

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**Aumento de competitividad mediante la propuesta de
incorporación de la norma de gestión de calidad NCh 2909
Of.2004 en Agencia Plop Diseño y Comunicación, Viña del Mar**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

PROFESOR GUÍA: KAREN NIEMANN VIZCARRA

Cristian Marcelo Acuña Pontigo

VIÑA DEL MAR – CHILE, 2012

A mi familia, la cual ha sido el pilar fundamental durante esta y cada una de las etapas de mi vida. A mamá, papá, hermanos y sobrino que siempre me han apoyado cuando lo he necesitado. Gracias por creer incondicionalmente en mí, este trabajo es una forma de retribuir y demostrar el cariño y preocupación hacia ustedes.

Quisiera agradecer a mis profesores que han sabido traspasar sus conocimientos durante estos 5 años de formación para crear así profesionales con valores claramente definidos, éticos y competentes. Especialmente a la profesora Karen Niemann la cual con su preocupación ha logrado guiarme correctamente en esta última etapa.

Agradecer también a Macarena y Oscar por facilitarme el acceso a Plop Diseño y Comunicación para el desarrollo de este trabajo.

Finalmente y no menos importante un reconocimiento a mis amigos tanto de universidad como en general que forman parte muy importante de mi formación.

INDICE DE CONTENIDOS

Indice de tablas	viii
Indice de figuras	ix
Indice de anexos	x
Resumen	xi
Abstract	xi
Introducción.....	1
Objetivos	2
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	4
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	4
1.2 INN (INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN).....	7
1.3 NORMA NCH 2909. OFICIAL 2004	10
1.3.1 Definición	10
1.3.2 Creación	10
1.3.3 Implementación	11
1.3.4 Objetivos.....	11
1.4 CARACTERISTICAS GENERALES.....	14
1.4.1 Alcance y campo de aplicación.....	15
1.4.2 Referencias normativas.....	15
1.4.3 Terminos y definiciones.....	15
1.4.4 Sistema de gestión	16
1.4.5 Estrategia y liderazgo	16
1.4.6 Revisión de la información para la toma de decisiones	17
1.4.7 Procesos relacionados con el cliente.....	17
1.4.8 Gestión de personas	17

1.4.9	Gestión de recursos financieros y físicos	18
1.4.10	Realización del producto/servicio.....	18
1.4.11	Mantenimiento del sistema.....	18
1.5	CAMPO DE APLICACIÓN	19
1.6	EMPRESAS CERTIFICADAS	20
1.7	CONCLUSIONES.....	21
CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....		22
2.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	22
2.2	RELACIONES	24
2.3	ESTRATÉGIA	24
2.4	COMPROMISO.....	25
2.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	26
2.6	PRODUCTOS Y SERVICIOS	27
2.7	CLIENTES.....	28
2.8	PROVEEDORES.....	29
2.9	PROCESO PRODUCTIVO	29
2.10	POLÍTICAS	31
2.10.1	Gestión.....	31
2.10.2	Difusión.....	31
2.10.3	Toma de decisiones	32
2.10.4	Proceso productivo.....	32
2.10.5	Personal.....	32
2.10.6	Medio ambiente	33
2.10.7	Financiero	33
2.11	ÁREAS A CERTIFICAR	34
2.12	CONCLUSIONES.....	34

CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA APLICACIÓN DE	
NORMA NCH 2909 OF. 2004	35
3.1 SISTEMA DE GESTIÓN	35
3.2 ESTRATEGIA Y LIDERAZGO	38
3.2.1 Definición de la estrategia	38
3.2.2 Compromiso de la gerencia	47
3.2.3 Revisión por la gerencia.....	48
3.3 REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES	49
3.4 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	51
3.4.1 Revisión y comunicación de los requisitos del cliente.....	51
3.4.2 Retroalimentación con el cliente	54
3.4.3 Atributos del producto/servicio	56
3.4.4 Información de ventas	56
3.5 GESTIÓN DE PERSONAS	57
3.6 GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y FÍSICOS.....	60
3.7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO	65
3.7.1 Proceso de realización	65
3.7.2 Compras	66
3.7.3 Inventarios	68
3.7.4 Medio ambiente	68
3.8 MANTENCIÓN DEL SISTEMA	68
3.9 CONCLUSIONES.....	69

