



**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA HASBÚN Y CÍA. LTDA.,  
PERIODO 2016-2019”**

**Tesis para optar al título de contador público auditor y al grado de licenciado en  
sistemas de información financiera y control de gestión.**

**Tesista (s): Ricardo Esteban Cabrera Aballay.**

**Edgar Francisco Orellana Bahamóndez.**

**Profesor Guía: Iván Humberto Cubillos Garrido.**

En este proyecto de tesis, con el cual culmina esta etapa universitaria, quiero agradecer a mis padres y hermano, quienes siempre me brindaron su apoyo moral, sobre todo en los momentos difíciles, siendo pilares fundamentales de este ciclo y de mi vida, y a mi familia en general, especialmente a mis abuelas, tíos y primos por el apoyo brindado en estos largos años de estudios, quienes se enorgullecían por cada paso que daba.

Quiero agradecer a nuestro profesor guía Iván Cubillos Garrido, por el constante apoyo en este proyecto, en el cual nos transmitió sus conocimientos para la consecución de este trabajo.

En este proceso se me hace necesario reconocer a mi casa de estudio las herramientas que me otorgo para poder desarrollarme como profesional, además de amistades las cuales espero preservar a lo largo de los años.

Por último agradecer a mi amigo Edgar Orellana Bahamóndez, con el cual trabajamos arduamente en este proyecto y a través del cual nos permitió fortalecer aún más nuestra amistad forjada en esta etapa universitaria y la cual espero se mantenga con el paso de los años.

Gracias a todos.

Ricardo Cabrera Aballay.

Como parte del proceso de cierre de mi vida universitaria, la cual ha estado marcada por las vicisitudes propias de la vida, tengo que decir que ha sido un gran pasar en el plano personal como profesional.

Pilares fundamentales y demasiado importantes, mis padres, mis hermanos y sobrina, los cuales son uno de mis motores para salir adelante y avanzar por un sendero pulcro y lleno de sueños.

Agradecer además a mi polola, infaltable compañera de mis días y forjadora de grandes momentos en mi vida.

En general a toda mi familia, abuelos, tíos, primos.

Los agradecimientos correspondientes a nuestro profesor guía Iván Cubillos Garrido, por su apoyo en el constante desarrollo de éste proyecto.

Quiero agradecer a mi amigo y compañero de tesis Ricardo Cabrera Aballay, por el respeto mutuo en todo el desarrollo de éste proyecto y la lealtad en estos años de Universidad, por lo cual espero se mantenga esta amistad.

Muchas gracias

Edgar Orellana Bahamóndez.

# ÍNDICE

Páginas.

RESÚMEN.....	6
1. MARCO TEÓRICO.....	7
1.1. Antecedentes generales.....	7
1.2. Planificación.....	7
1.3. Estrategia.....	8
1.4. Planificación estratégica.....	8
1.5. Visión.....	11
1.6. Misión.....	12
1.7. Análisis PESTEL.....	13
1.8. FODA.....	15
1.9. Matriz EFE.....	16
1.10. Matriz EFI.....	18
1.11. Objetivos estratégicos.....	19
1.12. Ventajas competitivas.....	20
1.12.1 Ventaja competitiva en bajos costos.....	21
1.12.2 Ventaja competitiva de diferenciación.....	21
1.13. Empresa “Hasbún y Cía. Ltda.”.....	21
PROBLEMA.....	23
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
Objetivo general:.....	24
Objetivos específicos:.....	24
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
Etapa 1: Revisión de antecedentes.....	25
Etapa 2: Sistematización de la información recopilada y determinación de la empresa en estudio.....	26
Etapa 3: Modelo PESTEL.....	26
Etapa 4: Elaboración, Validación y Aplicación de los instrumentos.....	27
Etapa 5: Matriz FODA.....	27
Etapa 6: Elaboración del informe.....	29
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	30
Objetivo específico N° 1.....	30
a) Ámbito Político.....	30

b) Ámbito Económico .....	32
c) Ámbito social.....	34
d) Ámbito Tecnológico.....	35
e) Ámbito ecológico.....	36
Objetivo específico N° 2 .....	37
a) Administración .....	37
b) Competitividad .....	38
c) Tecnología .....	39
d) Talento Humano.....	40
e) Financiera .....	40
Objetivo específico N° 3 .....	41
Matriz FODA: .....	41
Matriz de evaluación de factores externos .....	46
Matriz de evaluación de factores internos .....	47
Objetivo específico N° 4 .....	48
Objetivo estratégico N° 1 .....	49
Objetivo estratégico N° 2.....	50
Objetivo estratégico N° 3.....	51
Estrategia para Hasbún y Cía. Ltda.....	52
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN .....	53
CONCLUSIÓN.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXO.....	58

## RESÚMEN

Para responder a los desafíos de la globalización, actualmente las organizaciones consideran la importancia que ha tomado el proceso de planificación estratégica en el desarrollo de la gestión empresarial, generando una serie de ventajas competitivas, entre las cuales se destaca como las empresas a través de dicho proceso se pueden anticipar para enfrentar hechos futuros que puedan afectar el normal desarrollo y el alcance de los objetivos propuestos.

El proyecto del presente trabajo de investigación denominado “Diseño de una propuesta de planificación estratégica para la empresa Hasbún y Cía. Ltda., periodo 2016-2019”, es un estudio de tipo comprensivo con un enfoque cualitativo, el cual tiene como objetivo principal entregar una propuesta de un plan estratégico para la empresa Hasbún. Los objetivos específicos consideran, un análisis del entorno de la entidad con el propósito de identificar las amenazas y oportunidades que puedan incidir en la organización, luego se efectuará un análisis interno de la empresa bajo estudio a través de reuniones y entrevistas con ejecutivos de la empresa, con el fin de conocer las fortalezas y debilidades, las que luego serán analizadas de manera global a través de la aplicación de herramientas de análisis de gestión empresarial como sería el modelo PESTEL y análisis FODA, para posteriormente elaborar la propuesta de planificación estratégica.

Con la presente investigación, del análisis efectuado, se obtendrá el conocimiento respecto a la compañía tanto a nivel interno como externo, para efectuar la propuesta de planificación estratégica para dicha empresa, abarcando el periodo 2016 - 2019.

# 1. MARCO TEÓRICO

## 1.1. Antecedentes generales

A lo largo de los años ha quedado demostrado las ventajas que tiene el realizar una planificación estratégica en las grandes empresas, como una medida para sobreponerse y adelantarse al constante cambio en el ambiente, los riesgos, la incertidumbre y la inestabilidad en el mercado, es decir, funciona como una herramienta clave para orientar el que hacer de una entidad en el futuro.

Como ha quedado de manifiesto en el párrafo anterior se hace imprescindible elaborar una planificación estratégica para la empresa en estudio, con el propósito de seguir en un continuo desarrollo, el que se efectuará mediante una serie de herramientas estratégicas, la cual consta de matrices tales como el FODA, EFE y EFI, junto con el modelo PESTE, este proceso permitirá determinar la posición en la que se encuentra la entidad en estudio respecto al mercado y como se espera el futuro del área o rubro para poder enfrentarlo.

A nivel local, la implementación de la planificación estratégica en PYMES no ha logrado una mayor aplicación, las constantes amenazas de nuevos participantes en el mercado y las economías de escala son factores que pueden incluso llevar a la extinción de una compañía, ya que éstas no son capaces de impregnarse de la gestión de cambio constante, que funcione como punto de inflexión para orientarse hacia nuevos o potenciales mercados.

## 1.2. Planificación

Según Stephen P. Robbins, *“La planificación implica las tareas a definir los objetivos o metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar las metas, y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades. Se refiere tanto a los fines (lo que se va hacer) como a los medios (cómo se hará)”*

El propósito de la planificación es ser una herramienta de control que mida las desviaciones que experimenten los objetivos predeterminados planteados por la entidad.

Dependiendo de la entidad, la planificación puede ser de tipo formal e informal, la primera se aplica por escrito para que exista un conocimiento por parte de todos los miembros de

la organización, mientras que la segunda es aplicada por lo general a PYMES, en la cual no se formaliza la planificación, ya que se entiende conocida por todos los miembros de la organización.

### **1.3. Estrategia**

Según Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington *“Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”*.

La base de la estrategia consiste en evaluar las fortalezas de la entidad junto con las oportunidades que presenta el entorno, con el propósito de otorgar una ventaja comparativa respecto del resto. Al momento de que la entidad escoge una estrategia existe un costo-oportunidad, ya que se discrimina entre diversas posibilidades.

### **1.4. Planificación estratégica**

Según Universidad de Concepción *“La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias”*.

La planificación estratégica es un proceso flexible, que si bien no asegura el éxito de la organización, sirve para la consecución de los objetivos predeterminados, los cuales permiten anticiparse a los cambios del entorno en el mediano y largo plazo, considerando tanto las variables internas como externas, con el propósito de crear valor a la empresa en sus procesos, el cual es logrado solo si existe una coordinación y voluntad por parte de los distintos departamentos de la entidad.

Los efectos que puede llegar a producir una planificación estratégica son variados y a diferencia de lo que se pensaba años atrás en el cual se consideraba innecesaria, hoy en día cumple un rol fundamental en la consecución de los objetivos de la organización, en las cuales las operaciones se ven optimizadas, ayudando también a la inserción, innovación y expansión de la organización en nuevos mercados. Hace un tiempo atrás

solo las grandes empresas efectuaban planificación estratégica, pero de un tiempo a esta parte las PYMES también se han sumado a la inserción de la planificación estratégica a sus operaciones, ya que de esta manera dan lineamientos de lo que quieren conseguir y centran todas sus fuerzas en lograr los objetivos planteados.

Por lo tanto la elaboración de una planificación estratégica, permite a los administradores de la sociedad saber dónde, cómo y cuándo competir, de acuerdo a las diversas posiciones y opciones de desarrollo.

Existen muchos factores que pueden necesitar de una formulación de una planificación estratégica dentro de los cuales encontramos:

- Baja o Reducción de Resultado Económico de la Compañía

Lo que establece este factor consiste en la falta de un lineamiento por parte de la organización, los cuales pueden darse por la inexistencia, poca claridad o un enfoque inadecuado en la consecución de los objetivos organizacionales.

- Rápido Crecimiento de la Compañía

En el momento que una compañía aumenta sus utilidades, realiza fusiones o expansiones, se enfrenta a problemas o escenarios a los cuales no estaba acostumbrada, debiendo efectuar análisis internos y externos que permitan evaluar las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, con el propósito de poder mantener su competitividad en el mercado, con márgenes de utilidades adecuados, basándose en la reformulación de los objetivos resultantes.

- Cambios Dinámicos en la Industria

Los factores tecnológicos y rentabilidad del negocio fomentan la incorporación de nuevos competidores. Esto no quiere decir que se deba enfocar el plan estratégico en el competidor, si no que potenciar aún más las fortalezas de la organización y el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado.

- Nuevos Productos Sustitutos

Considerando que el mercado es dinámico, siempre está latente la posibilidad de la inclusión de nuevos productos sustitutos al mercado, los cuales pueden competir en

calidad, precio y accesibilidad, pudiendo transformarse en una amenaza real para la organización, por lo que se hace indispensable poder reformular la estrategia inicial.

De la planificación estratégica se pueden desprender los siguientes beneficios, siempre que dicha planificación se haya efectuado de manera idónea a los intereses de la empresa:

- Confirmación y actualización de las actuales estrategias
- Mayor definición y claridad de las opciones de crecimiento de la empresa
- Mejora en la diseminación y comprensión de la visión corporativa dentro de todos los niveles operativos de la empresa
- Mejora en el alineamiento del modelo operativo e infraestructura organizacional con las estrategias definidas.
- Reducir negocios existentes que son poco atractivos a largo plazo
- Reducir negocios existentes que son poco rentables o con pérdidas
- Crecimiento del actual negocio en forma rápida y rentable
- Entrar a nuevos mercados y negocios
- Innovar en productos o expandir capacidad de producción actual

De acuerdo a lo expuesto en los numerales 1.2 (Planificación), 1.3 (Estrategia) y lo comentado anteriormente sobre planificación estratégica, se puede reflejar la diferencia entre una planificación tradicional y una planificación estratégica, en cuanto a su temporalidad, orientación y enfoque final, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 1: Diferencia entre planificación tradicional y planificación estratégica:



Fuente: Mendonca, Sebastiao y Ortega Fernando, PRE EMPRESA. Instituto EF Schumacher. Lima 1995.

