obtuvo lo siguiente:

Ser una empresa líder en la satisfacción de sus clientes, mediante la fabricación y distribución de productos para diferentes usos, además queremos estar en continuo crecimiento y actualización para llegar a ser el líder en todos los sectores donde tenemos presencia, siendo reconocidos por proporcionar valor a nuestros clientes.

2.5. Organigrama Actual de MTW

Al igual que muchos otros aspectos importantes de la planificación, para la realizar la estrategia, se encuentra el organigrama, pero como se sabe esta empresa no ha tenido, ni ha descrito o menos ordenado uno que exprese el orden dentro de la misma. Aun así siempre existen ciertos rangos de autoridad, los que se respetan dentro de todo sistema, sea consciente o de manera instintiva.

Es de esta manera como se identifica desde la perspectiva actual, la estructura de organigrama regido dentro de la empresa MTW, para el director ejecutivo es la siguiente:



*Figura 2.2: Organigrama actual para la empresa MTW.
Fuente: Elaboración propia.*

2.6. Situación Actual

La empresa en cuestión tiene características que lo hacen entrar en el categoría de PYME (Pequeña y Mediana Empresa), dado que el rango de ventas anuales esta alrededor de los 5500 UF. Y desde el punto de vista de la cantidad de trabajadores, está catalogada como una “Pequeña Empresa”, según el criterio de clasificación de PYMES de la SOFOFA, dado que cuenta con 7 trabajadores, y para entrar a la categoría de *mediana empresa* tiene que sobrepasar los 50 funcionarios.

Tramos de Ventas en UF	N de Empresas
Sin Ventas	146.756
Micro (0,1 - 200 UF)	262.686
Micro (200,1 - 600 UF)	153.994
Micro (600,1 - 2.400 UF)	162.557
Pequeña (2.400,1 - 5.000 UF)	55.962
Pequeña (5.000,1 - 10.000 UF)	34.393
Pequeña (10.000,1 - 25.000 UF)	25.728
Mediana (25.000,1 - 50.000 UF)	10.678
Mediana (50.000,1 - 100.000 UF)	6.641
Grande (100.000,1 - 200.000 UF)	3.811
Grande (200.000,1 - 600.000 UF)	3.006
Grande (600.000,1 - 1.000.000 UF)	679
Grande (más de 1.000.000 UF)	1.203
TOTAL	868.094

Figura 2.3: Clasificación de PYMES según SOFOFA.
Fuente: Sofofa.

2.6.1. Recursos

Se cuenta con recursos que son necesarios para la realización de los trabajos y labores de calidad para el mercado en el cual se desenvuelve. A continuación se listan los recursos con los que se cuentan.

2.6.2. Máquinas y equipos

A lo largo de la trayectoria de la empresa se han adquirido una cantidad considerable de equipos, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

Maquinaria	Marca	Cantidad
Máquina soldadora electrónica	<i>Kemppi</i>	1
Máquina soldadora mig	<i>Indura</i>	1
Máquina soldadora mig	<i>Lincon</i>	1
Máquina soldadora	<i>Soltec</i>	1
Moto soldador	<i>Toyama</i>	1
Plasma	<i>Indura</i>	1
Taladro magnético de 380 de 39 mm	<i>Forton</i>	1
Taladro pedestal	<i>Arfa</i>	1
Taladro manual de 16	<i>Makita</i>	2
Taladro auto perforante	<i>Makita</i>	1
Escareador	<i>Makita</i>	1
Pistola neumática de 1"	<i>Chicago</i>	1
Pistola neumática de 3/4"	<i>Tru gear</i>	1
Galleteras de 7"	<i>Makita</i>	5
Compresor de 380 v	<i>Schutz</i>	1
Compresor de 220 v	<i>Indura</i>	1
Torno	<i>Cbt cs6266c</i>	1
Sierra circular	<i>Awdsaw</i>	1
Cabezal divisor	<i>Vertex</i>	1
Equipo oxicorte	<i>Harry</i>	2
Tecles de 2,3 y 5 toneladas	<i>Stromer</i>	5
Pantógrafo de corte	<i>Josab</i>	1
Generador de corriente	<i>Loncin</i>	1

*Tabla 2.2: Maquinaria de la empresa MTW.
Fuente: Empresa MTW.*

2.6.3. Personal

Como se menciona en el organigrama informal de la empresa, se cuenta con un Maestro Soldador, dos maestros ayudantes, un conductor de camión forestal, un conductor de camión tolva y un operador de Retroexcavadora, además de una secretaria y el Director ejecutivo que es el dueño de la empresa.

1. Maestro soldador, (o también llamado Maestro primera): es quien cuenta con mayor experiencia en soldaduras, una aptitud muy valorada dentro del rubro, además de habilidades y destrezas relacionadas con la construcción y montaje de estructuras metálicas tanto de transporte pesado como de obras civiles. Tiene conocimientos y manejo de casi todos los equipos del establecimiento, incluyendo el torno paralelo en el cual realiza labores básicas de mecanizado de piezas, (anteriormente existía personal dedicado específicamente a esta labor, realizando trabajos más especializados en esta área). Por último este personal tiene habilidades en cuanto al manejo de personal se refiere.
2. Maestro Ayudante: Tiene conocimientos y habilidades correspondientes a la metalmecánica, de manera de suplir funciones de apoyo al maestro soldador (maestro primera).
3. Conductor Camión forestal: Cuenta con habilidades muy específicas en cuanto al manejo y conducción; su maquinaria es un camión forestal (camión y carro de arrastre de rollizos), que presta sus servicios a la empresa MININCO, los cuales son muy rigurosos en sus contratos. Por ende, este cuenta con la exigencia de una certificación de conducción CORMA, la cual representa una licencia del tipo profesional para la realización de las labores forestales.
4. Operador retroexcavadora: Este personal cuenta con la responsabilidad de realizar trabajos correspondientes a la mantención de caminos, puentes, y cauces naturales. Estos trabajos por lo general se realizan a particulares, así

como también a empresas privadas y entidades públicas. El operador cuenta con licencia clase D, la cual es la exigencia mínima para este cargo.

5. Conductor de camión Tolva: tiene la responsabilidad de carga de escombros, ripios, piedras, entre otros. Por lo general no es un personal que al que se le exija de muchas habilidades en cuanto a la conducción, pero aun así debe tener una licencia profesional tipo A2.
6. Secretaria: Secretaria con conocimientos contables. Cumple con las labores de recepción y manejo de facturas, guías, órdenes de trabajo, custodia de documentos, manejo de software administrativo financiero, conocimiento de cobranza, manejo de inventario, etc. Además de realizar la labor de Recepcionista en la oficina del establecimiento.
7. Director ejecutivo (Jefe): Es quien toma las decisiones de alto nivel sobre los temas empresariales. Como líder, motiva a los empleados, y preside las operaciones de la organización a lo largo del tiempo en la empresa. Actualmente sobre el recaen varias funciones (que no están descritas formalmente); adquisiciones, administración del personal, decisiones financieras, decisiones de producción y ventas, siempre están presentes dentro de sus labores rutinarias.

2.6.4. Infraestructura

En cuanto al establecimiento físico se refiere, este cuenta con dos galpones unidos, lo que corresponde a un espacio total de 200 m². Se cuenta con sector de tornería, bodega, pañol de herramientas, y dos baños. Además, existen conexiones de electricidad trifásica, para maquinaria de mayor envergadura. Por último cabe mencionar que existe conexión de alcantarillado y agua potable.

2.6.5. Logotipo

El logotipo de toda empresa es un recurso tan básico como trascendental. Es una pieza vital de la imagen corporativa. Dado que representa una seña de identidad por la que clientes potenciales identifican la marca. El logotipo simboliza una imagen de referencia. Algo con lo que clientes podrán identificar la marca en distintos contextos y permita diferenciarse de la competencia.

El logotipo de la empresa en cuestión es el siguiente:



*Figura 2.4: Logotipo MTW.
Fuente: Empresa MTW.*

3. Identificación de negocios

La empresa MTW tiene 4 unidades estratégicas de negocios visiblemente definidas, las cuales sirven a un mercado externo, es decir, sus clientes son un conjunto de empresas y particulares que requiere servicios y productos de cada una de las UEN.

Además, en mucho de los casos, la *cartera de clientes* que se maneja en cada uno de los negocios es diferente para cada caso, lo que acentúa aún más la condición de segmentación de las líneas de negocios manejadas acá. Por ejemplo la UEN “estructuras metálicas de vehículos” por lo general realiza productos para empresas de transporte forestal, en cambio en la UEN de “estructuras metálicas para construcción” los clientes son empresas constructoras que subcontratan los servicios, o instituciones públicas y/o privadas que adjudican directamente los trabajos a esta unidad.

En el caso de los *competidores* existentes para MTW se identifica una cantidad considerable para una ciudad de tamaño pequeño como Nacimiento, esto es básicamente por ser una comuna industrializada, debido a la planta de celulosa CMPC Santa Fe. Es así como gran parte de servicios y empresas existentes, están ligados de una u otra manera a esta gran corporación nacional, aun así existen distintos competidores para cada una de las UEN, por ejemplo en el caso de estructuras metálicas para vehículos, existen algunas maestranzas en Nacimiento que sí realizan productos parecidos, sin embargo se denotan empresas en ciudades cercanas dedicadas a este rubro en específico como TREMAC y MACHILE. En cambio por el sector de la UEN de construcción, los competidores directos son principalmente empresas de montaje o constructoras, que desarrollan y se especializan en este rubro, específicamente en el ámbito de la estructura metálica.

Se hace evidente que hay presencia de diferentes *precios* para la gama de productos y servicios prestados por cada una de las unidades estratégicas de negocios. Además de que la manera en que se manejan las estrategias de precios

Identificación Unidad Estratégica de Negocios

es disímil una a otra. Un ejemplo de esto es que en el negocio de la construcción preexiste una manera prácticamente impuesta en que se fija el precio en una licitación, producto del intrínseco monopsonio que existe en este tipo de actividades comerciales, no así comparándolo con un servicio prestado por la UEN reparaciones, en donde el precio está fijado por un mercado mucho más moderado y equitativo.

Las posibles UEN cumplen con los factores relevantes pero la UEN de “REPARACIONES” y “ESTRUCTURAS METALICAS EN VEHÍCULOS” cumplen con No poder liquidarse como unidad económica. Esto es así pues si las UEN se liquidan, se pierde el concepto de Maestranza.

A continuación se presenta la tabla que evidencia en resumen todas las características desarrolladas producto de la inspección de MTW en terreno además de reuniones con el director de la empresa.

Identificación de UEN:					
<i>Empresa: Maestranza Wladimir Oñate (MTW)</i>					
N°	Factor	Estructuras metálicas en:			Transporte
		Vehículos	Construcción	Reparaciones	
1	Servir a un mercado externo y no interno	SI	SI	SI	SI
2	Elementos Externos homogéneos y distintos a otras UEN	SI	SI	SI	SI
3	Competidores homogéneos y distintos a otras UEN	SI	SI	SI	SI
4	Precios Varían en distinta forma a otras UEN	SI	SI	SI	SI
5	Estilo y calidad varían en forma distinta a otras UEN	SI	SI	SI	SI
6	Debe ser un centro de resultados	SI	NO	SI	NO
7	Debe tener control sobre su propio destino	SI	SI	SI	SI
8	Se puede liquidar como unidad económica	NO	SI	NO	SI

Tabla 3.1: Identificación UEN.
Fuente: Elaboración propia.

Identificación Unidad Estratégica de Negocios

Dentro de la maestranza se observan diversos tipos de negocios en cuanto a lo operacional se refiere. Luego de una inspección con reuniones con el encargado para identificar las diferentes áreas que se manejan en la empresa, se observan estas distintas unidades de negocio, en las cuales se desempeñan realizando distintos bienes o servicios para sus diferentes clientes.