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Crecimiento NCh 2909	20
Tabla 3.1 Análisis FODA	39
Tabla 3.2 Plan de acción corto plazo.....	43
Tabla 3.3 Plan de acción mediano plazo	44
Tabla 3.4 Plan de acción largo plazo.....	46

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1 Organigrama del Instituto Nacional de Normalización.....	9
FIGURA 1.2 Modelo de gestión Pyme	13
FIGURA 2.1 Proceso Productivo De La Empresa	29
FIGURA 3.1 Proceso productivo Branding online sitios web	36
FIGURA 3.2 Proceso productivo equipamiento corporativo - papelería .	37
FIGURA 3.3 Proceso productivo difusión, comunicación y Merchandising	37
FIGURA 3.4 Reunión quincenal	47
FIGURA 3.5 Reunión mensual	48
FIGURA 3.6 Ficha de toma de decisiones	50
FIGURA 3.7 Software administración de clientes.....	51
FIGURA 3.8 Orden de trabajo	53
FIGURA 3.9 Retroalimentación con el cliente	54
FIGURA 3.10 Tratamiento de los reclamos.....	55
FIGURA 3.11 Manejo de la información de ventas.....	57
FIGURA 3.12 Manejo de los requisitos laborales	58
FIGURA 3.13 Funciones y responsabilidades del personal	59
FIGURA 3.14 Punto de equilibrio	62
FIGURA 3.15 Proceso presupuestario	63
FIGURA 3.16 Flujo de caja tipo	64
FIGURA 3.17 Proceso productivo equipamiento corporativo - papelería	65
FIGURA 3.18 Registro de proveedores.....	67

INDICE DE ANEXOS

Anexo N°1: Ejemplo de certificado NCH 2909 Oficial 2004 otorgado a empresa Pyme.	71
Anexo N°2: Términos y definiciones.....	72
Anexo N°3: Estimación precio de venta de los 3 principales productos comparados con la competencia de mayor prestigio – Capital semilla 2010 ...	75
Anexo N°4: Portafolio de trabajos	75
Anexo N°5: Imágenes de campaña “Plop manía”	77
Anexo N°6: Informe de ventas.....	78
Anexo N°7: Encuesta de satisfacción.....	79
Anexo N°8: Sugerencias y reclamos	81
Anexo N°9: Atributos de los principales productos, Capital Semilla 2010	83
Anexo N°10: Ficha OTEC “técnicas de prevención de riesgos y seguridad laboral” SENACE	84
Anexo N°11: Evaluación de atributos de proveedores	85
Anexo N°12: Evaluación de atributos de proveedores	86
Anexo N°13: Formato tipo ficha de control de inventarios.....	87
Anexo N°14: Mantenimiento de sistema mediante Check-list	88

Resumen

En un mercado actual relativamente saturado, la necesidad de diferenciarse del resto de la competencia obliga a las empresas a buscar nuevas herramientas que permitan el desarrollo de un plan estratégico a largo plazo con el fin de lograr llegar a nuevos y más mercados. De esta forma para lograr estos objetivos el Instituto Nacional de Normalización crea una potente herramienta de gestión como lo es la Norma Chilena 2909 Oficial 2004.

Es así como la Agencia Plop Diseño y Comunicación comprende la relevancia de la normativa y ve en ella una oportunidad de crecimiento mediante la implementación de la misma y mejorar así su posición competitiva. Además, este estudio servirá como guía para futuras pequeñas y medianas empresas que la deseen implementar

Abstract

In a relatively saturated market, need to differentiate themselves from the competition forces companies to look for new tools that enable the development of a long term strategic plan to reach new and more markets.

To achieve these objectives, the Instituto Nacional de Normalización creates a powerful management tool as the Norma Chilena 2909 Oficial 2004.

Thus Plop Diseño and Comunicacion understands the importance of legislation and sees in it an opportunity for growth by implementing it and improve its competitive position. In addition, this study will serve as a guide for future PyMEs that want to implement them.

Introducción

El creciente proceso de globalización y la importancia que significan para el país las pequeñas y medianas empresas (PyME) generan nuevos desafíos en la administración de las mismas, volviéndose fundamental la aplicación de nuevos sistemas de gestión que permitan mantener un apropiado nivel de participación en cada uno de sus mercados, fidelización y apertura comercial.