### 1.5. Visión

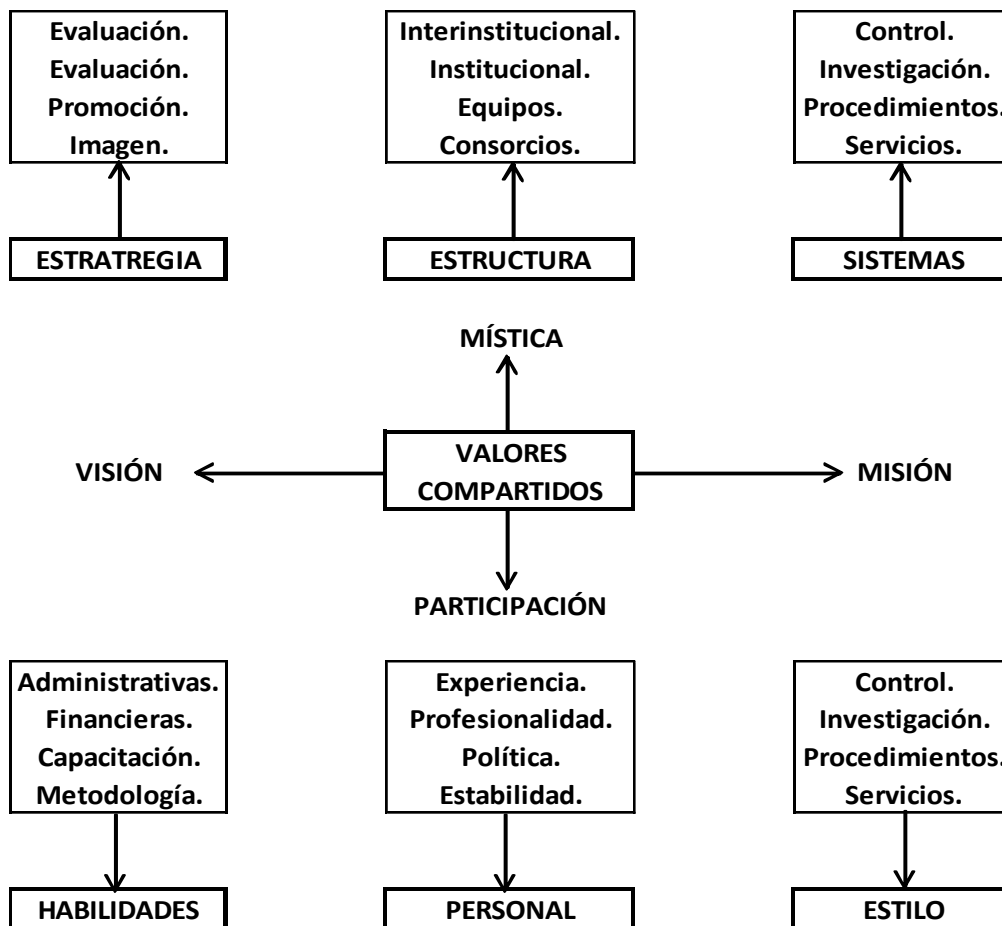
Según Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard. (2006) *“Una visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización. Se trata de la aspiración en torno a la que un estratega, intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización”*.

La visión plantea las metas que la organización pretende conseguir en el futuro, y las formas en cómo se alcanzarán, por lo cual deben ser factibles y alcanzables, porque sirve como una herramienta motivadora. Complementando lo anterior la visión permite determinar qué es lo que la empresa pretende lograr.

## 1.6. Misión

Según Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard. (2006) *“Una misión es una expresión general del fin global de la organización, que en principio, debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y límites de la organización”*.

La misión consiste en el enfoque que la entidad le dará al negocio, es decir, en el mercado en el cual se pretende que interactúe la organización como también al público al que se dirige, a partir de esto se podrá dilucidar las formas en como la organización pretenderá lograr y cumplir con los propósitos planteados por la entidad. Esto se puede apreciar en el cuadro N° 2: Valores, visión y misión.



Fuente: Mendonca, Sebastiao y Ortega Fernando, PRE EMPRESA. Instituto EF Schumacher. Lima 1995

## 1.7. Análisis PESTEL

Según Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard *“El marco PESTEL clasifica las influencias del entorno en 6 grandes categorías: Políticas, economía, social, tecnológica, ecológica (ambiental) y legal”* *“Es particularmente importante que el marco de análisis PESTEL se utilice para fijar el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser distinto de su impacto actual cuando hay un grado de incertidumbre sobre los cambios futuros del entorno puede resultar útil el planteamiento de los escenarios”*.

El análisis PESTEL o PESTE es un instrumento para la planificación estratégica que sirve para definir el entorno de una entidad. Cada uno de los factores pertenecientes al marco PESTEL puede afectar de distinta manera a las entidades a nivel macro, pero puede afectar de forma general a las empresas de un mismo sector.

### A. Factor político

Las entidades deben evaluar tendencias políticas implementadas por el gobierno e implementaciones políticas exteriores que afecten una entidad. Políticas fiscales, de subvenciones a rubros o categorías, alteraciones de tratados y acuerdos de libre comercio, entre otras, que puedan afectar la actividad y estabilidad de una compañía.

### B. Factor económico

El desarrollo económico y el acceso a los recursos constituyen factor externo que puede afectar el propio desarrollo de una entidad, se debe tener en cuenta tendencias y cambios a nivel local e internacional, ciclos económicos, tipos de interés, inflación, factores macroeconómicos y proyecciones que puedan afectar los objetivos de largo plazo.

### C. Factor social

Los cambios sociales pueden impulsar, mitigar o paralizar tendencias, producidos por alteraciones en los ingresos per cápita, los valores, cultura, desprestigio de marcas o rubros de la industria, la demografía, entre otros factores que afecten estrategias a largo plazo.

### D. Factor tecnológico

Este es un elemento importante en el desarrollo de una entidad, la actualización permanente y la inversión en investigación y desarrollo (I+D) constituye progreso a los

procesos de una compañía. Este factor toma en cuenta cambios en la tecnología, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), inversiones en investigación y desarrollo y como estos elementos pueden influir en la entidad.

#### E. Factor ecológico

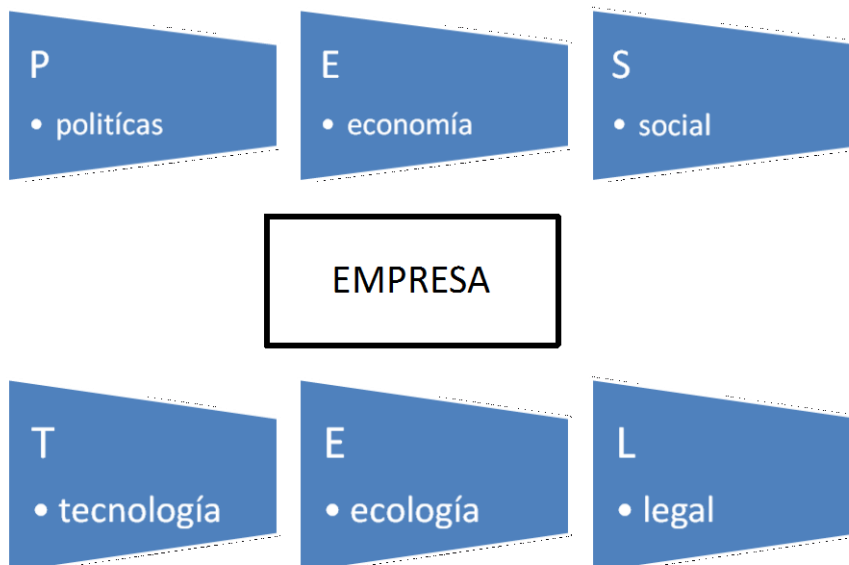
Este corresponde a factores que pueden derivar del cambio climático, de regulaciones derivadas del consumo energético y el reciclaje de residuos o procesos de tratamiento de estos residuos, entre otros, y como estos pueden afectar rubros o industrias de cierto sector o a nivel general.

#### F. Factor legal

Este factor se relaciona con leyes que pueden afectar una entidad, en cuanto a sus recursos y estructura. Se deben tomar en cuenta leyes de seguridad laboral, leyes que regulan el empleo de algún sector, leyes sanitarias, entre otras.

Cabe precisar que este factor puede incluirse dentro del factor político, quedando el modelo como PESTE, el cual no influirá en el análisis que se requiera llevar a cabo.

Cuadro N° 3. Cuadro explicativo PESTEL



Fuente: Elaboración propia, en base a Johnson Gerry, Scholes, Kevan, Whittington Richard (2006).

## 1.8. FODA

Según Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard. (2006) *“El análisis FODA resume las cuestiones claves del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización y que tiene más posibilidades de afectar el desarrollo de la estrategia. Esto puede ser útil como punto de partida para evaluar las elecciones estratégicas futuras. El objetivo consiste en identificar el grado en que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno empresarial”*.

La matriz FODA es una herramienta, que permite dilucidar la situación actual de la entidad u organización, y de esta manera tomar decisiones, las cuales sean acorde a los objetivos y políticas planteadas. Esta matriz por lo tanto toma factores internos y externos los que nos proporciona información útil para determinar, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad. De estas cuatro variables podemos concluir que las fortalezas y debilidades corresponden a factores internos, mientras que las oportunidades y amenazas a factores externos.

Fortalezas corresponden aquellas características que cuenta la empresa y las que la diferencian de la competencia, en los que se encuentran los recursos controlados por la entidad, habilidades y capacidades que posee, actividades que desarrolla la organización positivamente, entre otras.

Oportunidades son aquellos factores en los que la entidad puede sacar una ventaja competitiva respecto del resto, lo que se busca en este punto es aprovechar aquellas condiciones o situaciones que no todos pueden apreciar.

Debilidades son los factores en los que la entidad se encuentra por debajo de la competencia, ya sea por la falta de recursos, de habilidades, errores en la ejecución de actividades, entre otros.

Amenazas son situaciones que la entidad no tiene ningún control ya que este factor es netamente externo, e incluso pueden atentar con la permanencia de la organización, como son las alzas en materias primas, cambios en las leyes, etc. En este punto juega un rol fundamental la gerencia para poder transformar aquellas amenazas en oportunidades para la entidad.

El cuadro N° 6 demuestra la mecánica del desarrollo del proceso de la matriz FODA y como se debe aplicar.

Cuadro N° 6: Matriz FODA

<b>DEJAR SIEMPRE EN BLANCO</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b> Hacer lista de fortalezas	<b>DEBILIDADES (D)</b> Hacer lista de debilidades
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> Hacer lista de oportunidades	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b> Verificar debilidades aprovechando oportunidades
<b>AMENAZAS (A)</b> Hacer lista de amenazas	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b> Uso de fortalezas para evitar amenazas	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b> Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas

Fuente: Dyson, 2004; David, 1997; Weihrich, 1982.

### 1.9. Matriz EFE

Según David Fred. (2008), *“Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas a resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica, y competitiva”*.

La matriz EFE tiene relación con los factores externos de la organización, por lo que su finalidad es entregar a los altos mandos la información necesaria para que estos puedan resumir y evaluar la situación de la entidad en el ámbito económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, legal, tecnológico, y competitivo, una vez identificado todos estos factores se procede a la elaboración de la matriz EFE la que consta de cinco etapas:

- Identificar los factores críticos (10 a 20 factores).
- Ponderación según la importancia a cada factor crítico para el éxito en la industria de la empresa, dicha ponderación va de 0.0 a 1.0 (muy importante).
- Asignación de una clasificación a los factores entre 1 y 4, el cual medirá la eficacia con la cual responden las estrategias actuales de la empresa. Siendo el 4 una respuesta superior, 3 la respuesta es mayor al promedio, 2 la respuesta es el promedio y 1 la respuesta es deficiente.
- Multiplicación de los factores para determinar la ponderación correspondiente.
- Sumar las ponderaciones de cada factor con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

Dentro de todos los factores que se miden (oportunidades y amenazas) en esta matriz, cabe mencionar que el total ponderado más alto que puede llegar a obtener la organización es 4.0 y el menor valor al que pudiese optar en la calificación de sus factores es de 1.0. Por lo dicho anteriormente se deduce que el promedio ponderado es de 2.5, una ponderación total superior al promedio ponderado (2.5) significa que la entidad está actuando de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Por lo que se deduce que la organización está aprovechando eficazmente las oportunidades existentes y mitigando en gran medida todas aquellas amenazas externas. En su defecto si la entidad, como resultado de la suma de la ponderación de sus factores obtiene una cifra inferior al promedio ponderado (2.5) quiere decir que las estrategias de la organización no está captando o atacando de buena forma todas las oportunidades que brinda el mercado, afectando de manera negativa en los resultados que la entidad espera obtener.