3.1. Reparaciones

Prácticamente esta área es la esencia de MTW, pues al ser una maestranza su foco va dirigido a las reparaciones de las estructuras metálicas en general, acá se puede incluso sectorizar aún más, pues se realizan trabajos para camiones y camionetas, reparaciones en tolvas, grúas, y maquinaria forestal en general, siempre relacionado a la refacción de las estructuras metálicas. Estos trabajos específicamente se tratan de refacciones en cuanto a soldaduras, parches (compostura de partes de maquinarias), cambio de piezas, fabricación de piezas.

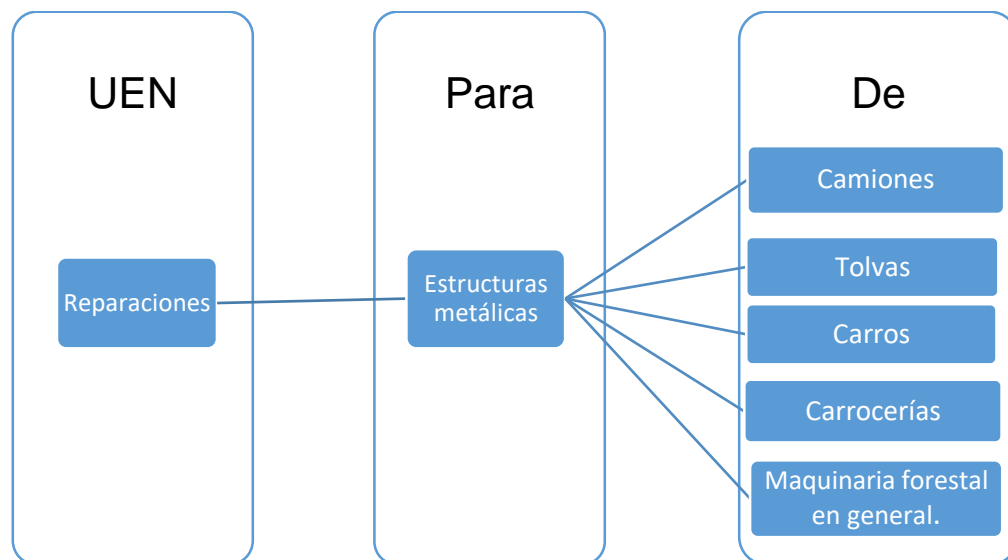


Figura 3.1: Desglose de la UEN Reparaciones.
Fuente: Elaboración propia.

3.1.1. Estructuras metálicas para vehículos

Identificación Unidad Estratégica de Negocios

En esta área se observan todas las estructuras hechas tanto como para vehículos pesados, que son camiones principalmente, y para vehículos livianos, que son camionetas o automóviles de poca envergadura. Los productos que se destacan en esta área son los carros y carrocerías para el trabajo forestal, tolvas para el trabajo de transporte masivo de material, y productos para el trabajo que el cliente estime conveniente.

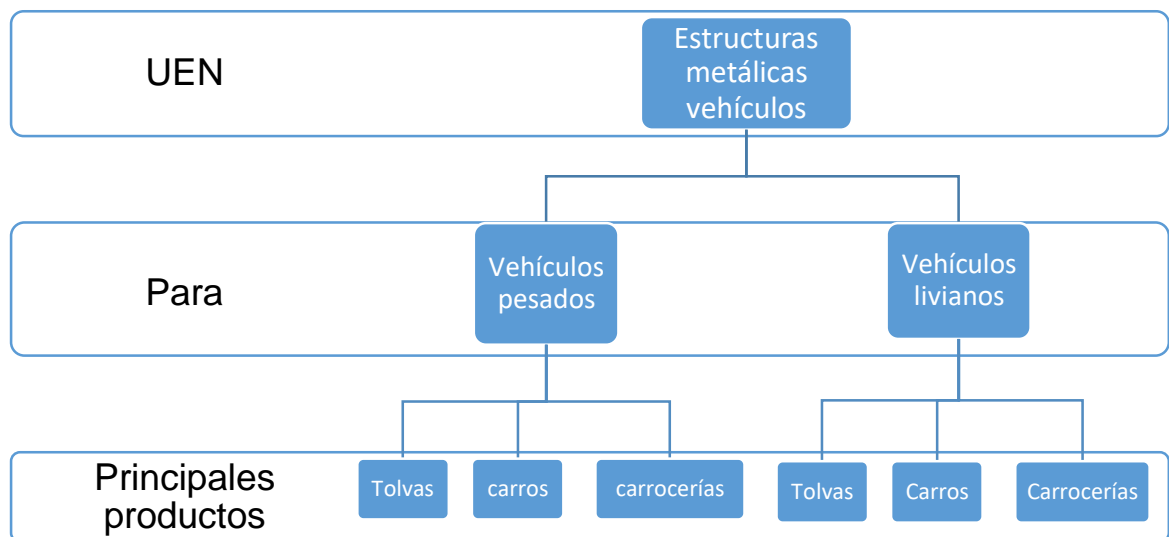


Figura 3.2: Desglose para UEN Estructuras metálicas vehículos.
Fuente: Elaboración propia.

Identificación Unidad Estratégica de Negocios

3.2. Estructuras metálicas para construcción

Dentro de esta UEN se pueden identificar los productos de estructuras para la construcción en general. Primordialmente son productos y servicios que satisfacen la necesidad de la ejecución en obras de construcción como lo son las multicanchas, gimnasios, techumbres, y todo el montaje que conlleva este tipo de obras.

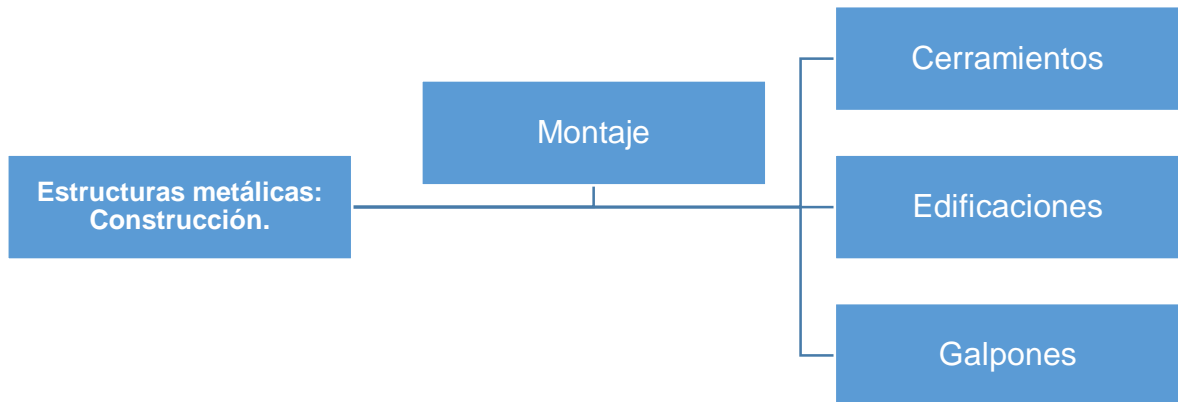


Figura 3.3: Desglose UEN construcción.
Fuente: Elaboración propia.

3.3. Transporte

La siguiente UEN a definir consta en uno de los negocios más diferenciables dentro de MTW, está constituida y creada dentro de la organización, pero no se maneja operacionalmente en el establecimiento de la maestranza, sino que son servicios que se realizan a empresas externas, y que no se relacionan en básicamente ningún aspecto a las otras UEN de estructuras metálicas. Fraccionando esta UEN nos encontramos con servicios de transporte forestal, con un camión equipado para la carga de rollizos, actualmente realizando el servicio para Forestal Mininco, además se encuentra el área de maquinaria pesada que consta de una retroexcavadora, la cual efectúa trabajos a diversas empresas que requieran de movimiento de escombros y tierra en general.

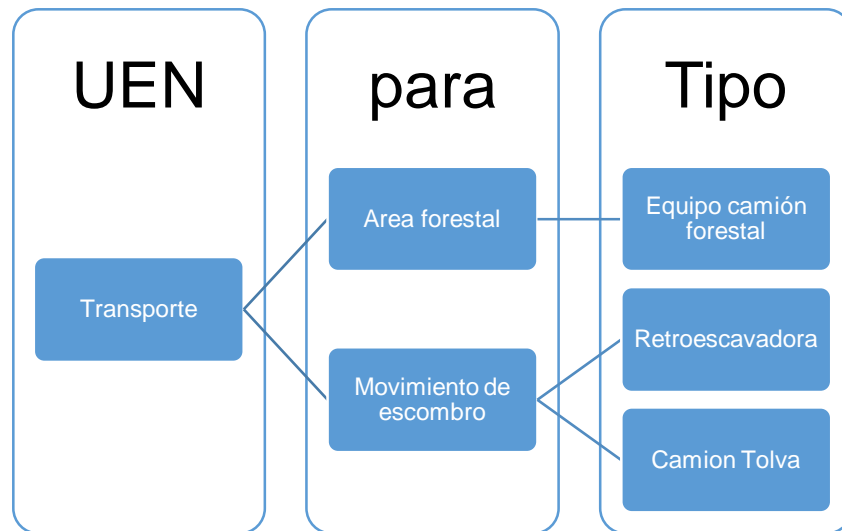


Figura 3.4: Desglose UEN transporte.
Fuente: Elaboración propia.

3.4. Conclusión

Luego de conversaciones y reuniones con el jefe de la empresa, y según su criterio, lo indicado para este proyecto es realizar la unificación de las UEN “Estructuras Metálicas para Transporte” con “Estructuras Metálicas: Construcción”. Esto debido a su interés en este negocio en particular y por las características de PYME, además se consideró que este negocio es sencillo en cuanto a la capacitación de las labores a realizar, producto de la estandarización, ya que los trabajos tienen una línea productiva a seguir, de modo que se prevén con mayor facilidad las actividades a realizar. En Reparaciones, por ejemplo, las actividades no llevan una línea productiva como tal, debido a que son trabajos distintos para cada caso.

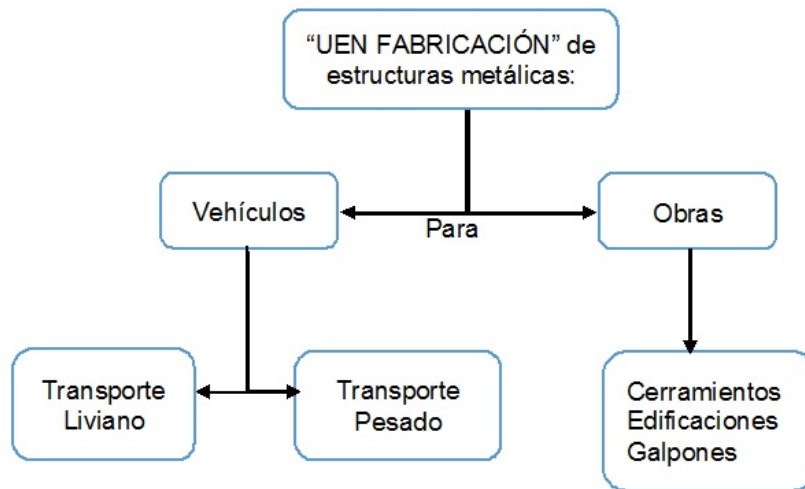


Figura 3.5: UEN Fabricación.
Fuente: Elaboración propia.