Las empresas deben generar planes estratégicos que le permitan su desarrollo en un entorno dinámico y con infinitas exigencias a fin de resaltar por sobre la competencia y lograr de esta manera el éxito competitivo.

La falta de conocimientos administrativos merman estos objetivos y es por esta razón que el Instituto Nacional de Normalización en conjunto a CORFO, Chile Calidad y el Ministerio de Economía desarrollan en el año 2004 esta herramienta de gestión, auditable y certificable que facilita el desarrollo ad-hoc a los actuales tiempos competitivos, bautizada como Norma Chile 2909 (NCH2909 OF. 2004).

La implementación de esta norma permite fortalecer las PyMEs desarrollando una administración atenta, eficaz y visionaria fundada en un completo plan estratégico que considera tanto aspectos internos como del entorno (necesidades de los clientes, retroalimentación, normativa, actualizaciones, medio ambiente, etc.)

La información se vuelve un eje fundamental para la empresa, tanto para la toma de decisiones como para las correcciones tácticas y operativas.

La NCH 2909 se vuelve de esta forma un medio fundamental para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, mejorando la gestión general de estas y convirtiéndose además en la plataforma de lanzamiento en la aplicación de otras normas de estandarización reconocidas internacionalmente, lo cual convierte a la “Norma Chilena de gestión PyME” en una ventaja competitiva con el solo hecho de su implementación.

Es así como la Agencia Plop Diseño y Comunicación comprende la relevancia de la normativa y ve en ella una oportunidad de crecimiento, mediante la implementación de la misma y mejoramiento de su posición competitiva.

Objetivo General

Aumentar la competitividad mediante la propuesta de incorporación de la norma de gestión de calidad NCH 2909 Of.2004 en Agencia Plop Diseño y Comunicación, Viña del Mar.

Objetivos específicos:

- Describir los requisitos de la NCh 2909 Of.2004.
- Identificar la situación actual de la Agencia Plop Diseño y Comunicación.
- Desarrollar un plan estratégico para la organización.

- Definir los requisitos no cumplidos de la Norma por la organización bajo estudio.

Preguntas que requiere la investigación

- ¿En qué consiste la NCH 2909. Oficial 2004?
- ¿Cuáles son los beneficios de la ejecución de esta norma?
- ¿Cómo se aplica la norma Chilena para la gestión de la calidad?
- ¿Cuál es la situación actual en la empresa que se propone la implementación? Y ¿en que debe mejorar para cumplir los requisitos?

Metodología

- En la realización de este estudio se utilizarán métodos exploratorios, así como descriptivos.
- Se recurrirá a fuentes primarias y secundarias, entrevistas y análisis de estudios relacionados.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

En es este capítulo, se contextualizará al lector en torno a la situación presente respecto a las pequeñas y medianas empresas del país, así como se presentarán los conceptos claves que contiene el estudio y metodología de aplicación de la norma NCh2909. Of 2004 para las empresas que a través de esta norma busquen certificación reconocida globalmente, obteniendo así ventajas competitivas.

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El explosivo fenómeno de globalización que consiste en "una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada y generalizada de tecnología"¹, del cual nuestro país no se queda fuera y se inserta, literalmente, en un mundo de posibilidades debido a la apertura de los mercados y obliga a las empresas nacionales a "desarrollar procesos para la elaboración de productos o servicios de calidad que sean medidos y certificados de acuerdo a una norma. Lo que le permitirá insertarse en diferentes mercados"². Cumpliendo así diversos

¹ Definición entregada por el Fondo Monetario Internacional.

² Folleto institucional INN, Julio 2012.

estándares de acuerdo a normas reconocidas internacionalmente como lo es la ISO 9001.

Pero un país como el nuestro, en el cual existen aproximadamente 900.000 empresas³ ¿Quiénes son los más vulnerables? En los extremos tenemos las micro empresas y las grandes empresas, las primeras facturan montos de hasta 2.400 UF⁴, las cuales por lo general se encuentran en proceso de formalización o etapa de crecimiento contando con recursos limitados, mientras que por el otro lado, las grandes empresas facturan montos desde 100.001 UF⁵ y se encuentran, gran parte de ellas, en una etapa de maduración, por lo cual, cuentan con normas de certificación aplicadas a sus procesos.