El cuadro N° 4 representa un esquema de clasificación para desarrollar una matriz de factores externos.

Cuadro N° 4: Matriz EFE

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1.-Factor 1.			
2.-Factor 2.			
3.- Factor 3.			
4.- Factor 4.			
5.-Factor 5.			
<b>TOTALES</b>	<b>1.0</b>		

Fuente: Elaboración propia, en base a Conceptos de Administración Estratégica, Décimo Primera Edición, Fred R. David.

### 1.10. Matriz EFI

Según David Fred *“Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales en una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas”*.

La matriz EFI posee una estrecha relación con los factores internos de la organización (Fortalezas y debilidades),

- Identificar los factores críticos (10 a 20 factores).
- Ponderación según la importancia a cada factor crítico para el éxito en la industria de la empresa, dicha ponderación va de 0.0 (poco relevante) a 1.0 (muy importante).
- Asignación de una clasificación a los factores entre 1 y 4, el cual medirá la eficacia con la cual responden las estrategias actuales de la empresa. Siendo el 4 una respuesta superior, 3 la respuesta es mayor al promedio, 2 la respuesta es el promedio y 1 la respuesta es deficiente.
- Multiplicación de los factores para determinar la ponderación correspondiente.
- Sumar las ponderaciones de cada factor con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

- Independiente de los factores que analiza la matriz EFI, en los cuales se encuentra las fortalezas y debilidades clave de la organización, es indispensable otorgarle una ponderación para poder establecer la situación de la entidad.

El total ponderado máximo que puede presentar la matriz EFI es de 4.0, mientras que el resultado mínimo al cual se puede optar es de 1.0, de esto se establece un promedio ponderado el cual es de 2.5, el cual servirá como parámetro para evaluar a la organización, como por ejemplo si una entidad obtiene un total ponderado de sus factores mayor a 2.5 indica que la respuesta de la organización es óptima en relación a fortaleza y debilidades que presenta la industria. De esto se concluye que las estrategias de la empresa se están aprovechando de manera óptima. Contrario a lo mencionado anteriormente, una ponderación total inferior al promedio ponderado (2.5) refleja que las estrategias que está llevando a cabo la organización no son las más idóneas, las cuales van en desmedro de las fortalezas que posee.

El cuadro N° 5 representa la estructura para poder diseñar realizar un análisis de factores externos.

Cuadro N° 5: Matriz EFI.

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1.-Factor 1.			
2.-Factor 2.			
3.- Factor 3.			
4.- Factor 4.			
5.-Factor 5.			
<b>TOTALES</b>	<b>1.0</b>		

Fuente: Elaboración propia, en base a Conceptos de Administración Estratégica, Décimo Primera Edición, Fred R. David.

### 1.11. Objetivos estratégicos

Según Arthur A. Thompson, Jr. & A. J. Strickland III, *“Los objetivos estratégicos dirigen sus esfuerzos hacia resultados que reflejan una mejor competitividad y una posición más sólida de la empresa”*.

Los objetivos estratégicos se orientan a lograr determinadas metas, en el mediano y largo plazo, lo que permite proyectar la posición de la entidad en el mercado y definir las acciones que permitan cumplir con la visión y misión de una organización.

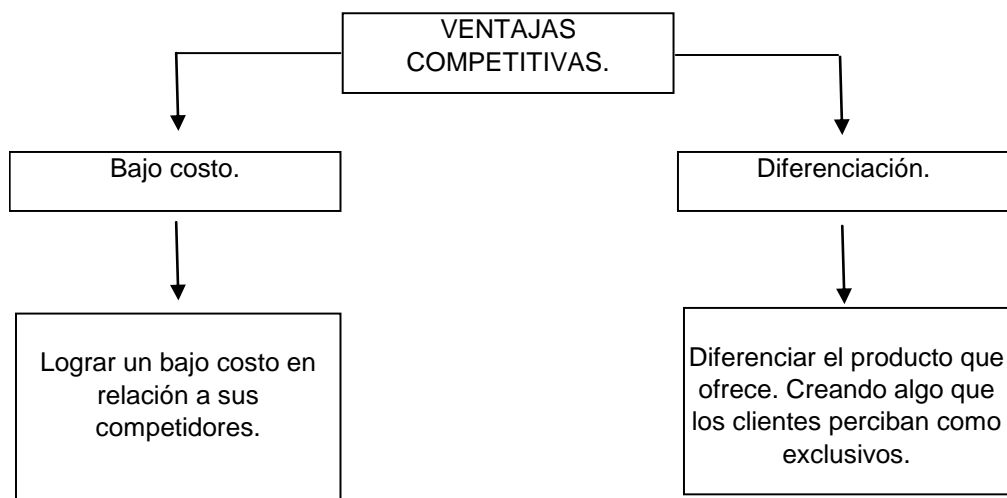
### 1.12. Ventajas competitivas

Según Michael Porter: *“La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.*

Se habla de ventaja competitiva cuando una entidad posee una diferenciación con respecto al mismo segmento de mercado, lo cual se traduce en la captación de clientes producto de buena imagen corporativa, servicios de calidad post venta, ubicación estratégica, líderes en costo o en cualquier otro aspecto que lo diferencien de la competencia.

La ventaja competitiva se mantiene hasta que los competidores de alguna u otra forma logran neutralizarla, manteniendo un monopolio provisorio. Lo primordial en la ventaja competitiva es el reconocimiento por parte del cliente, ya que si dicha ventaja no es valorada por el cliente no constituye efectivamente una ventaja por sobre el resto.

Cuadro N° 6: Ventajas competitivas



Fuente: Elaboración propia, en base a M. Porter.

### **1.12.1 Ventaja competitiva en bajos costos**

La ventaja competitiva en costos, se relaciona con ser capaz de operar con los costos más bajos del sector. Esta capacidad se logra a través de la administración de las operaciones con el objetivo de mitigar los costos, para que estos sean los más reducidos frente a cualquier competidor, sin reducir la calidad de los productos o servicios.

### **1.12.2 Ventaja competitiva de diferenciación**

A diferencia de la ventaja competitiva en bajos costos, esta se caracteriza por otorgar un producto o servicio que posea un atributo distinto a los demás presentes en el mercado, por lo que se puede optar a establecer un precio por dicho producto o servicio superior al de la competencia.

El objetivo de esta ventaja se encuentra orientada a encontrar las características que son más valoradas y apreciadas por el cliente.

### **1.13. Empresa “Hasbún y Cía. Ltda.”**

Actualmente la empresa Hasbún se dedica a la fabricación de Prefabricados de Hormigón, desarrollando sus operaciones en el Parque Industrial de Concón, Región de Valparaíso.

La empresa en estudio cuenta con una marca que ofrece como características principales:

#### **Trayectoria**

Responde a un legado en la primicia de Prefabricados de Hormigón. Los clientes son quienes pueden avalar esta larga trayectoria y la respaldan favoreciendo con su preferencia.

En la amplia cartera de clientes figuran grandes e importantes empresas constructoras, de ingeniería e inmobiliarias de la V región y región Metropolitana.

#### **Calidad**

Todos los productos cumplen con las normas de calidad actualmente establecidas, nuestra planta de producción tiene permanentes controles de calidad, los cuales cuentan

con un control interno de la Universidad de Valparaíso, y la certificación correspondiente del DICTUC.

Hasbún y Cía. Ltda., enfrenta el futuro tal como ayer, soportando en sus grandes pilares la calidad de sus productos, el capital humano y la constante preocupación por el servicio a sus clientes.

Gama de productos principales de la empresa en estudio:

- Soleras.
- Cierros, placas, postes y bardas.
- Canaletas y pastelones, entre otros.

## **PROBLEMA**

Con el paso de los años el aumento de PYMES y el desarrollo empresarial que han adquirido éstas, reflejan la importancia económica que tienen en nuestro país. Por lo que se hace necesaria la aplicación de técnicas de gestión empresarial para propender hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, atenuando de esta manera el latente debilitamiento que podría presentar una organización al no efectuar un análisis a las variables internas y externas que la afectan. Uno de los procesos más efectivos en este campo es la planificación estratégica, la cual se viene utilizando de manera potente en las últimas décadas con resultados positivos, permitiendo a las empresas que la utilizan, competir en un mercado globalizado, establecer objetivos y estrategias.

El crecimiento de Hasbún y Cía. Ltda., y el incremento de la competencia tanto a nivel nacional como regional, han llevado a la empresa a la necesidad de implementar un proceso de planificación estratégica, orientado a desarrollar una estrategia corporativa que le permita direccionar la estrategia de negocios para enfrentar los nuevos desafíos.

Este trabajo de investigación, tiene por objetivo diseñar una propuesta de planificación estratégica para la empresa Hasbún y Cía. Ltda., periodo 2016 - 2019. La cual se basará en la aplicación del modelo PESTEL y análisis FODA, para realizar el análisis a las variables internas y externas que afectan a la organización. Una vez realizado el estudio y con los resultados obtenidos, se propondrá al nivel estratégico de Hasbún los objetivos y estrategias a seguir.

## **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Objetivo general:**

Diseñar propuesta de un plan estratégico para la empresa Hasbún y Cía. Ltda., período 2016 - 2019.

### **Objetivos específicos:**

1. Realizar un análisis prospectivo de la empresa, que permita identificar las amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa bajo estudio, a través de la aplicación del modelo PESTEL.
2. Identificar a través de un análisis interno las fortalezas y debilidades de la empresa bajo estudio, mediante reuniones y entrevistas a ejecutivos de Hasbún.
3. Efectuar un estudio de la organización y del entorno mediante la aplicación del análisis FODA.
4. Proponer un plan estratégico para el período 2016-2019 acorde a los objetivos corporativos de la empresa bajo estudio.

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto es de carácter cualitativo de tipo comprensivo, y se realizará en las siguientes etapas.

## **Etapas 1: Revisión de antecedentes**

Revisión de las siguientes páginas Web:

Tony Gunckel. (Mayo 18 del 2011). Planificación estratégica en Pymes del Comercio de la Región. Octubre 06 del 2014, del tipógrafo Sitio Web: <http://eltipografo.cl/2011/05/planificacion-estrategica-en-pymes-del-comercio-de-la-region/>

Global ValueConsulting. (2008). Beneficios de la formulación de la planificación estratégica. 14 de Octubre del 2014, de Global Valueconsulting Sitio Web: <http://globalvalue.cl/?q=node/6>.

Ministerio público. (Abril 2009). Plan estratégico / Ministerio Publico/ 2009-2015. 12 de Octubre del 2014, de Fiscalía Sitio Web: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Plan\\_Estrategico\\_2009\\_2015.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Plan_Estrategico_2009_2015.pdf)

Universidad de Concepción. (2005). Planificación estratégica. 12 de Octubre del 2014, de Dirección de estudios estratégicos U. de Concepción Sitio Web: <http://www.udec.cl/dee/node/33>

Biblioteca del congreso nacional de Chile. (10 de Julio del 2013). Como crear una PYME. 14 de Octubre del 2014, de Biblioteca del congreso nacional Sitio web: <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/como-crear-una-pyme>.

Revisión de libros:

Thompson, Strickland. (2004). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill”.

“David Fred. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Prentice Hall”.

Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard. (2006). Dirección estratégica. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

“Robbins Stephen. (2000). Administración. México: Pearson educación”.

Tesis en relación al tema en estudio.

TÍTULO: Modelo de planificación estratégica y control de gestión para una empresa manufacturera.