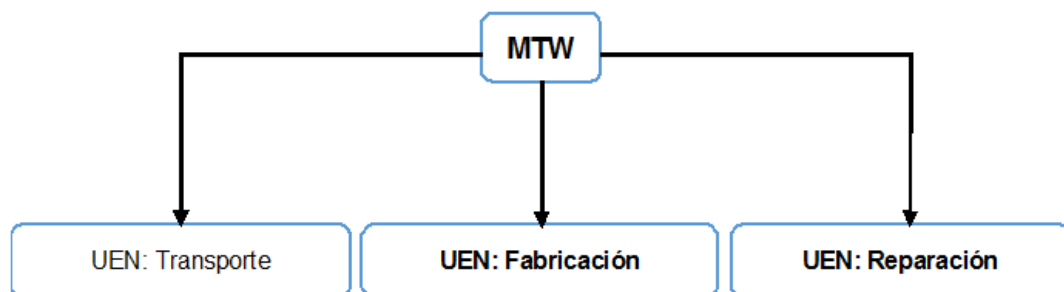
Además por decisión de Don Wladimir Oñate y para efectos de este proyecto se realiza la planificación estratégica de la UEN “Fabricación”, y UEN “Reparaciones”, esto debido a que ambas Unidades son parte del mismo establecimiento y hacen referencia a trabajos parecidos de Maestranza y Metalmecánica, pero que se diferencian en que la primera UEN entrega un bien y la segunda un servicio a los clientes. Además se toma en cuenta la inquietud del

Identificación Unidad Estratégica de Negocios

empresario en darle énfasis a estos dos negocios que han estado inestables en su demanda en los últimos años

Es preciso mencionar además que en un futuro no muy lejano se realizará la planificación estratégica de todas las unidades, de manera de dejar bien segmentado y guiado los negocios que se están impartiendo, con el fin de poder atacar los segmentos por separado.

Es así como la empresa, según las opiniones del propio Director ejecutivo, quedaria conformada y estructurada.



*Figura 3.6: Organigrama de la maestría MTW.
Fuente: Elaboración propia.*

4. Re-estructuración Organizacional

En este capítulo se presenta una re-estructuración al organigrama presentado por el Director de la maestría MTW, de manera que el mismo represente de una mejor manera cómo debería comportarse el orden de la empresa.

4.1. Modificaciones a nivel de planificación

En cuanto a los niveles de toda planificación estratégica, están los 3 principales niveles:

1. Planificación estratégica corporativa (PEC): Que está orientada a la entrega de visión conjunta de toda la empresa u organización. Desde acá toman decisiones de la distribución de capacidades y recursos para cada una de las unidades de negocios.

Esta planificación está posicionada en el primer rango de niveles de decisiones de la organización, y es la Alta dirección la encargada de este nivel de planificación estratégica.

2. Planificación Estrategia de Negocios (PEN): Centrada en cada una de las estrategias para las UEN correspondiente. Este nivel se concentra en alcanzar las metas de los negocios específicos ocupándose de las operaciones y administración de los intereses particulares. Se da respuesta a interrogantes correspondientes a:

- ✓ Como competirán los negocios en el mercado inmerso
- ✓ Que productos se deben ofrecer.
- ✓ Que clientes se intentan satisfacer.
- ✓ De qué manera se deben administrar las funciones.
- ✓ Como se distribuirán los recursos.

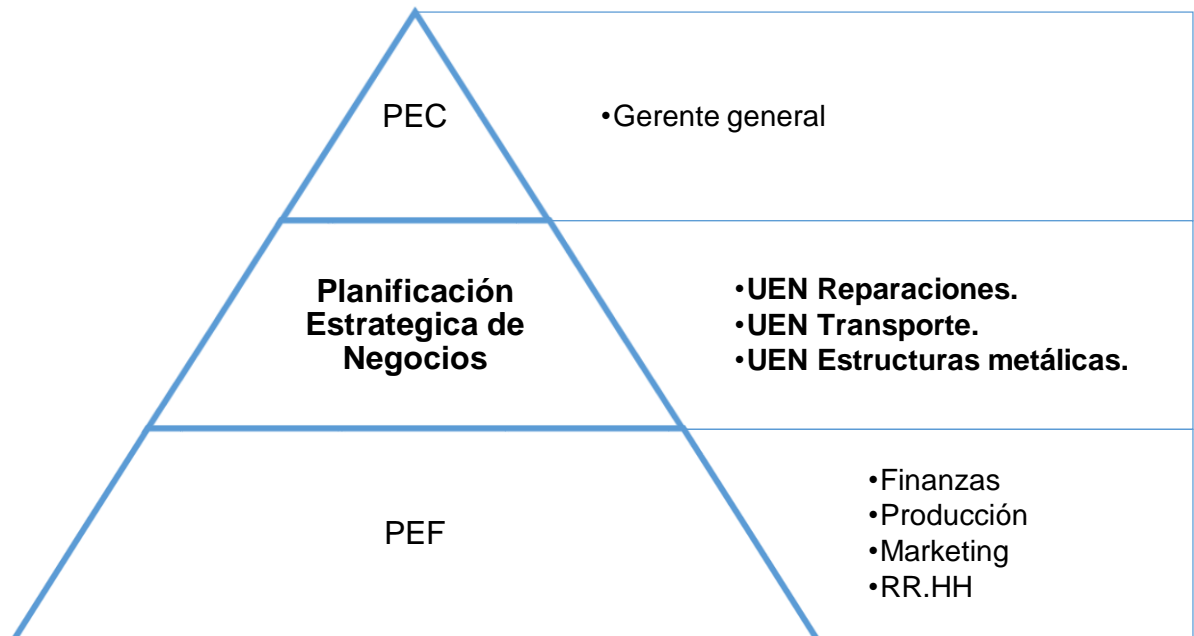
De esta manera se da un enfoque que se aplica luego a su mercado, además de determinar la manera de conducir el negocio, tomando en cuenta siempre los recursos y escenarios del mercado.

Planificación Estratégica de Negocios

3. Planificación de Estrategias Funcionales (PEF): Formulada por un área funcional específica, o unidad estratégica funcional, esto se realiza como refuerzo a las estrategias de cada unidad estratégica de negocios.

Desde este nivel se realiza el marco de referencia para la administración de las unidades estratégicas funcionales.

Por lo tanto, desde este punto de vista (de nivel estratégico) y para efectos de este proyecto solo será necesario la aplicación del nivel de negocios, es por esto que el esquema de organigrama de planificación estratégica de negocios está dado por la siguiente gráfica:



*Figura 4.1: Planificación a nivel de negocios.
Fuente: Elaboración propia.*

Finalmente el organigrama del personal para la maestría MTW, quedaría de la siguiente manera, debido a que algunas de las funciones del personal no estaban siendo bien administradas.

Planificación Estratégica de Negocios

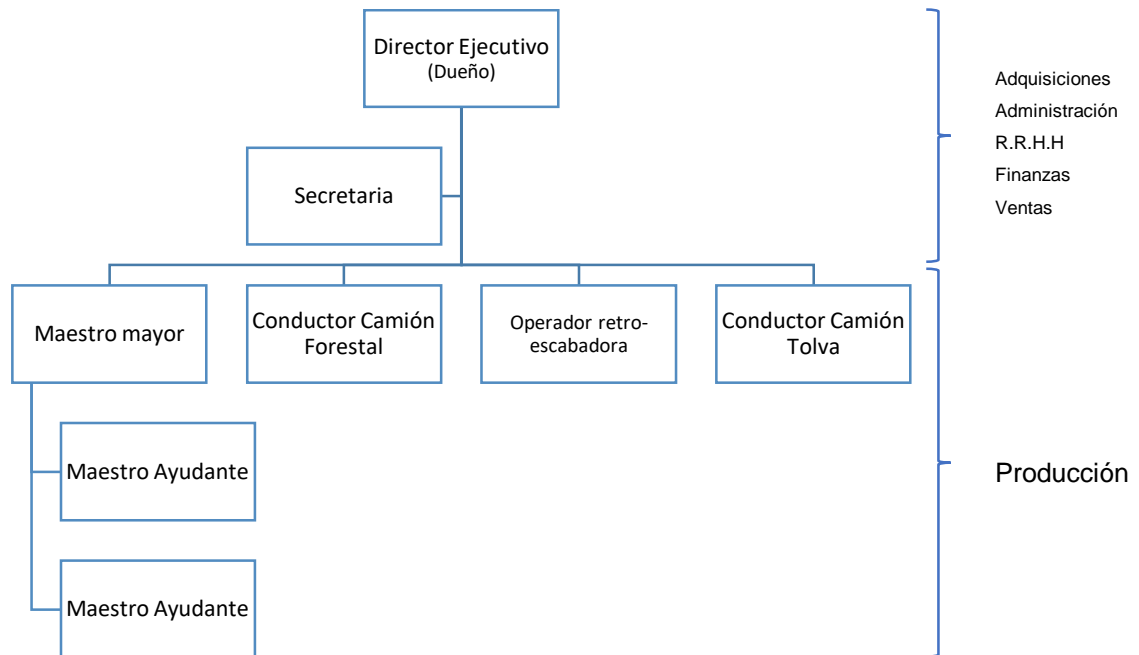


Figura 4.2: Organigrama maestranza MTW.
Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este organigrama se sitúan además las funciones realizadas en la empresa; **Adquisiciones, Administración, Recursos Humanos, Finanzas, Ventas**. Como se puede observar en la figura 4.2, en su mayoría están centralizadas por la parte alta de la jerarquía. Además se muestra en la parte baja la función de “**Producción**”, que claramente está descentralizado, dado a que existen distintos funcionarios que realizan labores en producción, es decir esta delegada una serie de actividades.

Las ventajas más indudables de la centralización es el hecho de que se controlan de cerca las operaciones, proporcionando un conjunto análogo de políticas, prácticas y procedimientos en toda la organización. En una empresa pequeña como MTW, las operaciones tienden a no ser tan diferenciadas y la alta dirección puede tener destrezas y conocimientos precisos para encargarse de todos los aspectos del negocio.

Planificación Estratégica de Negocios

Aun así, a medida que la empresa comience a trazar un camino hacia la masificación de labores, será necesario descentralizar funciones, como en un inicio lo fue producción, dado que en un inicio quien ejecutaba los trabajos de producción era el mismo dueño, ahora esta función esta descentralizada, delegando a los maestros estas funciones.

4.2. Modificaciones a nivel UEN

Como se menciona con anterioridad en cuanto a lo que a las Unidades Estratégicas de Negocios se refiere, luego de conversaciones con el Jefe es preciso **unir** las UEN de “Estructuras Metálicas para Transporte” con la UEN de “Estructuras Metálicas: Construcción”, dado que ambas se relacionan en un concepto; la fabricación. Ambas se dedican a fabricar estos productos con básicamente los mismos insumos, y procesos productivos interrelacionados. De este modo es preciso nombrar a esta nueva UEN como “Fabricación”.

En la sección de construcción de la UEN Fabricación se observa un área de montaje, en el cual no es fabricación en sí, pero que si es parte importante de los trabajos de obras civiles, como el montaje de gimnasios, galpones y todas la edificaciones que se estén hechas básicamente con metal, pero que esencialmente no requieran de la fabricación de piezas como cerchas, postes, vigas, tirantes o columnas por ejemplo, dado a que existen empresas proveedoras como “Prodalam S.A.”, que las venden.

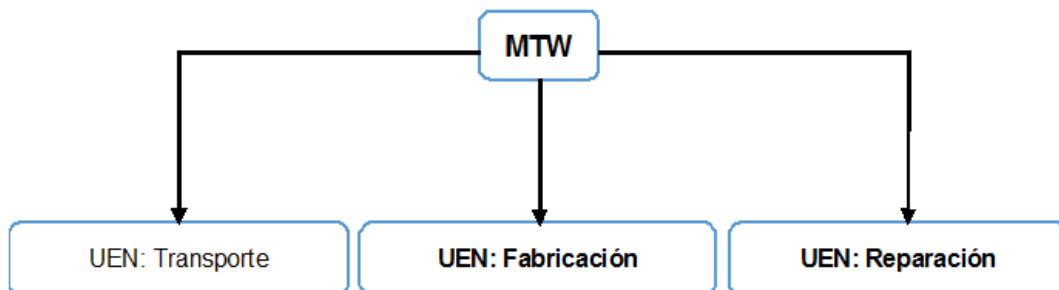


Figura 4.3: Organigrama de la maestranza MTW.
Fuente: Elaboración propia

5. Planificación estratégica de Negocios

5.1. UEN Fabricación

Tal como se menciona en los capítulos anteriores, la planificación estratégica, es realizada sólo en la Unidad Estratégica de Negocios del área de Fabricación y en la UEN Reparaciones.

Es preciso recordar que la UEN Fabricación de estructuras metálicas, tiene una serie de productos que vende a sus clientes, como tolvas carros carrocerías, entre otras. Además también realiza productos para el área de obras civiles, como cerramientos, edificaciones, galpones.

5.1.1. Misión

Para la construcción de la misión de la UEN Fabricación, se utiliza nuevamente la tabla de declaración de misión, la que luego de entrevistas con el jefe de MTW da como resultado la siguiente información.

	Actual	Futuro
<i>Mercado</i>	Privados o empresas que necesiten estructuras metálicas para sus vehículos o construcciones	Empresas del área agrícola, industrial, transporte y construcción
<i>Producto (bien/servicio)</i>	Estructuras metálicas de construcción y de vehículos	Estructuras metálicas de construcción y de vehículos Reparaciones y venta de partes para maquinarias
<i>Cobertura Geográfica</i>	Comunas de Nacimiento y de Los Ángeles	Comuna del Gran Concepción
<i>Liderazgo</i>	Calidad Rapidez de entrega	Calidad, rapidez de entrega, flexibilidad del servicio, mejores precios

Tabla 5.1: Declaración de misión para UEN Fabricación.
Fuente: Elaboración propia.

Planificación Estratégica de Negocios

De esta manera para esta UEN la misión que se presenta es la siguiente:

La UEN de fabricación actualmente le entrega con la mejor calidad y la mayor rapidez, una buena solución a sus problemas.

En el futuro la empresa MTW, desea llegar a sus clientes con una flexibilidad en la entrega del servicio, mejores precios y mayor calidad, de manera que los clientes del Gran Concepción y alrededores vean satisfechas sus necesidades de estructuras metálicas e igualmente para sus vehículos.

5.1.2. Selección y Justificación del esquema de portafolio

Para esta unidad estratégica se recurre a la matriz de Mc Kinsey dado que analiza dos dimensiones, el atractivo de la industria y la fuerza del negocio. Ambas dimensiones son analizadas en la situación actual y futura.

De esta manera la UEN Fabricación se estudia desde un punto de vista transversal, es decir de manera mucho más integral incluyendo el entorno en el cual se maneja.

Planificación Estratégica de Negocios

5.1.3. Desarrollo de Matriz de Mc Kinsey para la UEN Fabricación

Por lo tanto el esquema escogido es la Matriz de Mc Kinsey. Para el desarrollo de esta matriz se comienza con el análisis de perfil actual, para poder continuar con el análisis perfil futuro, de manera de comparar y trazar el camino a seguir. Esta ruta se gráfica y evalúa por medio de matrices que dan las primeras imágenes del trabajo a realizar en esta planificación.

Entonces, para ver gráficamente cómo se construye la matriz de Mc Kinsey, se deben seguir 8 pasos, estos son:

1. Definición de factores externos e internos críticos.
2. Determinación actual de los factores externos.
3. Determinación actual de los factores internos.
4. Posicionamiento actual del negocio en la Matriz de Mc Kinsey
5. Pronóstico de las tendencias del Atractivo de la Industria en distintos escenarios.
6. Desarrollo de la posición deseada de la Fuerza del Negocio según cada escenario futuro.
7. Posicionamiento deseado del negocio en la Matriz de Mc Kinsey, según escenario considerado.
8. Formulación de Estrategias Específicas para la UEN.

Finalmente se concluye con la formulación y creación de estrategias, tanto genéricas como específicas para las UEN de Fabricación.

Cabe mencionar que con este orden se completan una serie de análisis los cuales, dados por otros esquemas de portafolios, estarían en otro orden, o sencillamente otros pasos, dado el carácter metodológico intrínseco de cada uno.

Planificación Estratégica de Negocios

1. Definición de factores externos e internos críticos.

Continuando con la aplicación del esquema de portafolio seleccionado, lo primero es la selección de los factores críticos seleccionados directamente por el director en jefe de MTW. Para esta labor se necesita de la tabla de Rothschild en donde se lista un total de 33 factores a evaluar. Es desde acá que se consiguen los principales y más importantes factores que se consideran para el caso de esta unidad estratégica de negocios.

Definición de factores para el Atractivo de la industria:

- Rentabilidad:

Toda empresa, está abierta a mejoras que puedan ser propuestas con el fin de aumentar su rentabilidad. Es por esto que el Director de la empresa le asigna una mayor importancia a este factor. Cabe señalar que la rentabilidad de esta industria se ha mantenido en el tiempo, por lo tanto no se espera una baja significativa. (ASIMET).

- Tamaño de mercado:

Desde el 2012 se ha mantenido una leve baja en la producción del mercado hasta este año, se habla de una baja del 3,9% entre los años 2014 y 2015. Derivando de este modo en un cierre de ciertas empresas, por bajas en la demanda de este tipo de productos. Aun así, para el primer trimestre del 2016 las cifras son bastante positivas, en el cual ya se registra una subida del 6,6% en la producción del sector metalmecánico. De esta manera se pronostica, según datos de ASIMET¹, que esta súbita alza se mantenga al mediano plazo.

¹ Asociación Chilena de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas.

Planificación Estratégica de Negocios

- Tipos de competidores:

Dentro de esta industria, y como se mencionaba anteriormente, hubo ciertas complicaciones durante los últimos años, lo que conllevó a que algunas empresas del sector metalmeccánico cerraran. De esta manera, se puede vaticinar un terreno menos agresivo para abarcar parte del mercado. Aun cercano a la zona donde está ubicada la empresa, en donde existen una serie de maestranzas que realizan trabajos similares, construcción de carrocerías para vehículos en general, además de ciertas estructuras metálicas, de manera de ser una constante competencia. Las que destacan son “TREMAC”, “Maestranza Joel”, “MANAC”, “GOREN”.

- Diversidad de proveedores:

Actualmente se observa una oferta de proveedores que se acota a zonas cercanas ya que el volumen de trabajos no da para obtener abastecimiento de parte de proveedores de mayor diversidad que le puedan entregar a MTW una mayor gamma de insumos.

- Complejidad tecnológica:

Para realizar trabajos de calidad en el área de metalmeccánica se necesita de una tecnología ayude a la entrega de trabajos satisfactorios. Siempre se ha considerado dentro de la empresa, la tecnología como punto neurálgico, es por eso que se ubica intermedicamente el puntaje, pero aun así se considera que se necesita de mayor tecnología que ayude en el proceso productivo, dado que se depende en demasía de labores manuales de parte de obreros.

- Procesos de producción:

Se considera un puntaje intermedio para este factor, pues, la empresa tiene procesos que aún pueden ser mejorados. Existe aún mano de obra muy apegada al esfuerzo físico humano, aunque si existe uso de tecnología la cual ayuda a mejorar el proceso de producción y que resalta de los competidores directos.

Planificación Estratégica de Negocios

Definición de factores para la Fuerza del Negocio:

- Rentabilidad

Claramente para cualquier empresa uno de los primeros factores a considerar es la rentabilidad, pues tiene como fin el lucro. Es considerado dentro de los más importantes, pues todo negocio busca ser rentable. Y si su presencia es disminuida se busca rentabilidad al momento de ser contratado su servicio. Por consiguiente, su rentabilidad se verá aumentada.

- Participación

A este factor, el dueño de la empresa le asigna una ponderación media, pues en la actualidad la UEN tiene una cobertura geográfica acotada a solo dos comunas de la región del Biobío (Nacimiento y Los Ángeles). Su principal característica en el mercado, se diferencia por tener liderazgo en calidad y rapidez de entrega. El jefe de la empresa tiene como intención aumentar su participación en el mercado, de manera de abarcar una mayor parte de este.

- Nivel de integración

Una parte importante a considerar son los lazos que se tiene con clientes y proveedores, de manera de ajustar planes con ellos, y sacar provechos de las áreas que ellos manejan y obtener beneficios mutuos. Actualmente la empresa no tiene grandes nexos con estas partes, pero si es necesaria su consideración en esta parte según el Director en Jefe.

- Influencia en proveedores

Se observa una oferta de proveedores en las zonas cercanas ya que el volumen de trabajos no es suficiente como para obtener abastecimiento de parte de proveedores de mayor diversidad que puedan dar una mayor gamma de insumos y materia prima.

Planificación Estratégica de Negocios

- Capacidad para innovar y renovar

El Director tiene en consideración este punto pues es importante para la evolución y adaptación de la empresa en el medio, por lo que se debe tener en cuenta la innovación, no tan solo en productos, sino también en los procesos de producción que se lleva a cabo en la empresa.

- Proceso de producción

En toda empresa en donde se realice fabricación de productos, tiene como tema trascendental el proceso de producción utilizado. Se define acá, las actividades primordiales que se llevan a cabo para la transformación de factores productivos en los bienes que se entregan al cliente.

Planificación Estratégica de Negocios

2. Determinación actual de los factores externos.

Ponderación de factores críticos

Una vez tomada la decisión de cuales son factores instauran mayor importancia para la empresa, se pasa a una ponderación de los mismos. Es así como el director de la empresa evalúa cada factor, de modo darle un porcentaje de importancia adecuada para la UEN Reparaciones. Estas ponderaciones se presentan en el Anexo A.

La puntuación va dada por los seguimientos de cada uno de los factores relacionados directamente con la UEN, estos están configurados según las definiciones estudiadas y dadas directamente por el director de la empresa, siempre llevada a cabo con asesoramiento teórico en este proceso. Básicamente es una evaluación del factor.

Análisis del perfil actual de los factores externos

Luego de realizar todas las definiciones, ponderaciones y puntuación evaluadas para cada uno de los factores, se continúa con el análisis del perfil actual de los factores externos, el cual se encuentra en el anexo "B".

En esta se relacionan los factores con sus respectivas definiciones, de manera de llegar a un puntaje total. Además se realiza un trazado vertical uniendo cada factor, de manera de completar el llamado diagrama de hilo.

Después de realizada la tabla y luego de la multiplicación de la puntuación con la ponderación (según observación del dueño de la empresa), el puntaje obtenido para el "*Perfil actual del **atractivo de la industria***" es de **3,21**.

Planificación Estratégica de Negocios

3. Determinación actual de los factores externos

Al igual que el paso anterior, se realiza primero una ponderación (ver Anexo C) de factores críticos pero esta vez del ámbito interno de la empresa. Y de esta manera se realiza una puntuación de los factores, siempre observando el comportamiento de la empresa.

Se continúa con un trazado del diagrama de hilo (ver Anexo D), para así multiplicar la puntuación con la ponderación definidas anteriormente, el cual arroja el puntaje para el “Perfil actual de la **fuerza del negocio**”, el cual es **2,3**.

4. Posicionamiento actual del negocio en la Matriz de Mc Kinsey

Con el paso 2 y 3 concluidos, se toma esta información y se realiza un posicionamiento actual de la empresa en la matriz de Mc Kinsey. El cual se presenta a continuación en la imagen 5.1:

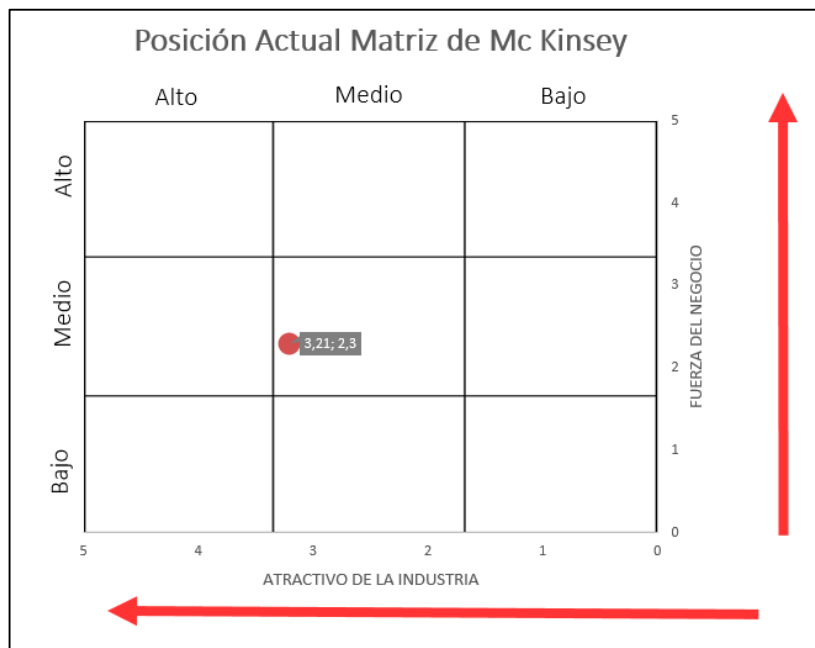


Figura 5.1: Posición actual, según matriz de Mc Kinsey.
Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la empresa tiene una posición **media** en cuanto a la fuerza del negocio, y una posición **media-alta** en cuanto al atractivo de la Industria se refiere.