DATOS DE PUBLICACIÓN: Valparaíso: Universidad de Valparaíso, 2006.

## **Etapas 2: Sistematización de la información recopilada y determinación de la empresa en estudio**

Presentación y ordenamiento del marco teórico:

- Definiciones.
- Narrativas.
- Esquemas.
- Matrices.

Características de la empresa:

La empresa en estudio, es una empresa PYME dedicada a la fabricación de Prefabricados de Hormigón.

Ubicación en Parque Industrial de Concón, Parcela 19, V Región.

Que tenga disponibilidad y acceso a la información que se requiere para la investigación.

## **Etapas 3: Modelo PESTEL**

El análisis PESTEL o PESTE es un instrumento para la planificación estratégica que sirve para definir el entorno de la empresa en estudio. Cada uno de los factores pertenecientes a PESTEL puede afectar de distinta manera a la empresa. Los elementos a considerar por cada factor son:

- Político: Proyecto de gobierno.
- Económico: Alteración en tasas de interés, variabilidad en el precio de los combustibles, insumos y/o materias primas.
- Tecnológico: Desarrollo de nuevas tecnologías.
- Ecológico: Tratamientos de residuos.
- Legal: Variación del sueldo del mínimo.

#### **Etapa 4: Elaboración, Validación y Aplicación de los instrumentos**

Elaboración del Instrumento:

Entrevista y reuniones, con el objeto determinar las debilidades y fortalezas que presenta la empresa bajo, para tener noción de los objetivos que esta pretende alcanzar (ANEXO).

Validación: Juicio de experto.

Aplicación: Ejecutivos de Hasbún y Cía. Ltda.

#### **Etapa 5: Matriz FODA**

En este proceso el objetivo consiste en desarrollar la matriz FODA (Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas).

Fortalezas:

- ▶ Actividades desarrolladas en un ambiente pulcro.
- ▶ Capacidad productiva.
- ▶ Expertos en el negocio.
- ▶ Primera empresa de prefabricados de la región en proveer al Retail.

Oportunidades:

- ▶ Desarrollos de proyectos viales.

- ▶ Nuevos socios estratégicos.
- ▶ Variedad de demanda.
- ▶ Programas de financiamiento.

Debilidades:

- ▶ Falta de información.
- ▶ Falta de un sistema de control interno.
- ▶ Ubicación empresa para clientes.
- ▶ Falta capital de trabajo.

Amenazas:

- ▶ Competencia del mercado.
- ▶ Alza en materias primas.
- ▶ Inestabilidad política del país.
- ▶ Comportamiento del recurso humano.

<b>DEJAR SIEMPRE EN BLANCO</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b> Hacer lista de fortalezas	<b>DEBILIDADES (D)</b> Hacer lista de debilidades
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> Hacer lista de oportunidades	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b> Verificar debilidades aprovechando oportunidades
<b>AMENAZAS (A)</b> Hacer lista de amenazas	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b> Uso de fortalezas para evitar amenazas	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b> Reducir a un mínimo las debilidades y evitar amenazas

Fuente: Dyson, 2004; David, 1997; Weihrich, 1982.

## **Etapas del informe:**

Etapas del informe:

- ▶ Analizar el modelo PESTEL.
- ▶ Narrativa de la entrevista.
- ▶ Análisis y discusión FODA.
- ▶ Elaboración del informe de tesis.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El propósito principal de nivel superior de la empresa, fue concluido a través de entrevistas y reuniones con ejecutivos de la empresa bajo estudio, en la que se dilucidó el enfoque organizacional que desea la gerencia en el corto y mediano plazo.

Los puntos más relevantes obtenidos en la entrevista, se orienta a ser líderes en el mercado regional. Para lo cual es de suma importancia efectuar diversas inversiones, ya sea en terrenos y maquinarias para las operaciones y para el sustento de la generación de las actividades ordinarias de la entidad, las que permitan reducir los costos, sin dejar de lado la calidad de los productos y el desarrollo de actividades libre de contaminación. A raíz de lo antes mencionado, se espera que la compañía pueda acrecentar la cartera de clientes transformándose en una real amenaza para sus competidores.

### **Objetivo específico N° 1**

*“Realizar un análisis prospectivo de la empresa, que permita identificar las amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa bajo estudio, a través de la aplicación del modelo PESTEL”.*

#### a) **Ámbito Político**

1. La reforma tributaria dentro de sus modificaciones, contempla la postergación del pago del IVA, hasta dos meses, con el propósito de otorgar liquidez, a pequeñas y medianas empresas, esto dado que producía una inconsistencia en el plazo de declaración y pago de IVA, y cancelación de la obligación.
2. De acuerdo a la cuenta pública 2014 – 2015, expuesta por el SEREMI de Obras públicas se indica una serie de proyectos viales contemplados en la región de Valparaíso, como lo son relicitación de Túnel El Melón, caminos básicos , licitación del camino de la Fruta, inversiones en bordes costeros y una serie de proyectos municipales.

3. Tasa impuesto primera categoría.

Años comerciales en que se aplica la tasa de Primera Categoría.	Tasas de Primera Categoría
2011 hasta 2013	20%
2014	21%
2015	22,50%
2016	24%
2017 y siguientes Contribuyentes del Artículo 14, letra A) LIR	25%
2017 Contribuyentes sujetos al Artículo 14, letra B) LIR	25,50%
2018 y siguientes Contribuyentes sujetos al Artículo 14, letra B) LIR	27%

Fuente: Elaboración propia, en base al Servicio de impuestos internos.

4. El decreto supremo N° 594, Reglamento sanitario sobre condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo, contiene importantes materias destinadas a velar porque en los lugares de trabajo existan condiciones de seguridad, sanitarias y ambientales que resguarden la salud y el bienestar de las personas que allí se desempeñan.

El Decreto 609 el cual establece la norma de emisión para la regulación de contaminantes asociados a las descargas de residuos industriales líquidos a sistemas de alcantarillado, ésta establece los límites máximos de contaminantes aceptados para residuos industriales líquidos vertidos a fuentes de recolección de aguas servidas.

5. Por otra parte, el código MINVU (Ministerio de vivienda y urbanismo) en su sección número 6 “Pavimentos construidos con elementos prefabricados de hormigón” establece los criterios generales para el uso de elementos prefabricados de hormigón en obras de pavimentación. En la que se incorporan los requisitos mínimos que deben cumplir los diversos elementos de prefabricados y la forma de evaluarlos. Esta reglamentación se refiere específicamente a adoquines, pastelones, baldosas, soleras solerillas y soleras.

La utilización de otro tipo de elementos de prefabricados de hormigón queda sujeta a condiciones y requisitos establecidos en las especificaciones particulares de cada obra.

## 6. Normas NCh.

- La norma NCh 181 n2006 establece, los requisitos generales para bloques de hormigón para uso estructural, clasificándolos en tres categorías, peso normal, mediano y liviano.

Cabe mencionar que esta norma se aplica a los bloques de hormigón prefabricados con cemento, agua, y agregados minerales, con o sin la inclusión de otros materiales. Los bloques pueden ser de paredes lisas o con textura, con o sin tratamiento de impermeabilización, destinados a emplearse en construcción.

- La norma NCh 182 n2008 señala los métodos de ensayo que se aplican a los bloques de hormigón para uso estructural en cuanto a dimensiones, resistencia a la compresión, absorción, peso del bloque (densidad), contenido de humedad, retracción lineal por secado y capilaridad.

## 7. Norma ISO 9001.

Es una normativa internacional que se enfoca en los sistemas de gestión de calidad orientados a organizar y acrecentar la calidad de los productos y los servicios provenientes de una entidad.

### b) Ámbito Económico

A nivel país, los prefabricados de hormigón se han visto influenciado por el ingreso de nuevos competidores al mercado, lo que ha aumentado la competencia y el nivel de producción estos elementos.

Uno de los principales mercados de crecimiento para el abastecimiento de la construcción ha sido el Retail (detal), razón por la cual se transforma en una vitrina para productos y proveedores. Según el diario la estrategia, las cadenas de Sodimac, Easy, MTS, Chilemat y Construmart, proyectan un crecimiento para el periodo 2015 sobre el 6%.

Según la Cámara Chilena de la Construcción la demanda del cemento entre Enero y Septiembre de 2014 se vio disminuida en un 18% con respecto al mismo periodo al año anterior, por otro lado los despachos nacionales disminuyeron en un 14,2%."Lo anterior refleja la intensidad con que la fase contractiva para la construcción ha afectado el mercado del cemento".

<b>CONSUMO DE CEMENTO Y BARRAS DE HACER E ÍNDICES GENERALES DE INSUMOS.</b>				
DE ENERO A SEPTIEMBRE.				
	2013.	2014.	% de variación anual.	
	TONELADAS		Serie original.	Tendencia (+)
<b>Cemento</b>				
Despacho	3.485.642	2.989.818	-14,2	-13,9
Importaciones	837.221	554.782	-33,7	-34,2
CONSUMO APARENTE	4.322.863	3.544.600	-18	-17,9

Fuente: Elaboración propia, en base a Revista Mach 41 de la Cámara Chilena de la Construcción.

Proyección de inversión en la construcción

Según datos de la cámara chilena de la construcción, se prevé que en el periodo 2015 la inversión en la construcción se mantenga, provocando un mantenimiento a nivel macro en los proyectos con respecto al año 2014.

<b>INVERSIÓN EN CONSTRUCCIÓN.</b>			
SECTOR	MILLONES DE U.F.		
	2013	E 2014	P 2015
VIVIENDA.	207,8	200,3	190,9
INFRAESTRUCTURA	446,7	449,9	463,5
Publica	136,5	141,5	161
Productiva	310,2	308,4	302,4
INVERSIONES EN CONSTRUCCION.	654,5	650,2	654,4

Fuente: Elaboración propia, en base a Cámara Chilena de la Construcción, Indicadores Sectoriales.

El árido por su parte corresponde a una materia prima esencial para la elaboración de los prefabricados de hormigón. De acuerdo al instituto de la construcción en su informativo N° 77 señala que este elemento posee una mayor demanda con respecto a lo que brinda el mercado, por lo cual surge de manera evidente el mercado informal para satisfacer la necesidad del entorno.

En este informativo se indica que solamente en la región Metropolitana se produce un excedente en la demanda de 7 millones de metros cúbicos (la demanda alcanza 11 millones de metros cúbicos, mientras que la oferta corresponde a 4 millones de metros cúbicos).

El suministro eléctrico a nivel de transporte y generación es fijado por el Ministerio de Economía, Fomento y reconstrucción. Para lo cual existen opciones tarifarias que se diferencian en clientes con conexión a potencia inferior o igual a 2000 Kilowatts, los cuales les aplica las tarifas relacionadas con el Decreto Supremo N° 385 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. La otra opción que existe es para clientes con conexión a potencia superior a 2000 Kilowatts, para lo cual el cliente se debe convenir la tarifa para la posterior facturación del suministro eléctrico, lo cual se regula a través del Decreto Fuerza de Ley N° 4.

Los clientes afectados por lo que es la regulación de las tarifas pueden elegir entre las tarifas de alta tensión, la cual es para clientes conectados a empalmes que se encuentran relacionados con redes donde su voltaje es superior a los 400 volts y las tarifas de baja tensión, para clientes que se encuentran conectados con su empalme a redes con voltaje inferior a 400 Volts.

#### c) Ámbito social

En Chile a raíz de diversos factores, el descenso de la mano de obra calificada ha ido en crecimiento, situación que nos hace vislumbrar un futuro incierto para este tipo de empresas, las cuales necesitan trabajadores que posean el conocimiento y experiencia adecuados para este tipo de operaciones.

#### d) Ámbito Tecnológico

##### 1. ERPs.

La necesidad de contar con información íntegra y oportuna para las empresas a través del tiempo, se ha transformado en un factor decisivo al momento de la toma de decisiones y la gestión misma de los recursos de las entidades. La posibilidad de cruzar la información en línea con diversas áreas de la administración, el control de costos y su flexibilidad pueden llevar a marcar la diferencia en distintos aspectos por parte de las organizaciones.

##### 2. Maquinaria para producción.

En cuanto a la tecnología de maquinaria para la producción de los productos, se puede encontrar con productos con tecnología de punta de una alta calidad y durabilidad, como también de una baja durabilidad, en donde a lo que se debe apuntar es o al recambio continuo o a la permanencia de la maquinaria por largos periodos de tiempo en la entidad.

Para el cumplimiento del propósito organizacional, se hace necesario contar con una máquina de depurado, grúa horquilla y generador, para de esta manera agilizar los procesos y ser más eficiente y competitivo en el mercado.

##### 3. Planta mezcladora de concreto.

La función de la planta mezcladora de concreto consiste en suplantar el amasado manual de los elementos que componen el hormigón, como lo son los áridos, cemento y agua. Al hablar de plantas mezcladoras de concreto se hace alusión a maquinarias de grandes dimensiones, totalmente automatizadas y que por sus características pueden realizar distintos tipos de mezclas de hormigón. De acuerdo a lo antes mencionado el rendimiento de estas maquinarias se verá supeditado a las necesidades de los productos a elaborar.

##### 4. Máquina Hidráulica para la fabricación de bloques de concreto.

La función de esta maquinaria es fabricar bloques de concreto en serie, en donde las maquinarias de estas características pueden llegar a fabricar hasta 25.000 bloques de concreto en jornadas de ocho horas, aumentando considerablemente la producción de este tipo de prefabricado de hormigón. El funcionamiento de esta maquinaria además considera optimización del concreto mientras funciona en la producción de los bloques,

haciendo el trabajo más eficiente y resguardando los insumos utilizados, contando con sistemas de vibraciones para optimizar la calidad de los bloques.

#### 5. Máquina para la producción de productos de tuberías de hormigón.

Máquina productora de tubos de hormigón en serie, la producción de éstos puede ser con mallas o sin mallas para reforzar las tuberías para aumentar la calidad de este producto y mejoran la compactación de estos. La evolución de estas maquinarias ha evolucionado, existiendo actualmente unas totalmente automatizadas, lo cual favorece la producción y la calidad de lo que produce.

#### 6. Maquinaria de depurado.

Consiste en otorgar a los materiales que tienen la humedad un flujo de aire caliente, el cual se utiliza para separar el agua de los materiales con el fin de que se sequen. Permite agilizar el proceso en cuanto al secado de los productos y de esta manera satisfacer las necesidades del mercado.

#### 7. Grúa horquilla.

Una grúa horquilla es un camión industrial que es usado para levantar objetos pesados y transportar material. Las grúas horquillas pueden encontrarse en bodegas y obras de construcción; y son esenciales para desplazar objetos grandes y pesados de un lugar a otro.

#### 8. Máquina chancadora de hormigón.

En el mercado existen máquinas chancadoras (trituradoras de hormigón) para minimizar los residuos de hormigón, el cual los reduce a través del uso de fuerza para reducirlos a partículas mínimas. El objetivo es el reciclaje de los productos utilizados en la construcción o producción de hormigón o simplemente la reducción del material.

#### e) Ámbito ecológico.

Las problemáticas que acarrea la producción del cemento y sus derivados, como también su aporte al progreso en los países, siendo los países desarrollados los que más utilizan este producto, con más del 80% del cemento producido a nivel mundial.

Los mayores problemas ambientales que presenta la fabricación de productos de cementos y hormigón, se relaciona con la emisión de material particulado.

Dentro de las fuentes más importantes de generación de contaminantes, en las industrias de prefabricados de hormigón, podemos encontrar: La recepción de materias primas, mezclado, moldeado, fraguado y almacenaje.

Las dos primeras fuentes generadas de contaminantes, se caracterizan principalmente por la emisión de material particulado y ruido. El proceso de moldeado y fraguado se caracteriza principalmente por producir una contaminación a partir de la generación de aguas residuales y residuos sólidos como las pérdidas de concreto y los productos de descarte. Y por último el almacenamiento genera emisión de polvo al aire y residuos sólidos frutos de la pérdida de material y de los elementos de embalaje.

Otras fuentes generadoras de contaminantes que se pueden encontrar, pero en menor medida podrían ser, la limpieza o el lavado, el transporte inadecuado y fuentes fugitivas.

Dependiendo de las cantidades de fuentes fugitivas (levantamiento de polvo por acción del viento, movimiento de camiones o maquinarias o por falta de control en algún área), se puede apreciar un aumento en el pH del suelo, el cual afectará el normal desarrollo de la agricultura o el crecimiento de la flora nativa.

## **Objetivo específico N° 2**

*“Identificar a través de un análisis interno las fortalezas y debilidades de la empresa bajo estudio, mediante reuniones y entrevistas a ejecutivos de Hasbún”.*

### **a) Administración**

Dentro de la entidad, existe una estructura organizativa, pero no existe delegación de funciones definidas debido a que los trabajadores muchas veces realizan diversas labores que no son de su competencia, como consecuencia de esto no se permite optimizar los tiempos y las actividades rutinarias de la entidad. Si bien la entidad posee carencias en cuanto a la ejecución de las funciones de la administración, estas carencias por las dimensiones de la compañía aún no se han vuelto un impedimento para la consecución de los objetivos.

La entidad bajo estudio cuenta con manuales de procedimientos en relación con las cobranzas, clientes, facturación y ventas, pero carecen de un manual de procedimiento en relación a la producción.

La gerencia por su parte, en un afán de querer fomentar el trabajo en equipo y el traspaso del conocimiento entre los trabajadores, establece una política de integración, la cual consiste en una rotación permanente del personal en las diversas áreas productivas.

#### b) Competitividad

Si bien existe una página Web para la demostración de los productos y conocimiento del público en general, ésta carece de dinámica respecto a sus competidores debido a que:

- No poseen videos, relacionados con los productos.
- No hacen referencia a la calidad de sus productos.
- No dan a conocer la tecnología utilizada en la fabricación de sus productos.
- No hacen referencia al alcance territorial de la venta de sus productos.
- Carecen de una aplicación que indique la ubicación geográfica de la entidad.
- Falta de sencillez en la presentación de las características de los productos.

Por otra parte, Hasbún y Cía. Ltda., hace una diferenciación de los áridos necesarios para la realización de sus productos, los cuales permiten obtener un prefabricado de hormigón de mayor calidad y resistencia, además de reducir el tiempo que se necesita para alcanzar la óptima calidad del producto.

Las reglamentaciones a las cuales se acoge Hasbún y Cía. Ltda., corresponden al código del Ministerio de vivienda y urbanismo (MINVU), y los requisitos establecidos por el Ministerio de obras públicas (MOP), con el objetivo de respaldar la calidad y resistencia de los productos. Para esto la entidad cuenta con un laboratorio interno, el cual funciona y otorga un control de calidad interno, respaldando de este modo los requisitos exigidos por las entidades gubernamentales antes mencionadas.

La entidad no cuenta con un sistema sustituto de energía eléctrica, que les otorgue a las maquinarias continuidad operacional en caso de cualquier imprevisto.

La producción en serie genera una desventaja para esta compañía, la cual se relaciona con la falta de espacio necesario para el secado de los productos, no permitiendo a la entidad utilizar el límite máximo de la capacidad productiva de sus maquinarias.

Un factor que ha colaborado de sobremanera al desarrollo de la imagen y posicionamiento de la marca en el mercado, ha sido la integración al Retail, debido al reconocimiento por parte del público general.

### c) Tecnología

La compañía ha adquirido un software, el cual comprende el módulo de contabilidad, inventario y facturación, cuentas corrientes clientes, cuentas corrientes proveedores y tesorería, órdenes de compra y cotizaciones y notas de ventas, los cuales permiten optimizar los tiempos en el análisis de cuenta, formularios y reportes de acuerdo a la normativa vigente, transformándose en una herramienta importante para la gestión de la compañía. Dicho software es complementado con la herramienta de Excel, el cual permite exportar e importar datos y el desarrollo de informes internos para la gestión y control de la entidad.

Por otra parte, en el área de la producción de la compañía, encontramos maquinarias con una antigüedad relativa, a las cuales se le efectúan mantenciones semanales para conservar la capacidad productiva de las maquinarias y la calidad de los productos. Cabe precisar en este tema que las maquinarias con mayor antigüedad no son en su totalidad automatizadas, lo que se traduce en un mayor costo en la mano de obra utilizada para la fabricación de estos productos. Una de las ventajas que presenta la compañía en cuanto a tecnología es su máquina mezcladora, la cual se puede utilizar de manera manual y/o automática, teniendo la capacidad de incorporar fórmulas para la distintas mezclas que requiere cada producto. Además cuenta con sensores, los cuales funcionan como puntos de control para la optimización de los recursos de producción, dado que si la maquinaria no detecta algún insumo para la fabricación de la mezcla, ésta automáticamente se detiene, por otra parte cuenta con unos barredores en el contenedor donde se realiza la mezcla, con el propósito de extraer todo aquel concreto que puede quedar adherido a las paredes de éste. También cuenta con un panel de control, el cual permite a la entidad saber la cantidad exacta de los insumos utilizados durante la faena, colaborando de esta forma a la gestión de la compañía en la adquisición de sus materias primas.

Una desventaja que presenta la compañía, es la falta de una máquina de secado para acelerar el fragüe, no pudiendo optimizar de esta manera el tiempo necesario para alcanzar la calidad y resistencia del producto.

d) Talento Humano

Al contar con una política administrativa de rotación de funciones del personal, genera un conocimiento adquirido a través del tiempo, lo que se traduce en que para el cumplimiento de las labores no se necesita una determina persona especializada para el desarrollo de las actividades productivas, además no permite la generación de grupos de trabajos fijos, mejorando la comunicación entre los trabajadores.

El personal con el que cuenta la compañía, corresponde a un grupo de personal antiguo y otro grupo formado por jóvenes, detectando en el primero un mayor compromiso con la entidad y el desarrollo de sus labores, mientras que el segundo grupo, proporciona cierta inestabilidad a la compañía, dada principalmente por la alta rotación que presenta y la falta de compromiso.

e) Financiera

La compañía se financia a través de fondos ajenos, principalmente proporcionados por bancos, con los cuales se han estrechado las relaciones, a raíz del pago oportuno de sus obligaciones. Sumado a que la entidad cuenta con presencia en el Retail, la que les proporciona a través de los diversos contratos una estabilidad económica, que sirve como respaldo para la obtención de los créditos.

Además, la entidad cuenta con excedentes de caja, por lo cual invierten en depósitos a plazo.

### Objetivo específico N° 3

“Efectuar un estudio de la organización y del entorno mediante la aplicación del análisis FODA”.

Matriz FODA:

Identificadas aquellas amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades más relevantes de acuerdo al análisis EFE y EFI, los cuales están sustentados en las entrevistas y reuniones con personal de la compañía, se efectuó el cruce entre aquellos factores que tienen relación, con el propósito de minimizar las amenazas y aprovechar de mejor manera las oportunidades que se presentan.

En el siguiente recuadro se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, definidas de acuerdo a los objetivos específicos 1 y 2.

<b>FORTALEZAS</b> F1 : Apego a normativas y reglamentaciones vigentes. F2: Alta tecnología de máquina mezcladora. F 3: Contratos con empresas del Retail que proyectan imagen sólida.	<b>OPORTUNIDADES</b> O 1: Acogerse a Norma ISO 9001. O 2: Expansión del mercado fuera de la región. O 3: Existencia maquinarias de alta tecnología en el mercado.
<b>DEBILIDADES</b> D 1: Falta dinamismo página Web. D 2: Falta de sustituto suministro eléctrico para producción. D 3: Falta de espacio para secado de los productos. D 4: No existe delegación de funciones definidas.	<b>AMENAZAS</b> A 1: Aumento de la competencia en el mercado.  A 2: Escasez de áridos y panorama adverso para la generación de suministro eléctrico.

Fuente: Elaboración propia, en base identificación de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas provenientes de la entrevista realizada y el análisis del modelo PESTE.

## 1. Estrategias ofensivas (Fortalezas y oportunidades).

- F1/O2 (Normativa y reglamentación vigentes/Expansión del mercado).

Debido a la calidad y resistencia de los productos de Hasbún y Cía. Ltda., los cuales se sustentan en las normas vigentes proporcionadas por Ministerio de obras públicas (MOP) y el Ministerio de vivienda y urbanismo (MINVU), se genera una oportunidad, la cual consiste básicamente en el reconocimiento y alcance que pueden proyectar los productos en el mercado.