Planificación Estratégica de Negocios

Se destacan algunos factores influyentes en este posicionamiento, por ejemplo, en cuanto al *atractivo* de la industria, los tipos de competidores no son una cantidad considerable, dado a que hay algunos que no se relacionan directamente con los trabajos hechos por la UEN, pero están bien establecidos y reconocidos por el mercado, como en el caso de TREMAC y GOREN, por ejemplo, lo cual hace que este posicionamiento no sea del todo positivo. En general, los factores tienen una puntuación buena, a pesar de que el mercado no ha sido muy favorable en cuanto a la producción total del sector metalmecánico, pero aun así cabe destacar que por lo general la rentabilidad es atractiva en este sector.

En definitiva este posicionamiento observado en la matriz de Mc Kinsey, a simple vista, es bastante atractivo para la empresa según los intereses y lineamientos del Director en Jefe de MTW.

5. Pronóstico de las tendencias del Atractivo de la Industria en distintos escenarios

Para este paso es necesario presentar y analizar 3 escenarios; pesimista, probable y optimista, bajo este punto de vista se investigó el mercado metalmecánico, de manera de poder tener un lineamiento que le diera al jefe de la maestría una previsión de cómo se plantearían los escenarios de la Industria relacionada con MTW.

Anteriormente se definieron los factores que se utilizan en este punto, los cuales sirvieron para realizar las tendencias del mercado. Por ejemplo según ASIMET², “Un aumento en sus niveles de producción fue lo que registró el sector metalúrgico-metalmecánico durante el mes de marzo de 2016: creció 5,4% en comparación al mismo mes del año anterior. Así, la industria acumula un crecimiento de 6,6% en el primer trimestre del año.”

² Producción de industria metalúrgica-metalmecánica aumenta 5,4% en marzo.
Fuente: [HTTP://www.pulso.cl](http://www.pulso.cl)

Planificación Estratégica de Negocios

Aun así, se menciona en este artículo que los años anteriores no fueron tan ventajosos, dado que se observa una disminución en la producción desde hace un par de años, por lo que hubo ciertas empresas del sector que debieron cerrar o parar sus producciones, por lo tanto se debe observar con detenimiento las alzas en la producción de este año y los próximos.

De esta manera en los anexo E y F, se puede observar los escenarios planteados según el sondeo de la Industria.

6. Pronóstico de las tendencias del Atractivo de la Industria en distintos escenarios

Luego de la realización de los pronósticos de las tendencias del atractivo de la Industria metalmeccánica, el desarrollo de la posición deseada, para el escenario Optimista es el siguiente:

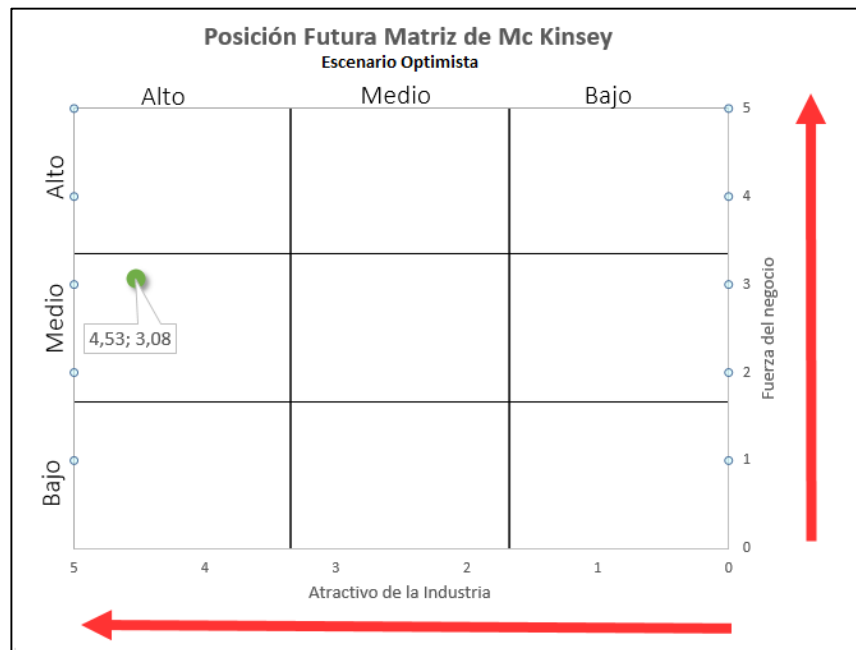


Figura 5.2: Posición futura, según escenario optimista.
Fuente: Elaboración propia.

En el anexo F se presenta el diagrama de hilo del perfil futuro "Optimista" del atractivo de la industria

Planificación Estratégica de Negocios

En cambio para el desarrollo de la posición deseada según el escenario Pesimista de la Industria, se tiene:

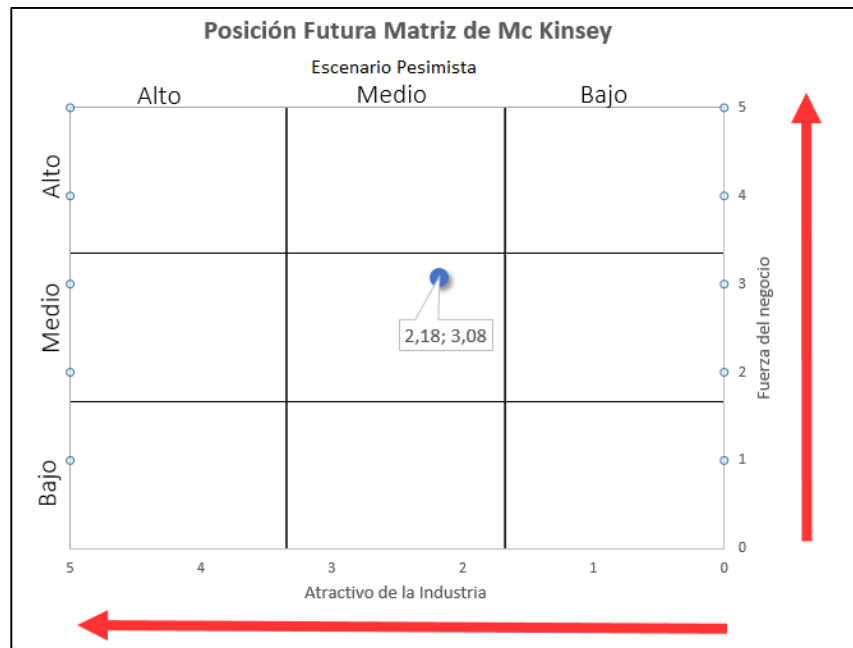


Figura 5.3: Posición futura, según escenario pesimista.
Fuente: Elaboración propia.

Planificación Estratégica de Negocios

7. Posicionamiento deseado del negocio en la Matriz de Mc Kinsey, según escenario considerado

Finalmente lo más sensato y según el lineamiento y petición del Director en Jefe de MTW, fue considerar el escenario Probable para seguir con el estudio de este proyecto. En el anexo H, se puede encontrar el diagrama de hilo actual y futuro para el escenario probable en cuanto a la fuerza del negocio y el atractivo de la industria. En la siguiente figura, se puede visualizar la posición futura según el escenario Probable planteado, es el siguiente:

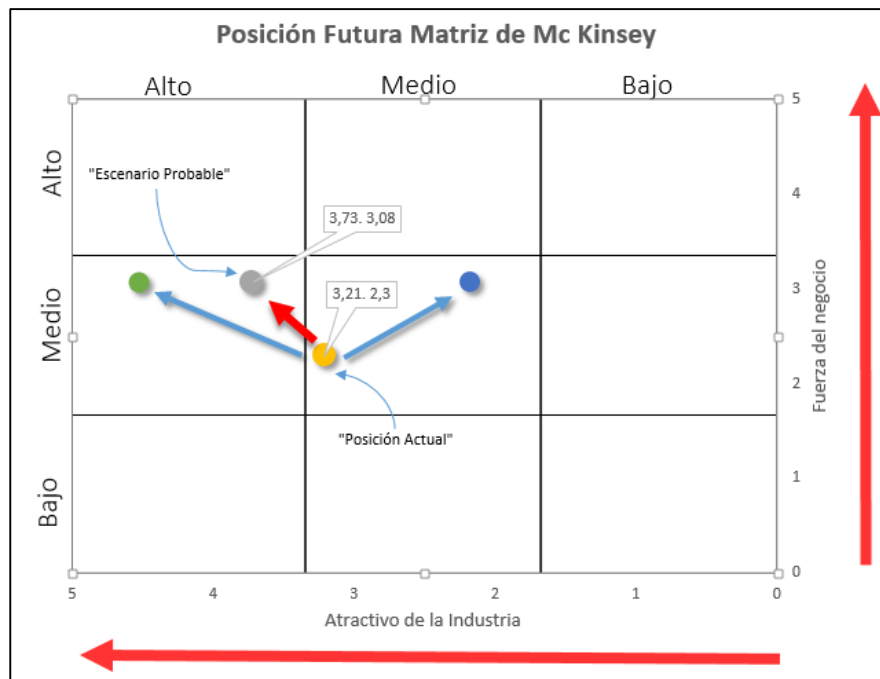


Figura 5.4: Posición futura, según escenario probable.
Fuente: Elaboración propia.

5.1.4. Formulación de Estrategias Específicas para la UEN Fabricación

En este apartado se propone estrategias específicas a seguir según los resultados de los diagramas de hilo realizados en los puntos anteriores en donde se entrecruzaron los resultados del perfil actual con el resultado a futuro. Se debe recordar que para estos análisis se considera el escenario probable, debido a que fue escogido por el dueño de la empresa. Así:

Para atractivo de la industria

- Aprovechar ***oportunidad en el tipo de competidores:***

Se propone realizar una campaña de publicidad, promociones y descuentos para los clientes, puesto que los competidores tienen falencia en esos aspectos. Por lo tanto se lograría obtener una ventaja competitiva y además un posicionamiento por sobre la competencia.

- Aprovechar ***oportunidad en complejidad tecnológica:***

La mejor manera de aprovechar este punto es mediante la contratación de asesoría sobre nuevas tecnologías, puesto que el dueño de la empresa desea invertir, por lo tanto es ideal invertir en las correctas. Del mismo modo se propone que la maestranza busque auspiciadores relacionados con el tipo de maquinaria que utiliza, puesto que los clientes tendrían mayor confianza al solicitar el servicio.

- Aprovechar ***oportunidad en Procesos productivos:***

Se propone realizar una investigación exhaustiva de los procesos productivos en la industria, puesto que no todas las maestranzas funcionan de la misma manera. Por lo tanto, sería una buena idea acoger diferentes tipos de proceso que realicen empresas del mismo rubro, y que además hayan tenido éxito. Esto se relaciona con la propuesta anterior, puesto que el hecho de aprovechar la complejidad tecnológica mejora automáticamente algún aspecto del proceso productivo.

Planificación Estratégica de Negocios

Las estrategias han sido desarrolladas en base al anexo J, y en cómo evolucionan los factores externos de la situación actual a la situación futura.

Para fuerza del negocio

- Crear **fortaleza en su rentabilidad**

Se plantea aumentar ventas mediante descuentos y/o promociones en servicios adicionales. Esto provocaría fidelidad y captación de los clientes. Disminuir gastos en cuanto a la compra de materia prima, de manera de realizar un cálculo riguroso de los componentes a necesitar, dejando siempre lo necesario. Además implementar un sistema de inventario que corrija la falta de stock en momentos críticos.