- F1/O1 (Normativa y reglamentación vigentes / ISO 9001).

De acuerdo a que Hasbún y Cía. Ltda., en la fabricación de sus productos se acoge a las normativas impuestas por el Ministerio de obras públicas (MOP) y el Ministerio de vivienda y urbanismo (MINVU), en cuanto a los estándares mínimos de calidad y resistencia para los productos de prefabricados de hormigón. Para fortalecer aún más su alcance e imagen de calidad en el mercado, se hace necesario contar con una certificación externa como lo es la ISO 9001, la cual es la base del sistema de gestión de calidad.

- F1/O3 (Normativa y reglamentación vigentes/ Existencia de maquinaria de alta tecnología en el mercado).

El mercado ofrece una variada gama de maquinarias de alta tecnología para la elaboración de prefabricados de hormigón, lo cual, sumado a la calidad que incorpora en sus productos Hasbún y Cía. Ltda., a través de la aplicación de las normativas del MINVU y el MOP, se puede aumentar la capacidad productiva de la entidad, manteniendo la misma calidad en los productos, logrando tener un mayor alcance en el mercado.

- F3/O2 (Contratos con empresas del Retail que proyectan imagen sólida/ Expansión en el mercado fuera de la región).

Hasbún y Cía. Ltda., al contar con contratos con empresas del Retail en la Quinta Región, obtiene a través de éstos, un fortalecimiento de la marca y la posibilidad de expandir sus productos a diversas sucursales del Retail fuera de la región, lo cual produciría un efecto de propagación de productos y el mayor conocimiento de la marca Hasbún y Cía. Ltda., fuera de la región.

## 2. Estrategias defensivas (Fortalezas y amenazas).

- F2/A1 (Alta tecnología en máquina mezcladora/Aumento en la competencia).

La competencia de Hasbún y Cía., Ltda., en la región se ha visto incrementada en el último tiempo, lo cual genera una preocupación en la administración de la entidad, es por esto que la compañía cuenta con una máquina de alta tecnología en la elaboración de la mezcla, la cual permite optimizar los tiempos respecto a sus competidores.

## 3. Estrategias reorientación (Debilidades y oportunidades).

- D1/O2 (Dinamismo en la página Web/ Expansión del mercado).

El contar con una página Web que carece de dinamismo limita a la compañía a proyectar el alcance de sus productos en el mercado. Desaprovechando de esta forma una vitrina publicitaria, la cual podría generar una repercusión importante ante potenciales clientes.

- D2/O3 (Carecen de un sustituto de suministro eléctrico/Existencia de maquinaria de alta tecnología en el mercado).

Se hace imprescindible contar algún tipo de suministro eléctrico alternativo, para de esta manera mitigar el impacto en la producción que puede conllevar un eventual corte de energía eléctrica, la cual retrasaría la producción, y a su vez alteraría la planificación productiva de la planta, además de la pérdida de insumos que se encuentren en proceso de mezclado.

- D3/O2 (Falta de canchas de secado para los productos/Expansión del mercado).

El no contar con las suficientes canchas de secados para los productos, limita a la compañía a tomar retos, los cuales incluirían abrirse en mercados más grandes como lo es por ejemplo, la Región metropolitana, es por ello que se hace esencial dentro del crecimiento de la compañía aumentar las pistas de secado, para de esta manera poder aprovechar las maquinarias a su máxima capacidad.

- D3/O3 (Falta de canchas de secado para los productos/Existencia de maquinaria de alta tecnología en el mercado).

Hoy en día en el mercado existen diversos tipos de maquinarias para la elaboración de prefabricados de hormigón, las cuales permiten optimizar los tiempos en la producción de estos. Es por ello que al no contar con las suficientes canchas de secado se hace necesario suplir esta deficiencia, con la adquisición de maquinarias de vapor, con el propósito de acelerar el fragüe en los productos y de esta manera cumplir con las necesidades que existen en el mercado.

#### 4. Estrategias Supervivencias (Debilidad y amenazas).

- D1/A1 (Dinamismo en la página Web/ Aumento en la competencia).

Un medio masivo hoy por hoy es el Internet, es por ello que Hasbún y Cía. Ltda., debiese potenciar aún más su página Web, para de esta manera tratar de captar nuevos clientes y minimizar el riesgo que conlleva el ingreso de nuevos competidores en el mercado.

- D2/A2 (Carecen de un sustituto de suministro eléctrico/ Escasez de insumos).

La región de Valparaíso presenta una sequía, la cual conlleva a la escasez de los insumos necesarios para que Hasbún y Cía. Ltda., pueda operar. Es por esto que surge la necesidad de poder mitigar dichas amenazas. Uno de los insumos los cuales pueden tener un sustituto inmediato es la energía eléctrica, razón por la cual se hace imprescindible contar con generadores o paneles solares, los cuales permitirán a la entidad seguir desarrollando sus actividades de manera habitual.

- D3/A1 (Falta de canchas de secado para los productos/Aumento en la competencia).

La ausencia de pistas necesarias para el secado de los productos, conlleva a que las maquinarias no puedan operar a su máxima capacidad, y es en este punto donde el aumento de la competencia puede tener importantes repercusiones, debido a que esta podría aprovechar aquel segmento el cual no está cubierto, para potenciar su crecimiento y proyectarse en el tiempo.

- D4/A1 (No existen delegaciones de funciones/ Aumento en la competencia).

El desorden organizacional con el cual opera Hasbún y Cía. Ltda., a nivel administrativo no permite efectuar una delegación de funciones efectiva, la que conlleva a la realización de actividades por parte del personal que no son de su competencia, y esto sumado al aumento en la competencia podrían dar paso a una pérdida de clientes.

### Matriz de posibilidades

	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Potenciar calidad productos a través de certificación externa.</li> <li>* Normas aplicadas aumentan posibilidad de reconocimiento de mercado.</li> <li>* Aumentar capacidad productiva a través de tecnología existente en el mercado, manteniendo calidad en productos.</li> <li>* Expansión fuera de la Quinta Región a través del posicionamiento en el Retail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Potenciar máquina mezcladora para tener mayor alcance en el mercado.</li> </ul>
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incorporación de mayor dinamismo a página Web para lograr mayor alcance en el mercado.</li> <li>* Adquisición de tecnología para mitigar riesgo de interrupción de suministro eléctrico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incluir dinamismo en página Web para captar clientes del mercado que pueden ser potenciales clientes de la competencia.</li> <li>* Adquisición de tecnología para alcanzar producción planificada ante interrupción eléctrica.</li> <li>* Hacer efectiva las delegaciones de funciones por cada cargo asignado en la entidad.</li> <li>* Incorporación de tecnología de secado para acelerar ciclo productivo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, en base identificación de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas provenientes de análisis FODA.

Para poder desarrollar las matrices EFE y EFI, se consideraron los resultados obtenidos en los objetivos específicos 1 (Análisis externo, a través del modelo PESTE) y 2 (Análisis interno, a través de la entrevista) respectivamente. En los cuales se identificaron las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades.

Para el desarrollo de esta matriz fueron esenciales las entrevistas y reuniones desarrolladas en las dependencias de la compañía. La cual es la base para la ponderación de los factores considerados en el respectivo análisis.

Matriz de evaluación de factores externos

Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Postergación pago de IVA.	0,04	1	0,04
Series de proyectos viales en la región.	0,04	3	0,12
Acogerse a las Normas ISO 9001, proyecta una imagen más consolidada.	0,15	1	0,15
Expansión del mercado fuera de la región.	0,2	2	0,4
Innovación en nuevos productos prefabricados.	0,03	1	0,03
Existencia de maquinarias de alta tecnología en el mercado, que optimiza los tiempos en la fabricación de los productos.	0,15	2	0,3
<b>subtotal</b>	<b>0,61</b>		<b>1,04</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Disminución de la mano de obra calificada.	0,04	3	0,12
Aumento de la tasa de primera categoría.	0,05	1	0,05
Aumento de la competencia.	0,2	3	0,6
Escasez de insumos.	0,1	2	0,2
<b>subtotal</b>	<b>0,39</b>		<b>0,97</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,01</b>

De acuerdo a la ponderación obtenida en el análisis de la matriz EFE, se concluye que la organización no está captando o atacando de buena forma todas las oportunidades que brinda el mercado.

Matriz de evaluación de factores internos

Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Creación de políticas de integración "Trabajo en equipo".	0,03	4	0,12
Diferenciación de los aridos.	0,04	4	0,16
Elaboración de productos de calidad, de acuerdo a las reglamentaciones vigentes.	0,1	3	0,3
Información contenida en Software, el cual complementado con el Excel otorga información rápida y comparable.	0,04	3	0,12
Mantenimiento preventivo de las maquinas de manera semanal.	0,05	3	0,15
Alta tecnología de la maquinaria mezcladora de concreto, la cual optimiza los tiempos.	0,1	3	0,3
Conocimiento general por partes de los trabajadores, el cual se adquiere a través de la rotación constante del personal.	0,04	2	0,08
Contratos con empresas del retail, que proyectan una imagen solida.	0,15	3	0,45
Se promueve un ambiente limpio.	0,02	3	0,06
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,74</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
No existe delegación de funciones definidas.	0,08	2	0,16
Falta de un manual de procedimientos en el área de producción.	0,03	2	0,06
Falta de dinamismo en la página Web.	0,09	2	0,18
Carecen de un suministro sustituto eléctrico (generadores, paneles solares entre otros.)	0,09	1	0,09
Falta de canchas de secado de los productos, y con esto poder hacer uso de las maquinarias a su capacidad máxima.	0,08	2	0,16
Maquina de secado de los productos, para acelerar el frague del los prefabricados.	0,05	1	0,05
Los nuevos empleados contratados suelen tener una alta rotación.	0,01	1	0,01
<b>SUBTOTAL</b>			<b>0,71</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2,45</b>

En relación con el valor ponderado obtenido en el análisis, si bien la entidad se encuentra bajo la media, el margen de desviación es ínfimo por lo que la empresa se presenta de manera neutral en cuanto a la relación en sus fortalezas y debilidades.

#### **Objetivo específico N° 4**

*“Proponer un plan estratégico para el período 2016-2019 acorde a los objetivos corporativos de la empresa bajo estudio”.*

Previo a la elaboración de la estrategia, se hace esencial contar con una visión y misión, para lo cual se consideraron herramientas como FODA, la matriz de posibilidades y los propios intereses de los ejecutivos que fueron entrevistados. Como consecuencia se dedujo que la entidad debía enfocarse al mercado del Retail y acogerse a certificaciones externas, que permitirían a la compañía otorgar una ventaja respecto a sus competidores.

Por otra parte, las empresas dedicadas a la elaboración de prefabricados de hormigón, deben asegurar a sus clientes, la calidad de sus productos, además de preservar el ecosistema. En relación a lo anterior fue necesario plantear la visión y misión de Hasbún y Cía., Ltda.

- Visión

“Ser la empresa líder de prefabricados de hormigón dentro de la región de Valparaíso, con mira a expandirse fuera de ésta, en base a la calidad y tecnología de los productos, respetando a las personas y el medioambiente”.

- Misión

“Ofrecer productos de prefabricados de hormigón, los cuales incorporan materiales de alta calidad y sumado a la supervisión constante en su elaboración, otorgan un valor agregado a cada producto, proyectando confianza en nuestros clientes hacia el logro y/o consecución de sus objetivos”.

Una vez establecida la visión y misión de la entidad y teniendo en consideración el resultado del análisis FODA, se hace necesario establecer los objetivos estratégicos, los cuales están orientados sobre la base de la matriz de posibilidades.

Cabe precisar que los objetivos estratégicos, necesitan enfocarse en el competidor para de esta manera neutralizarlo. Lo que se busca con estos objetivos estratégicos es la obtención de ventajas competitivas.

De acuerdo a los análisis efectuados Hasbún y Cía., Ltda., logrará las ventajas competitivas respecto a sus competidores en base a la “diferenciación” en el mercado.

### Objetivo estratégico N° 1

- “Aumentar la capacidad productiva para ser más competitivos en el mercado y expandir el alcance a otras regiones”.

### Estrategia

- “Optimizar la capacidad productiva existente de Hasbún y Cía., Ltda.”
- “Incorporación de maquinarias de última tecnología presentes en el mercado”.

### Plan

Estrategias	Metas	Acciones	Indicadores/ Verificadores	Responsables	Plazos
“Optimizar la capacidad productiva existente de Hasbún y Cía., Ltda.”	Maximizar el uso de las máquinas, para aumentar la producción de la planta.	Implementación de un manual de procedimientos productivos.	Incorporación y formalización del manual de procedimientos, dentro del control interno.	Gerente general.	Diciembre del 2016.
		Evaluar la compra o arrendamiento de espacio, para el almacenamiento de productos.	Aprobación del informe de evaluación de compra o arriendo		Diciembre del 2016.
"Incorporación de maquinarias de última tecnología".	Incrementar el volumen de producción de los prefabricados de hormigón.	Adquisición de máquina de depurado.	Aprobación del presupuesto, para la adquisición de la máquina de depurado.	Gerente general.	Junio del 2017.
		Adquisición de máquina para la producción de tuberías de hormigón.	Aprobación del presupuesto, para la adquisición de la máquina productora de tuberías de hormigón.		Diciembre del 2017.
		Adquisición de sustituto de suministro eléctrico.	Aprobación del presupuesto, para la adquisición sustituto de suministro eléctrico.		Diciembre del 2016.

## Objetivo estratégico N° 2

- “Potenciar la imagen y calidad de Hasbún y Cía., Ltda., para ser más competitivos en el mercado”.

## Estrategia

- “Acogerse a certificación externa, que permita administrar y mejorar la calidad de sus productos”.

## Plan

Estrategias	Metas	Acciones	Indicadores/ Verificadores	Responsables	Plazos
“Acogerse a certificación externa, que permita administrar y mejorar la calidad de sus productos”.	Acogerse a la ISO 9001.	Acondicionamiento de la estructura organizativa, para la implementación de la ISO 9001.	Informe comparativo, el cual permitirá definir las falencias administrativas, respecto a la normativa a aplicar.	Gerente general.	Diciembre del 2016.
		Capacitación para el personal directivo para el entendimiento de dicha normativa.	Mediante test de conocimiento al personal de la organización.	Gerente general y Gerente de personal.	Junio del 2017.
		Adecuación de la infraestructura de la organización, para atender a la calidad y verificar si cumple con el equipamiento adecuado.	A través de un informe, el que permita dilucidar las falencias en la infraestructura de la organización, respecto a la normativa a aplicar.	Gerente general.	Diciembre del 2016.

### Objetivo estratégico N° 3

- “Aumentar presencia en la región de Valparaíso y fuera de ésta”.

### Estrategia

- “Aumentar contratos con el Retail”.
- “Incluir dinamismo en página Web”.
- “Hacer efectiva la delegación de funciones, por cada cargo asignado en la entidad”.

### Plan

Estrategias	Metas	Acciones	Indicadores/ Verificadores	Responsables	Plazos
“Aumentar contratos con el Retail”.	Establecer lazos estratégicos con el Retail, dentro y fuera de la región de Valparaíso.	Otorgar productos de calidad.	Inexistencia de reclamos.	Gerente de Ventas.	Diciembre del 2018.
		Proporcionar al cliente, un servicio de Post-venta efectivo.			
		Entrega oportuna de los productos solicitados.	Devolución de productos.		
“Incluir dinamismo en página Web”.	Captación de clientes.	Incorporación de videos.	Aumento en la cartera de clientes.	Gerente de Ventas.	Diciembre del 2016.
		Aplicación que indique la ubicación geográfica de la entidad.			
		Señalar las normativas empleadas para la generación de los productos.			
		Desarrollar la presentación de las características básicas de los productos.			
“Hacer efectiva la delegación de funciones, por cada cargo asignado en la entidad”	Aumento en la competitividad.	Fortalecer el control interno.	Indicadores internos de cumplimiento de objetivos.	Gerente de personal.	Diciembre del 2016.
		Asignar personal idóneo a cada cargo.			
		Incentivo al personal, para el cumplimiento de sus funciones.			

## **Estrategia para Hasbún y Cía. Ltda.**

“Fomentar el crecimiento de la compañía, incorporando certificaciones externas que potencien nuestra imagen respecto a la calidad en nuestros productos e incorporar tecnología de punta en la producción, lo cual permita aumentar nuestra presencia regional y fuera de ésta para satisfacer las necesidades del mercado”.

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En esta investigación se realiza un análisis de la situación actual y prospectiva de Hasbún y Cía., Ltda., en relación al diseño de una planificación estratégica, para el periodo 2016 - 2019 en el que para lograr dicho diseño de planificación se procedió desarrollar cuatro objetivos específicos.

La empresa Hasbún y Cía., Ltda., tuvo la necesidad de contar con una planificación estratégica, con el objetivo de mejorar el orden organizacional, los cuales influyen en la consecución de los objetivos de la compañía.

Como primer objetivo específico, se busca identificar amenazas y oportunidades que pueden afectar el funcionamiento de la entidad bajo estudio. Donde se procede a identificar los factores externos, para su posterior evaluación. Para lograr este objetivo específico, se aplicó el modelo PESTEL, en donde se identificaban elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Luego, se realizó un análisis interno, para identificar las fortalezas y debilidades de la compañía, el cual fue realizado a través de una entrevista a ejecutivos de Hasbún y Cía. Ltda.

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se procedió a la aplicación del análisis FODA, el cual permitió vislumbrar a través de la matriz de posibilidades las estrategias a tener en consideración para la posterior elaboración de los objetivos estratégicos, planes de acción y la estrategia a aplicar para Hasbún y Cía. Ltda.

El instrumento aplicado en este proyecto fue en base a reuniones y entrevistas cuyos resultado se muestran en anexo adjunto, las que fueron desarrolladas en conjunto con los ejecutivos de Hasbún y Cía. Ltda., las reuniones se realizaron en las dependencias de la empresa.

El propósito de las reuniones y entrevistas, fue identificar las fortalezas y debilidades de Hasbún y Cía. Ltda. En el desarrollo de las entrevistas se realizó una visita guiada a las dependencias de producción con el objetivo de dar a conocer los procesos productivos de la compañía y la forma de trabajo.

Como resultado, se concluyó que la compañía carece de una delegación de funciones efectivas, además que no cuenta con las dependencias necesarias para cubrir las necesidades del mercado y una falta de dinamismo en la página Web, que no permite la captación de nuevos clientes. Por otro lado, las fortalezas de la entidad se enfocan en otorgar productos de calidad, basados en las normativas del Ministerio de obras públicas (MOP) y el Ministerio de vivienda y urbanismo (MINVU), además de la integración de equipos de trabajo y mantenciones semanales de las máquinas de producción.

Como discusión de este proyecto, se puede apreciar que el objetivo específico N° 1, el cual dice relación con la aplicación del modelo PESTEL, de acuerdo a los resultados obtenidos efectivamente permite definir el entorno de una entidad a niveles generales, como consecuencia del resultado obtenido se prevé un crecimiento en el mercado del Retail y una serie de proyectos viales. Con todo lo antes mencionado la aplicación del análisis PESTEL permite fijar el impacto futuro de los factores del entorno.

La aplicación del matriz FODA, permite vislumbrar la situación actual de entidad y de esta manera la toma de decisiones. Dentro del proyecto efectuado, la matriz FODA permitió identificar los lineamientos para la elaboración de la matriz de posibilidades, la cual permite determinar la situación actual de la compañía y de esta forma afectar la toma de decisiones, a través de la determinación de los objetivos estratégicos.

De acuerdo al desarrollo del último objetivo del presente informe, la planificación estratégica de Hasbún y Cía. Ltda., se orienta hacia la definición de objetivos estratégicos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos, las acciones, las respectivas metas y sus indicadores.

El foco de la estrategia de la entidad bajo estudio, se sitúa sobre la base de objetivos relacionados a la obtención de ventajas de diferenciación ante sus competidores en el mercado. Ésta diferenciación se busca a través de la certificación externa, la cual valide los procesos de calidad incorporados en el desarrollo productivo, la incorporación de tecnología de última generación, con el objeto de aumentar la producción manteniendo la calidad de los productos y potenciar lazos estratégicos con entidades del Retail, los cuales pueden incrementar el alcance de los productos hacia localidades fuera de la región de Valparaíso.

## CONCLUSIÓN

La presente Planificación Estratégica para el periodo 2016-2019 presenta una importante herramienta para el desarrollo de Hasbún y Cía. Ltda. Si bien se detallan las acciones y estrategias a seguir por la compañía, se pueden presentar diversas circunstancias que pueden afectar y modificar éstas, en donde la entidad juega un rol importante en la gestión de estos posibles cambios para alcanzar los objetivos estratégicos. Los factores que pueden producir cambios pueden estar dados por elementos externos que no se pueden controlar por la entidad o por cambios internos en los cuales si se pueden realizar actividades para el control de éstos, por lo que Hasbún y Cía. Ltda., debe estar constantemente preparada para enfrentar los cambios que se puedan desarrollar en el período para lo cual fue confeccionada ésta planificación.

En el desarrollo del presente informe, se confirmó la necesidad de que Hasbún y Cía. Ltda., cuente con una planificación estratégica para alcanzar objetivos de crecimiento organizacional, ya que en la realización de los análisis se identificaron factores críticos, los cuales influyen en la realización de objetivos estratégicos alineados en favor de la entidad y para el desarrollo de ésta.

A través del desarrollo del modelo PESTEL se identificaron las oportunidades y amenazas, los cuales fueron analizados en la matriz FODA, con el objeto de aprovechar las oportunidades del mercado y neutralizar las amenazas que pueden influir dentro de la entidad hacia la consecución de sus objetivos. Por otro lado, para evaluar los factores internos se desarrolló una entrevista, donde se identificaron las fortalezas, las cuales se espera mejorar y las debilidades, las cuales se pretenden mitigar. Al desarrollar la entrevista, se identificaron debilidades las cuales no se pueden seguir manteniendo si se requiere de cumplimiento de objetivos relacionados con el crecimiento, actividades como falencias administrativas al momento del desarrollo de las funciones como consecuencia de una delegación de funciones no permiten el crecimiento. Es por esto que se hace imprescindible la planificación estratégica en las entidades, como modelo de gestión e indicador de factores preponderantes hacia la consecución de objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

Tony Gunckel. (Mayo 18 del 2011). Planificación estratégica en Pymes del Comercio de la Región. Octubre 06 del 2014, del tipógrafo Sitio Web: <http://eltipografo.cl/2011/05/planificacion-estrategica-en-pymes-del-comercio-de-la-region/>

Global ValueConsulting. (2008). Beneficios de la formulación de la planificación estratégica. 14 de Octubre del 2014, de Global Valueconsulting Sitio web: <http://globalvalue.cl/?q=node/6>

Ministerio publico. (Abril 2009). Plan estratégico / Ministerio Publico/ 2009-2015. 12 de Octubre del 2014, de Fiscalía Sitio Web: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Plan\\_Estrategico\\_2009\\_2015.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Plan_Estrategico_2009_2015.pdf)

Universidad de Concepción. (2005). Planificación estratégica. 12 de Octubre del 2014, de Dirección de estudios estratégicos U. de Concepción Sitio Web: <http://www.udec.cl/dee/node/33>

Biblioteca del congreso nacional de Chile. (10 de Julio del 2013). Como crear una PYME. 14 de Octubre del 2014, de Biblioteca del congreso nacional Sitio web: <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/como-crear-una-pyme>

Thompson, Strickland. (2004). Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill”.

“David Fred. (2008). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Prentice Hall”.

Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard. (2006). Dirección estratégica. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

“Robbins Stephen. (2000). Administración. México: Pearson educación”.

Tesis en relación al tema en estudio.

TÍTULO: Modelo de planificación estratégica y control de gestión para una empresa manufacturera

DATOS DE PUBLICACIÓN: Valparaíso: Universidad de Valparaíso, 2006

<http://besser.com/>

<http://www.chilquinta.cl/seccion/90/tarifas-suministro-electrico.html>

<http://www.cchc.cl/>

<http://www.minvu.cl/incjs/download.aspx?glb...Codigo...MINVU>

([http://www.estrategia.cl/noticias/detalle/not\\_secciones/107075/grandes-homecenters-y-ferreterias-revelan-formulas-para-enfrentar-la-desaceleracion#.VVPpL9J\\_NHw](http://www.estrategia.cl/noticias/detalle/not_secciones/107075/grandes-homecenters-y-ferreterias-revelan-formulas-para-enfrentar-la-desaceleracion#.VVPpL9J_NHw)).