- Crear **fortaleza en participación de la industria**

Realizar campaña de publicidad mediante la creación de página web, reparto de folletos puerta a puerta (empresas y clientes).

- Corregir **debilidad en cuanto a la integración**

Integrar verticalmente hacia adelante, al cliente, mediante la realización de visitas a la maestría, con el fin de que conozcan la empresa en su interior y logren percibir la calidad del servicio, la eficiencia y eficacia.

- Crear **fortaleza en cuanto a la influencia de proveedores**

Integrar verticalmente hacia atrás, a los proveedores, de manera de que estos puedan participar de alguna manera en la compra de los insumos, mediante una buena asistencia. Además, se propone realizar ofrecer publicidad de los insumos que se utilizan en la maestría, de manera de mantener una alianza con proveedores.

Planificación Estratégica de Negocios

- Crear ***fortaleza en cuanto a la capacidad de cambiar y renovar***

Se propone realizar investigación de la tecnología intrínseca del producto, no solo en su fabricación, sino que también en los beneficios que le otorgan al cliente. Para poder realizar innovación se debe conocer bien las nuevas tecnologías y de qué manera afectan en la calidad del servicio y cuáles serían sus costos.

- Crear ***fortaleza en su proceso de producción:***

Se parte de la base de mejorar el proceso de la empresa y llevarlo hasta la estandarización de los productos, de manera que se realicen actividades repetitivas, y así poder controlar todo de una manera más fácil y rápida. Es necesario que la empresa registre sus productos en planos técnicos, de manera de seguir una sola línea de esta construcción y fabricación. Además se propone realizar un análisis de procesos (estrategias de procesos, decisiones de procesos, *layout*).

Estas estrategias fueron propuestas en base a lo concluido en el anexo G.

Planificación Estratégica de Negocios

5.2. UEN Reparaciones

5.2.1. Misión

	Actual	Futuro
<i>Mercado</i>	Privados o empresas que necesiten mantención a las estructuras metálicas sus vehículos	Empresas del área industrial (fabricas) y transporte en general.
<i>Producto (bien/servicio)</i>	Reparación y mantención de estructuras metálicas para transporte.	Reparación y mantención de estructuras metálicas para transporte, y mantenimiento industrial.
<i>Cobertura Geográfica</i>	Comunas de Nacimiento y de Los Ángeles	Región del Biobío
<i>Liderazgo</i>	Calidad Rapidez de entrega	Calidad, rapidez de entrega, flexibilidad del servicio, mejores precios

De esta manera para esta UEN la misión que se presenta es la siguiente:

La UEN Reparaciones actualmente entrega servicios de reparación a estructuras metálicas de vehículos, cubriendo el mercado del área forestal de las comunas de nacimiento y los ángeles, sus servicios se destacan por calidad y rapidez en la entrega.

En el futuro se quiere potenciar la UEN Reparaciones agregando el mantenimiento industrial) lo que permitirá ampliar su mercado extendiéndose en la Región del Biobío, todo esto manteniendo la calidad, rapidez en la entrega, además de posicionarse como líderes en precios y en flexibilidad de servicio

5.2.2. Selección y Justificación del esquema de portafolio

El análisis de **Cadena de Valor** es la metodología escogida para analizar la UEN de Reparación, pues como se menciona en la metodología descrita en el punto 1.6, al ser más bien pequeña, es mejor enfocarse en las actividades necesarias para reconocer cómo puede ser más competitiva, dado que permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna ventaja competitiva por sobre la competencia.

Además para el análisis externo, se utiliza Análisis de las **Cinco Fuerzas de Porter**, el cual se reconoce como la herramienta más frecuente para examinar el entorno competitivo de una empresa, en base a cinco fuerzas competitivas básicas, las cuales permiten ver como una empresa compete en un mercado particular:

5.2.3. Desarrollo de Cadena de Valor para la UEN Reparaciones.

Para el análisis interno de esta UEN, se realizó un análisis a su cadena de valor y para el análisis externo un análisis de las cinco fuerzas de Porter. Por lo tanto, se tiene:

- ✓ Cadena de Valor de UEN reparaciones

De esta forma para la UEN reparaciones de la empresa MTW, el desarrollo de su cadena de valor se presenta de la siguiente forma:

- Logística de Entrada: Al ser MTW una empresa pequeña y relativamente nueva, no cuenta con procedimientos descritos para la venta del servicio o el desarrollo de sus actividades, por lo tanto. Los materiales necesarios para llevar a cabo un servicio en particular sólo son revisados en el momento que llega cotización a taller, se debe mencionar que la orden de trabajo para la UEN de reparación es generada después de la realización del mismo. Por lo tanto esta orden contiene las materias primas y mano de obra utilizada para que el trabajo fuera realizado.

Planificación Estratégica de Negocios

Este proceso de la creación de orden de compra y revisión de inventario es realizado solamente por el Director de la empresa, por lo tanto se vuelve un procedimiento un poco engorroso.

- **Operaciones y Producción:** Se refiere a las actividades que se realizan dentro del taller para llevar a cabo el servicio de restauración requerido por el cliente. El servicio en sí comienza con una inspección visual a la estructura mecánica del vehículo o maquinaria, realizado principalmente por el Director de la empresa, en caso de ausencia del mismo, la inspección puede ser realizada por los maestros del taller, quienes se encuentra capacitados para realizar dicha actividad.

En base a esta inspección se realiza una cotización, incluye mano de obra y materia prima necesaria para llevar a cabo el proyecto. En caso de aceptar se lleva a cabo la ejecución; como se puede ver en el diagrama de flujo de la UEN, la orden de compra del servicio es realizada después de la ejecución del mismo, seguido por la facturación y el fin del proceso.

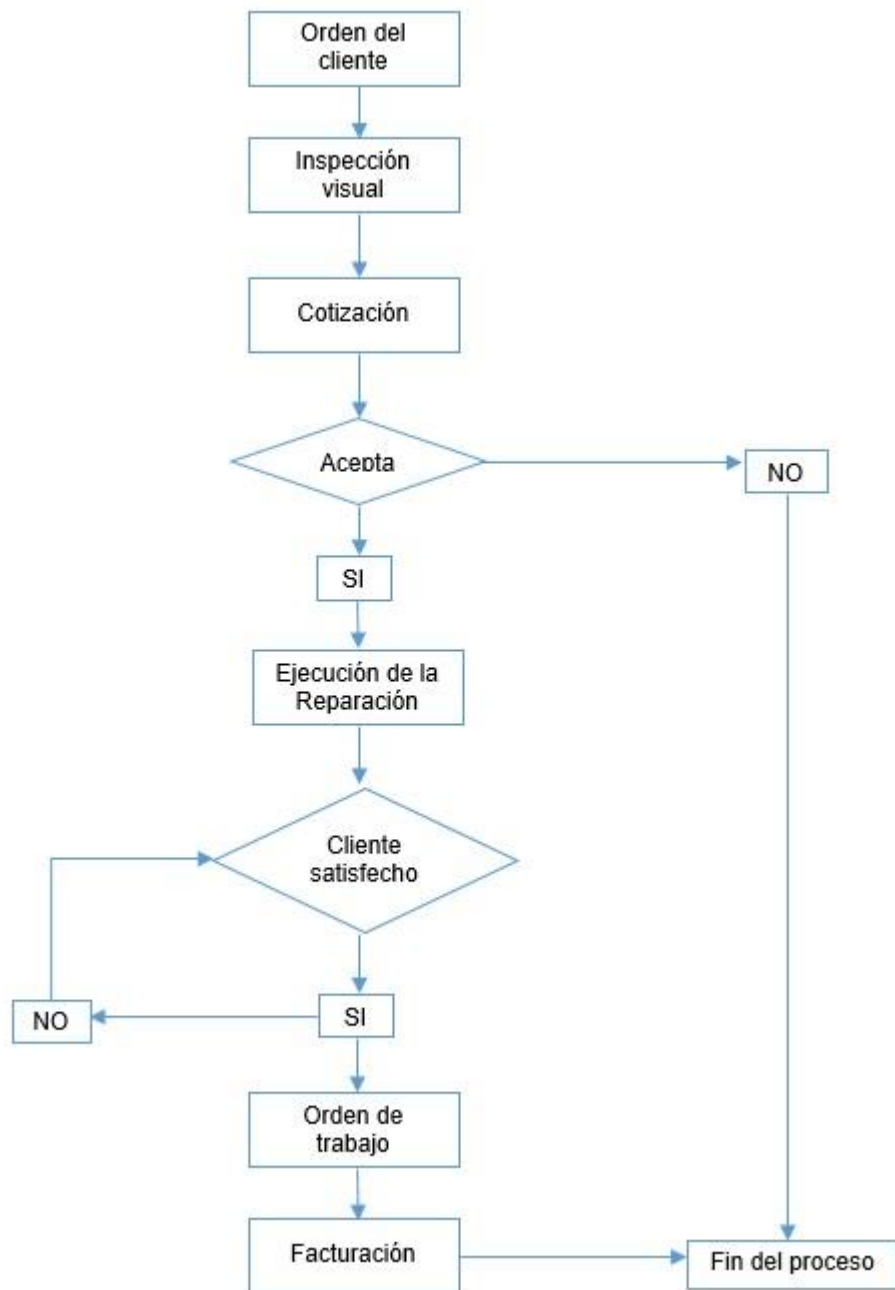


Figura 5.5: Diagrama de flujo para la UEN de reparaciones.

Fuente: Elaboración propia.

- Logística de salida: Finalmente el servicio se entrega directamente en el taller de la maestranza, en el tiempo pactado previamente con el cliente.

Planificación Estratégica de Negocios

La empresa ofrece una garantía en caso de que la reparación falle, ésta dura 30 días sin costo para el cliente.

- Marketing/Ventas: Las actividades de publicidad realizadas por MTW, son mínimas pues actualmente el servicio sólo se da a conocer mediante la voz a voz de sus clientes.
- Post-Venta: La empresa MTW no cuenta con actividades de post-venta.

En cuanto a las actividades de Apoyo para la empresa MTW, se tiene:

- Aprovechamiento: Al ser una empresa que realiza un servicio de reparación de maquinaria o vehículos, los materiales que debe utilizar para los mismos debe ser de primera calidad, pero en la actualidad MTW no tiene ningún contrato o accede a ningún beneficio por parte de los proveedores, aun cuando la empresa está dispuesta a incurrir en gastos para obtener la mejor calidad en la reparación. Por lo tanto el equipamiento es recalibrado en los casos necesarios y se realizan mantenciones correctivas a los mismos.
- Desarrollo tecnológico: MTW realiza principalmente una mejora en su tecnología antes que un desarrollo tecnológico de su proceso; se debe rescatar si, que el personal que trabaja en el taller cuenta con el *know-how* necesario para el desarrollo del servicio ofrecido, de manera de entregar la mejor calidad a los clientes.
- Gestión de R.R.H.H.: La empresa MTW cuenta con una dotación de personal permanente y la selección de nuevo personal está basada principalmente en la necesidad para algunos proyectos –los que sean de mayor envergadura-, en caso de ser necesario el director de la empresa realiza una capacitación informal de los trabajadores.

Planificación Estratégica de Negocios

Igualmente el director es quien realiza una evaluación informal a los trabajadores, no periódicamente, sino que en el momento en el que es realizado el trabajo.

- **Gestión General:** La empresa MTW cuenta con personal directivo, quién es el responsable de la dirección, del área financiera y de recursos humanos de la empresa, por lo tanto la toma de decisiones siempre pasa por una sola persona, es quien además quien plantea los objetivos de la empresa y de esta UEN en particular.

Planificación Estratégica de Negocios

5.2.4. Desarrollo de Cinco Fuerzas de Porter Para la UEN Reparaciones.

En cuanto al análisis externo de esta UEN, se realizó un análisis de las cinco fuerzas de Porter. Para este último, se tiene:

✓ Análisis de las Cinco fuerzas de Porter, para la UEN reparaciones

- Amenaza de nuevos competidores entrantes: Se refiere a las barreras de entrada al sector y las fuerzas competitivas asociadas por la amenaza de nuevos competidores al sector.