## ANEXO

### Resultado de reuniones y entrevistas

Las reuniones y entrevistas, se realizaron con las siguientes persona: Carlos Herrera Quijanes, Juany Melgarejo Sanhueza, y Cecilia Quijanes León, Gerente General, Gerente del Personal y Gerente de Ventas de Hasbún y Cía., Ltda., respectivamente y Mauricio Parra encargado del proceso de mezcla en el área de producción.

¿Existen manuales de procedimientos?

Tenemos manuales de procedimientos escritos con asignación de funciones de cobranza, cliente, facturación y ventas. Donde no está todo escrito a través de manuales es en el área productiva y existen procedimientos incompletos.

¿Existe una estructura organizativa o modelo organizacional?

Existe una estructura organizativa, pero no existe delegación de funciones efectiva, todos los trabajadores sirven para todas las labores organizacionales y están en todos los lugares que se requiera en el momento necesario para la realización de funciones.

¿Existe algún tipo de medida para mitigar el riesgo de quedarse sin mano de obra?

Existe la rotación por parte del personal en cuanto a la elaboración de los productos, es decir una persona que hace bloques un día, al otro día tiene que hacer productos circulares. Este procedimiento otorga la posibilidad del traspaso del conocimiento para desarrollar los productos, derivándose en el desarrollo del conocimiento adquirido necesario para la producción.

¿Existe página Web?

Existe página Web completa en cuanto a las necesidades que puedan surgir por parte del cliente, existe cotización en línea, catálogo de productos con sus respectivas características, lo que si falta mayor dinámica en la presentación de la página. El precio no se coloca en la página Web por la competencia y por factores económicos que pueden influir al cerrar un trato con algún cliente, como volumen de la compra. Donde sí se indica el precio es por medio de llamados telefónicos directos y en la respectiva

cotización solicitada. Si consideramos que ante un aumento de la competencia se hace necesario el dinamizar la página.

¿Qué antigüedad presentan las maquinarias?

Existe maquinaria nueva de última tecnología importadas desde España automatizadas y digitales (mezcladora, antigüedad 2 años) y maquinaria antigua, para el trabajo menor y en cantidades menores.

Para las maquinarias se realiza mantención semanal, resguardando el funcionamiento y cuidado de éstas, proyectando la utilización en el tiempo de las distintas maquinarias.

¿Cuáles son los principales insumos para la producción?

Cemento, el cual se solicita una carga de 30 mil kilogramos dos veces por semana, se necesita grava, gravilla, arena y ciertos aditivos para acelerar el fragüe. Los áridos deben cumplir cierto tipo de requisitos para alcanzar la calidad que se necesita para la producción, por ejemplo la arena muy fina no sirve para la producción ya que no crea las condiciones necesarias para la óptima calidad y resistencia. Los áridos pueden influir en la calidad del producto como también el tiempo que se necesita para alcanzar la calidad óptima del producto. El agua necesaria para la producción es proveniente directamente de un pozo.

¿De los insumos mencionados con anterioridad, cual es el que presenta mayor incertidumbre para el futuro?

El árido es el insumo sobre el cual se tiene mayor incertidumbre, debido a un déficit considerable en la región, dado primordialmente por la sequía y por encontrarnos cerca de la región metropolitana el cual es un mercado que tiene la mayor demanda de este insumo.

¿Se acogen a alguna regulación para la fabricación de los productos?

Nos acogemos a lo dispuesto por el código del Ministerios de Vivienda y Urbanismo (MINVU) y a requisitos impuestos por el Ministerio de Obras Públicas (MOP)

¿Cuál es la principal maquinaria para la producción?

La maquinaria principal para la producción es la maquina mezcladora, la cual vacía el cemento, pesa la cantidad de éste(a través de la báscula), incorpora el agua y el árido, se puede trabajar manual y automáticamente. La maquinaria tiene un historial con el total de mezclas a realizar para la cantidad de productos que se desarrollan, contiene puntos de control, donde si no tiene cemento para trabajar de acuerdo a los sensores de entrada incorporados, la maquinaria no funciona y se tienen mecanismos de aviso de retiro de la mezcla hecha. Contiene barredores para raspar todo el material que se vacía a la mezcladora con el objeto de la optimización de los recursos de producción. La mezcladora contiene además contadores de los insumos utilizados diariamente para la producción, lo cual favorece el control de los productos utilizados y para la posterior adquisición de estos a medida que se van utilizando, favoreciendo la gestión de los recursos.

De acuerdo a lo antes mencionado ¿El resto de las maquinarias para la producción corresponden a maquinas automatizadas, manuales o una combinación de ambas?

En cuanto a nuestras maquinarias tenemos automatizadas y manuales. Poseemos maquinarias de última tecnología, totalmente automatizadas como es el caso de la maquina hidráulica para la producción de bloques, como también existen aquellas maquinas totalmente manuales como lo es la maquina empleada para la fabricación de tubos.

¿Cómo afectaría un posible corte de energía en las labores productivas?

Si ocurre corte de energía en pleno proceso productivo la maquinaria que sufre el mayor impacto es la mezcladora. Se debe descargar toda la mezcla incorporada en la máquina y sobre la cual se estaba trabajando de manera manual, ya que no existe un dispositivo que entregue energía para poder hacer la descarga de la mezcla. Además, la paralización de la maquina mezcladora afecta directamente la producción rutinaria y el cumplimiento de los objetivos.

¿Cómo se trabaja con los pedidos de los clientes?

Existe una planificación semanal de producción, la cual es entregada los días Lunes de todas las semanas para ir cumpliendo con los objetivos y con los clientes, pensando

siempre en mantener un stock de todos los productos para satisfacer las necesidades eventuales que puedan surgir en el curso normal de las actividades.

¿Existe la falta de espacio para la producción en especial para el secado de los productos?

La producción que se realiza siempre deriva en la necesidad y la falta de espacios de secado para los productos, ya que se cuenta con una máquina de secado (sistema de depurado para acelerar el fragüe, funciona a vapor), pero solamente se ocupa para el secado de las tapas de alcantarillado, las cuales son más requeridas en el mercado.

¿Existe algún tipo de laboratorio para medir la calidad de los productos que se fabrican?

El laboratorio existe, como control de calidad interno. Para la realización de los ensayos se tiene estimado que al día 28 se cumple el periodo de fragüe de cualquier producto de hormigón para alcanzar la calidad que exige el MOP o SERVIU, al tercer día se realiza el primer ensayo para medir el producto y a través de la cual se realiza una proyección en base a los kilo newton que se le aplican. Todas las soleras se fabrican con los requisitos MOP para lograr una mayor calidad, requisitos los cuales son medidos y verificados en el laboratorio para poder cumplir con las exigencias establecidas. Las principales pruebas que se le realizan a los productos son compresión y flexión.

¿Cuáles son sus principales clientes?

Los contratistas del MOP, municipalidades, SERVIU, Empresas del Retail y particulares. En el caso de empresas del Retail se divide en venta a empresas (obra gruesa) y la venta de Retail (enfocado en el público en general).

¿Cuál es el principal producto de Hasbún y Cía., Ltda.?

El principal producto de Hasbún y Cía., y Ltda., es el bloque, en cuanto a este punto cabe precisar que este es un tema cambiante, debido a que se analizan las necesidades del mercado, para ver cuál será el producto escogido a explotar. Hace unos 8 años atrás el producto estrella de nuestra compañía era la solera, dado al gran desarrollo que habían experimentados las empresas constructoras, hoy por hoy se ve un estancamiento en este tipo de empresas, por lo que se dejó en cierto grado de lado la elaboración de soleras.

¿Qué máquinas poseen para la construcción de los bloques?

Poseemos una máquina hidráulica para la fabricación de los bloques, si bien esta es una maquinaria a la cual se le pueden dar varias funciones, las cuales incluyen otros productos. Hoy por hoy la máquina hidráulica que contamos es capaz de efectuar 6.000 bloques diarios e incluso si la llevamos al tope de su producción esta podría fabricar 7.000 unidades diarias.

Dentro de los procesos normales de administración, ¿se generan internamente presupuestos como herramientas de control?

Los presupuestos son parte importante de la gestión administrativa para el cumplimiento de objetivos de corto y largo plazo, nos sirve como herramienta de control para detectar las desviaciones producidas a lo largo del desarrollo de las actividades de la entidad.

¿Poseen algún ERP para agilizar la gestión administrativa e interna?

Sí, tenemos un software, los módulos que tenemos incorporados son contabilidad, inventario y facturación, cuentas corrientes clientes, cuentas corrientes proveedores y tesorería, órdenes de compra y cotizaciones y notas de ventas. Todos estos módulos nos permiten la optimización de los tiempos y la utilización de la información en el momento oportuno.

¿Poseen clientes Premium? ¿Cuáles son?

Si poseemos clientes Premium, hoy en día los compradores prioritarios de los productos de Hasbún y Cía., Ltda., pertenecen al Retail (Easy y Homecenter). Es tanto así que nos hemos convertido en el proveedor N° 1 de Easy y el proveedor N° 2 de Homecenter. Esto no quiere decir que tenemos las puertas cerradas a otros negocios, ya que como le comentamos anteriormente este negocio es muy oscilante.

¿Se les otorgan facilidades de pago a los clientes?

Depende, a todo cliente nuevo la venta se efectúa al contado, dado por malas experiencias vividas en el pasado. Mientras que si el cliente es habitual se le exigen una serie de documentos los cuales nos acreditan la solvencia económica que posee la empresa para asegurar el pago posterior.

¿Cómo es el pago por partes de los clientes al crédito?

Bueno, inclusive los clientes Premium tiene una modalidad de pago la cual no supera los 28 días, por lo que nos otorgan una estabilidad económica importante.

¿Poseen compradores relacionados a la construcción de obras viales?

Sí, pero de una u otra forma se han ido perdiendo debido a la rebaja constante de los presupuestos en los proyectos viales, por lo que se transforman en clientes riesgosos y nos generan una incertidumbre económica.

¿Cómo visualizan a futuro el negocio?

Si bien hoy estamos enfocándonos mayoritariamente al Retail, en el que pretendemos seguir creciendo, y se nos están abriendo más posibilidades, por ejemplo Easy quiere que seamos su mayor proveedor no tan solo en la región de Valparaíso sino que también en la región de Metropolitana. Pero el tiempo en el negocio nos hace estar conscientes de que no nos podemos proyectar por mucho tiempo, dado que como hemos mencionado este negocio es muy oscilante y cambiante.

¿Qué garantías le otorgan al cliente?

Por el tipo de negocio al cual nos dedicamos no podemos entregar garantías por los productos, como devoluciones por productos deteriorados, dado que en el momento en el cual se despachan los productos estos son revisados por parte del cliente y se acredita el buen estado de estos. Lo que si otorgamos son garantías de calidad del producto, los cuales son certificados por el laboratorio que posee la entidad.

¿Por qué la entidad busca la automatización de sus operaciones?

Esto surgió a raíz de la falta de mano de obra calificada que existió en la región, por el auge de la minería, en la que se dio un éxodo masivo de personas al norte. Por lo que para mantener los niveles de producción en la compañía se nos hizo imprescindible la automatización de nuestros productos.

¿Cómo se encuentra la liquidez de la compañía?

La liquidez de la compañía se encuentra en niveles más que aceptables, dado que gracias a los diversos contratos que hemos realizado últimamente, nos permiten tener unas grandes espaldas financieras. Tenemos además inversiones en depósitos a plazo.

Gracias a esto hemos tenido la posibilidad de obtener préstamos con los bancos, por montos más que considerables, con el propósito de adquirir nuevas maquinarias.

¿Poseen algún tipo de software para la gestión de la compañía?

Si la compañía adquirió Softland, el que nos permite tener información en línea de una manera rápida, el cual es complementado con Excel además de otros programas de Office, en los que se desarrollan diversos gráficos y planillas de control.