Diferenciación del Producto: Los servicios entregados por este sector son similares en cuanto a metodología, la diferencia entre los talleres es la calidad del servicio final que se entrega al cliente.

Identificación de Marca: En este sector existen bajo nivel de diferenciación de marcas. Al ser principalmente pequeñas y medianas empresas.

Requerimiento de Capital y Acceso a Tecnología: Es una barrera importante, pues los nuevos competidores deben tener un gran capital para ingresar a este sector, pues se debe invertir en equipamiento y recursos humanos con el *know-how* necesario para operar el equipamiento.

Costo de cambio de Proveedores: No resulta atractivo, pues son varios los proveedores que pueden entregar el material necesario. Por lo tanto los precios varían poco.

Debido a esto la amenaza de los nuevos competidores se considera como **alta** debido principalmente a la dificultad de entrar a la industria marcada por sus altas barreras de entrada y la dificultad para hacerse notar entre los otros talleres.

Planificación Estratégica de Negocios

- Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos: Se refiere a que pueda existir una sustitución del servicio por otro de características similares o parecidas. Estos limitan el potencial beneficio que podría obtener una organización.

Productos de características similares: El trabajo realizado por una maestranza es parecido entre una y otra, lo que se diferencia entre una y otra es la calidad y el tiempo en el que se realiza el servicio.

Disponibilidad de sustitutos cercanos: Como se ha mencionado anteriormente, existen variadas empresas de maestranzas cerca de la ciudad de Nacimiento, por lo tanto existe una competencia muy cercana y además a nivel regional. Pues son empresas que se pueden encontrar en todas las comunas de la región.

Así la amenaza de servicios sustitutos actualmente es **media-alta**, principalmente por la disponibilidad de los sustitutos cercanos.

- Poder de Negociación de los Proveedores: Se refiere a una posible amenaza impuesta por los proveedores, debido al poder que podrían tener mediante la concentración, características de los insumos, etc.

Los principales proveedores: Son de suministro insumos principalmente metales, empresas que prestan servicios de mantención y fungibles necesarios para el desarrollo del servicio. Pero es poco probable que un proveedor cambie los insumos, pues son empresas (*Küper* por ejemplo) que venden algún tipo de material característico. Es decir, se dedican a la venta de los insumos principales.

Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores es **bajo** para MTW, pues no existe una amenaza tangible de los proveedores ya sea de una integración hacia adelante o de la industria hacia atrás, existe una amplia diversidad de empresas que entregan los productos para el desarrollo de los ensayos.

Planificación Estratégica de Negocios

- Poder de **negociación de los clientes**: Los clientes pueden forzar la baja de los precios de un sector cuando está bien organizados, igualmente exigirán mayor calidad del servicio logrando de esta forma que la empresa experimente una reducción de los márgenes de utilidad y aumenta o fomenta la rivalidad entre los competidores.

Clientes Importantes: Los clientes que utilizan los servicios de MTW, son principalmente privados y empresas que necesitan arreglos de sus vehículos o equipamiento, principalmente celulosas cercanas a la empresa. Para la empresa, es una propuesta de valor, que la calidad del servicio que se entrega a los clientes sea la mejor, por lo tanto, todos sus clientes son importantes.

Grado de Estandarización del servicio: La realización de este servicio no es completamente estándar para una maestranza, pues no todos los pedidos son iguales a la anterior, de esta forma el costo de cambiar de proveedor por parte de los clientes puede variar, según la calidad del servicio que se ofrezca en el mercado.

Amenaza de integración hacia atrás por parte del cliente: Es una amenaza bastante mínima de parte de los clientes, por los menos de las pequeñas empresas, pues el costo del equipamiento es alto, aparte de la especialización de los operadores, de otra manera para grandes empresas que utilizan estos servicios de manera regular es posible que resulte conveniente tener sus propia maestranza, dependiendo principalmente del uso de vehículos y la especialidad de su equipamiento

De esta forma el poder de negociación de los clientes es **medio**, pues el principal problema es el precio de los servicios entregados por las maestranzas, los cuales varían según la calidad. Hay una baja o casi nula integración hacia atrás de los mismos clientes, por lo mismo del capital necesario para esta tarea.

Planificación Estratégica de Negocios

- Rivalidad de los **Competidores**: Se detecta gracias a la competitividad entre las empresas para estar posicionada en el sector. La intensidad de la rivalidad entre los competidores establece “la salud” de la que goza un sector y lo que lo hace atractivo o no.

Competidores: Los competidores regionales son varios, pues como se ha mencionado anteriormente en Nacimiento existen varias maestranzas, por lo tanto existe una gran competencia a nivel regional. Igualmente se debe mencionar que los competidores, trabajan con un menor estándar de calidad, lo que por consiguiente hace que tengan menor precio, lo que puede ser llamativo para el cliente.

Productos/Servicios Similares: Si bien es posible que el servicio sea parecido entre las empresas, siempre existe una diferenciación entre cada una de ellas, tal como se menciona anteriormente.

Barreras de Salida: Las principales barreras de salida se dan como costos fijos, pues el equipamiento es un activo no tan fácil de liquidar al ser equipamiento especializado para una empresa o industria, por lo tanto es un factor poco atractivo.

En conclusión la rivalidad de los competidores es **medio-alta**, más que nada por la cantidad y cercanía de los competidores a nivel regional y además que el servicio que entrega se diferencia principalmente en la calidad y su relación con el cliente.

Planificación Estratégica de Negocios

5.2.5. Formulación de Estrategias Específicas para la UEN Reparación

Según los análisis realizados en este apartado: cadena de valor y cinco fuerzas de Porter, se presentan las siguientes estrategias:

Se propone como primera medida el ordenamiento del proceso completo de esta UEN, de manera de lograr en primer lugar que la creación de las órdenes de trabajo sea creada antes de que comience el proyecto en sí.

Además de la contratación de una persona más, para el área administrativa, pues todas las etapas pasan por el director de la empresa, lo que hace que el proceso demore un poco más.

Al igual que la UEN anterior, se propone la creación de un sistema de inventarios, para mantener un orden de los productos dentro de bodega y dentro del taller.

Se debe tener en cuenta que el Marketing realizado por MTW, no es el más productivo, por lo tanto se plantea la creación, al igual que en el punto anterior, de una página en redes sociales y además letreros para dar a conocer aún más la empresa, dentro de la misma ciudad y comunas aledañas. De manera de aprovechar la poca identificación de marca dentro de la industria.

Se propone la adquisición de nuevas tecnologías, para dominar en tendencias, calidad y flexibilidad del servicio. Así, mismo se deberá incorporar la capacitación constante de la fuerza laboral, tanto en habilidades blandas como en tecnologías de nuevas maquinarias necesarias para cubrir nuevos mercados meta.

Con relación a los proveedores, se propone integrar verticalmente a los principales suministradores en los procesos productivos.

Se plantea una relación más directa con los clientes, mediante un *feed-back* con los mismos, en cuanto no se acepte la cotización, de manera de lograr conocer porqué un cliente prefiere a la competencia.

Planificación Estratégica de Negocios

Mejorar tecnológicamente la línea del servicio de manera de lograr una diferenciación y aprovechar la poca diferenciación en el mercado, y que no sea tan sólo por la calidad del servicio entregado.

Planificación Estratégica de Negocios

5.3. Proposición de Proyectos

Finalmente se presenta una serie de proyectos como propuesta para que MTW pueda llevar a cabo y mejorar la competitividad dentro del mercado de ambas UEN (Fabricación y Reparaciones).

- Campaña de marketing (publicidad, promociones y descuentos) de fabricación de tolvas de volteo trilateral de vehículos pequeños y medianos en la región del Biobío.
- Estudio de factibilidad Técnico económica de los productos y procesos de fabricación de ambas UEN.
- Realización de página WEB, y participación en las redes sociales.
- Estudio de Inventarios de materias primas y fungibles para las UEN.
- Búsqueda de contratos con industrias masivas, que aseguren estabilidad en la empresa.
- Estandarización de productos inventados por medio de planos, y su posterior patente.
- Realización de *feed-back* con los clientes, de manera de conocer quiénes son y poder caracterizarlos.

6. Conclusiones y Recomendaciones

A medida que se desarrolla el proyecto se encuentra a una empresa versátil en cuanto a sus capacidades para efectuar bienes y servicios metalmecánicos, pero que, como la mayoría de las PYMES en Chile, tiene muchas falencias, debido en gran parte a que no existe formalidad ni rigurosidad a la hora de la realización de un estudio exhaustivo de la empresa, además no existe experiencia profesional que pueda entregar beneficios significativos en cuanto a las mejoras a abordar, y el mejor camino a trazar para la empresa.

Como se menciona en un inicio, la empresa tiene bastante experiencia, pero no tiene un método a seguir. No se encuentra una misión ni visión de la empresa (por lo menos no formal), y tiene la política de trabajar para el “día a día”. Es por esto que este estudio presentado es de un gran valor para MTW, dado que marca un precedente a la hora de conocer la empresa tanto interna como externamente, además de las estrategias que se le presentaron al Director en Jefe, Wladimir Oñate Lagniel, dado que están fundamentadas bajo metodologías probadas en distintas industrias a nivel mundial, con autores que llevan años de experiencia en asesoramiento a empresas.

Cabe mencionar que dentro de la maestranza se encuentra un atractivo producto, el cual consiste en una tolva para vehículos medianos y livianos (camiones pequeños y camionetas), este producto tiene buen recibimiento por parte de clientes dueños de ferreterías y empresas de venta de áridos, dado a que es muy ventajoso para trasladar distintas cantidades de áridos, para ventas al por menor lo que incluye muchas ventas, quizás de bajas cantidades, pero con un mayor margen.

Este producto entrega la ventaja de no disponer de exceso de mano de obra para la descarga del material, realizando el trabajo mucho más eficiente y efectivo. Además de un volteo del contenido en tres direcciones (hacia atrás y ambos costados del vehículo). Es así como será necesario plantear por medio de un plan

Conclusiones y Recomendaciones

de marketing, la mejor forma de darse a conocer y abarcar este mercado. Asimismo a este producto es recomendable realizarle un estudio de pre-factibilidad técnico económico, el cual incluya la estandarización de los procesos productivos, de manera de facilitar las actividades.

Es necesario, que se confeccione nuevamente el logo de la empresa. Incluyendo un eslogan directo, que llame la atención, y que quede en la memoria de los empresarios que requieren de este tipo de productos.

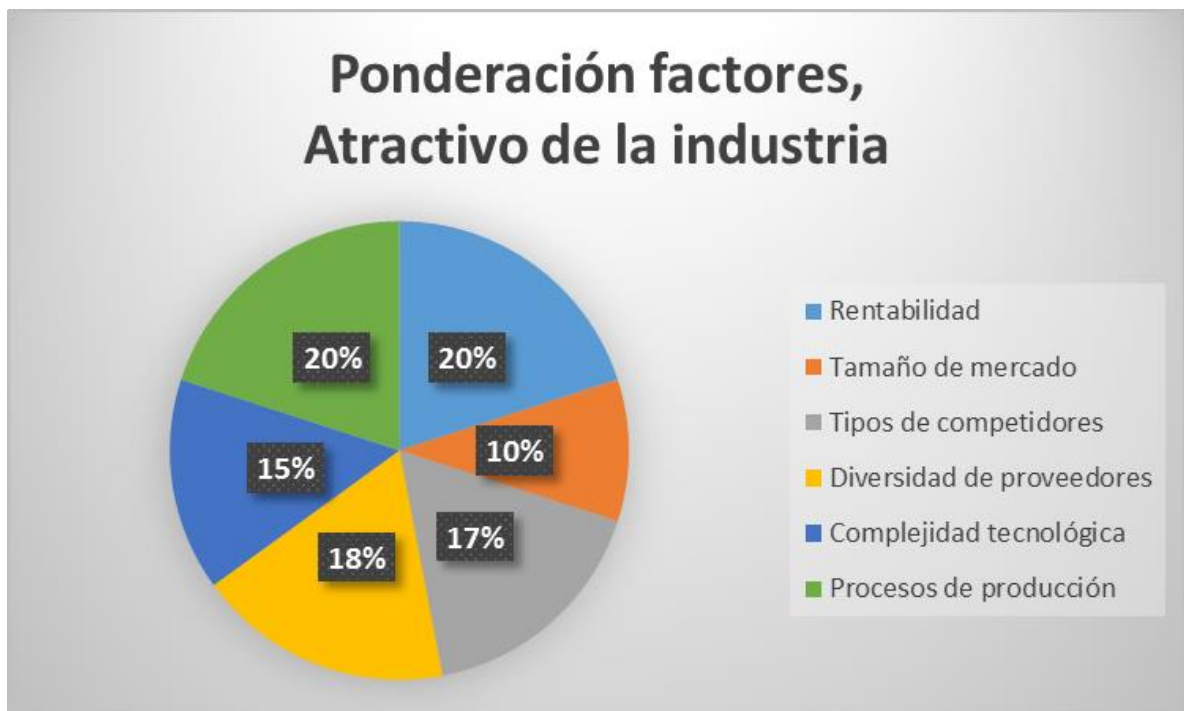
Una de las principales intenciones de la empresa desde un inicio, es poder irrumpir en la industria metalmecánica a nivel regional, el primer paso para lograr esto es el desarrollo de un Estudio de Factibilidad, el cual da la posibilidad de analizar el riesgo de realizar esto y que tan factible es hacerlo, de manera de estudiar el mercado, la parte técnica de las UEN y además el ámbito económico y financiero, de modo de tomar la mejor decisión de donde replantear su establecimiento, mano de obra a necesitar, inversión a requerir, el mercado al cual es conveniente satisfacer, entre otros.

Se hace imprescindible el hecho de estandarizar los procesos de fabricación de modo de facilitar las actividades a realizar, y que la posterior capacitación sea bajo un lineamiento específico, sin mayores complicaciones. De esta manera es fácil prever errores que surjan en el transcurso de la generación y entrega del producto. A medida que sean dominadas estas actividades, se ahorra tiempo y costos de producción.

Anexos

- **Anexo A**

La ponderación de factores atractivos de la industria se realiza en conjunto con el director de MTW, en dónde el ayudar a ver cuáles son los más importantes para la empresa.



*Figura 0.1: Ponderación de factores atractivos de la industria.
Fuente: Elaboración propia.*

Anexos

- **Anexo B**

Perfil Actual del atractivo de la industria.

Factores externos	Puntuación					Ponderación	Puntaje
	1	2	3	4	5		
Rentabilidad				X		20	0,8
Tamaño de mercado			X			10	0,3
Tipos de competidores		X				17	0,34
Diversidad de Proveedores				X		18	0,72
Complejidad tecnológica			X			15	0,45
Procesos de producción			X			20	0,6
PUNTAJE TOTAL							3,21

Figura 0.1: Perfil actual del atractivo de la industria.
Fuente: Elaboración propia.

Anexos

- **Anexo C**

Al igual que la ponderación anterior, ésta a se realiza en conjunto con el director de MTW, en dónde el ayudar a ver cuáles son los más importantes para la empresa.

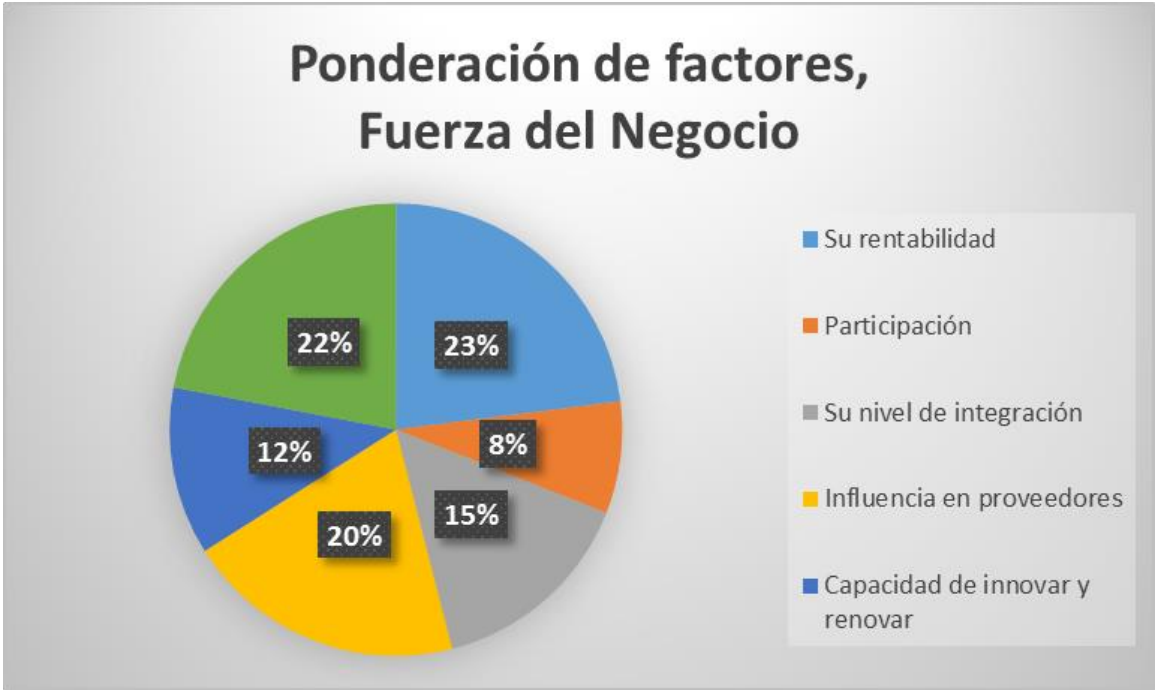


Figura 0.1: Ponderación de factores, Fuerza del Negocio.
Fuente: Elaboración propia.

Anexos

- Anexo D**

Perfil actual y futuro de la fuerza del negocio.

Factores Internos	Puntuación					Ponderación	Puntaje
	1	2	3	4	5		
Su Rentabilidad			X			23	0,69
Participación	X					8	0,08
Su nivel de integración			X			15	0,45
Influencia en Proveedores		X				20	0,4
Capacidad para innovar y renovar		X				12	0,24
Su Proceso de producción		X				22	0,44
PUNTAJE TOTAL							2,3

Figura 0.1: Perfil actual de la fuerza del Negocio.
Fuente: Elaboración Propia

Factores Internos	Puntuación					Ponderación	Puntaje
	1	2	3	4	5		
Su Rentabilidad				X		23	0,92
Participación			X			8	0,24
Su nivel de integración		X				15	0,3
Influencia en Proveedores			X			20	0,6
Capacidad para innovar y renovar			X			12	0,36
Su Proceso de producción			X			22	0,66
PUNTAJE TOTAL							3,08

Figura 0.2: Perfil futura de la fuerza del negocio.
Fuente: Elaboración Propia

Anexos

- Anexo E**

Factores externos	Puntuación					Ponderación	Puntaje
	1	2	3	4	5		
Rentabilidad				X		20	0,8
Tamaño de mercado			X			10	0,3
Tipos de competidores			X			17	0,51
Diversidad de Proveedores				X		18	0,72
Complejidad tecnológica				X		15	0,6
Procesos de producción				X		20	0,8
PUNTAJE TOTAL							3,73

Figura 0.1: Perfil futuro "Probable" del atractivo de la industria.
Fuente: Elaboración Propia

Factores externos	Puntuación					Ponderación	Puntaje
	1	2	3	4	5		
Rentabilidad		X				20	0,4
Tamaño de mercado		X				10	0,2
Tipos de competidores	X					17	0,17
Diversidad de Proveedores		X				18	0,36
Complejidad tecnológica			X			15	0,45
Procesos de producción			X			20	0,6
PUNTAJE TOTAL							2,18

Figura 0.2: Perfil futuro "Pesimista" del atractivo de la industria.
Fuente: Elaboración Propia.

Anexos

- Anexo F

Factores externos	Puntuación					Ponderación	Puntaje
	1	2	3	4	5		
Rentabilidad					X	20	1
Tamaño de mercado				X		10	0,4
Tipos de competidores				X		17	0,68
Diversidad de Proveedores					X	18	0,9
Complejidad tecnológica					X	15	0,75
Procesos de producción				X		20	0,8
PUNTAJE TOTAL							4,53

Figura 0.1: Perfil futuro "Optimista" del atractivo de la industria.
 Fuente: Elaboración Propia.

Anexos

- **Anexo G**

La elaboración de esta matriz de estrategias, se realizó en base a un paper de Alberto Loosli Weason, en el cual se explica cómo se debe rellenar correctamente la misma.

		Atractivo de la Industria		
		Alto	Medio	Bajo
Fuerza del negocio	Alto	Crecer Dominar Invertir fuerte	Crecer segm. clave Invertir Mantener posición	Mantener posición Buscar flujo caja Invertir a nivel de mantención
	Medio	Crecer segm. Clave Corregir debilidades Invertir	Invertir segm. Clave Especializarse Invertir selectivamente	Podar líneas Invertir al mínimo Preparar retiro
	Bajo	Buscar nichos Especializarse Adquirir o fusionarse	Buscar nichos Especializarse Considerar el retiro	Atacar generadores de efectivo Hacer efectivo el retiro

Figura 0.1: Estrategia genérica a seguir según posicionamiento en matriz de Mc Kinsey.
 Fuente: Elaboración Propia

Anexos

- Anexo H**

Factores externos	Puntuación					OPORTUNIDADES O AMENAZAS
	1	2	3	4	5	
Rentabilidad				X		_____
Tamaño de mercado			X			_____
Tipos de competidores		X	X			Aprovechar oportunidad
Diversidad de Proveedores				X		_____
Complejidad tecnológica			X	X		Aprovechar oportunidad
Procesos de producción			X	X		Aprovechar oportunidad

Figura 0.1: Diagrama de Hilo Actual y Futuro del Atractivo de la Industria: para Escenario probable.
Fuente: Elaboración Propia

Factores Internos	Puntuación					FORTALEZAS O DEBILIDADES
	1	2	3	4	5	
Su Rentabilidad			X	X		CREAR FORTALEZA
Participación	X		X			CREAR FORTALEZA
Su nivel de integración		X	X			CORREGIR DEBILIDAD
Influencia en Proveedores		X	X			CREAR FORTALEZA
Capacidad para innovar y renovar		X	X			CREAR FORTALEZA
Su Proceso de producción		X	X			CREAR FORTALEZA

Figura 0.2: Diagrama de Hilo Actual y Futuro del Fuerza del Negocio: para Escenario probable.
Fuente: Elaboración Propia

Artículos Citados:

- Barranco, F. J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos: del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide.
- Beltrán Maza, D., Consuegra Carmona, K., & Ledesma, V. (2009). *Análisis estratégico de la empresa Gemtech Ltda. Como unidad de negocios resultante del proceso Spin-Off de Inmetales Ltda* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).
- Carvajal, L. F. C. (2013). Reflexión sobre la industria del acero en el mercado globalizado. *Apuntes del CENES*, 30(51), 165-182.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1993). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Dolmen.
- Limitada, A. H., Montajes, B. G. S., De Metales, C., Lt, S., Greenvic, C., los Castaños, C. M., ... & Suminox, E. I. R. (2011). Programa de fortalecimiento a las pymes metalúrgicas.
- Mackay, H. F. (2014). Nodo de la Comunidad de Colaboración de Innovación para las Pymes de Chile.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. Pearson Educación.
- *ProChile*. (11 de marzo de 2015). Recuperado el 25 de abril de 2015, de sitio web de ProChile: <http://www.prochile.gob.cl/noticias/prochile-biobio-promovera-exportaciones-de-pymes-metalmecanicas/>
- Torres Pavez, M. D. (2014). Valoración CINTAC SA: mediante método de flujo de caja descontado (FDC).

Anexos

- Güell, J. M. F. (2006). Planificación estratégica de ciudades: Nuevos instrumentos y procesos.