Es por esta razón que el intervalo medio correspondiente a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se puede considerar el más vulnerable ya que también poseen recursos bastante limitados, deben afrontar una ardua competencia para su sobrevivencia y además son los menos preparados para confrontar una crisis, tal como lo dijo Pablo Longueira: *“Las Pyme del país tuvieron que soportar en la última recesión tasas de interés mensuales sobre los dos dígitos por haber minimizado el impacto de la recesión y por haber actuado tardíamente”*⁶.

³ Clasificación otorgada por el Servicio de Impuestos Internos, Chile, 2010.

⁴ Clasificación otorgada por el Servicio de Impuestos Internos, Chile, 2012.

⁵ Ibid

⁶ Diario Financiero, Junio 1, 2012

En el país, las pequeñas y medianas empresas representan más del 80% del total de las empresas ⁶, es por esta razón que en la actualidad las políticas de gobierno se han centrado en el fomento de estas instituciones, entregando diversos créditos y subsidios con motivo de potenciar su crecimiento⁷.

Además del apoyo económico entregado, por instituciones gubernamentales como CORFO buscan potenciar las empresas y su gestión para brindarles de esta manera mayor competitividad dentro de su entorno.

El alto potencial de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, el gran nivel de globalización alcanzado en la actualidad y la prestigiosa posición en la que se encuentra nuestro país dentro de este contexto gracias a los 59 países con los que Chile cuenta actualmente con acuerdos comerciales⁸, obligan a establecer criterios de estandarización que otorguen competitividad tanto a nivel nacional como internacional en estas empresas.

Esta estandarización es definida por el Instituto Nacional de Normalización como un “documento normativo, para el uso común y repetitivo, establecido por consenso, aprobado por un organismo reconocido y cuya aplicación es voluntaria. Ella contiene reglas, guías, o características para bienes, servicios, procesos o métodos de operación”⁹. Es así como, de manera universal, se tiene la norma internacional ISO 9001:2008, sin embargo, al ser de naturaleza

⁷ Base de datos S.I.I. año tributario 2004 - 2005

⁸ Dirección general de relaciones económicas internacionales, Junio 2012

⁹ Susana López Rey, Implantación de un sistema de la calidad, Noviembre, 2005

general no comprende la verdadera realidad de las pequeñas y medianas empresas nacionales.

Por esta razón el Instituto de Normalización aprueba una nueva norma basada en distintas ISO que dice relación con la gestión integral de la calidad en las pequeñas y medianas empresas, la denominada norma NCH 2909. Of 2004, conocida como Norma Chilena de Gestión Pyme.

1.2 INN (INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN)

“El Instituto Nacional de Normalización, INN, es una fundación de derecho privado sin fines de lucro, creada por la CORFO”¹⁰. Su función principal es contribuir al desarrollo productivo del país y al sistema nacional de calidad, apoyando a entidades públicas y privadas en la aplicación, obtención y conocimiento de normas técnicas y certificación acreditada¹¹.

Sus objetivos principales son: estudiar las normas técnicas requeridas por los distintos sectores del país, estudiar y disponer los mecanismos que permitan la aplicación de las normas técnicas que apruebe y realizar actividades que sean necesarias para contribuir al desarrollo de las normas técnicas, la metrología y la evaluación de la conformidad.

¹⁰ Instituto Nacional de Normalización, Chile, Junio 2012.

¹¹ <http://www.inn.cl/inn/portada/index.php> Web INN, Chile

Concebido en el año 1973 tiene como autoridad máxima al Consejo, compuesto por siete miembros o unidades organizacionales, las cuales son: Dirección Ejecutiva, Normas, Acreditación, Metrología, Difusión y Capacitación, Desarrollo y Administración y Finanzas.

El INN en el área de normalización, es miembro fundador de la International Organization for Standardization (ISO) y de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT). Además participa como miembro en The Pacific Area Standards Congress (PASC), y miembro asociado de la Asociación Mercosur de Normalización (AMN)¹².

En áreas de acreditación es miembro fundador de la Cooperación Interamericana de Acreditación (IAAC), de la Cooperación Internacional de Acreditación de Laboratorios (ILAC) y del Foro Internacional de Acreditación (IAF)¹³.

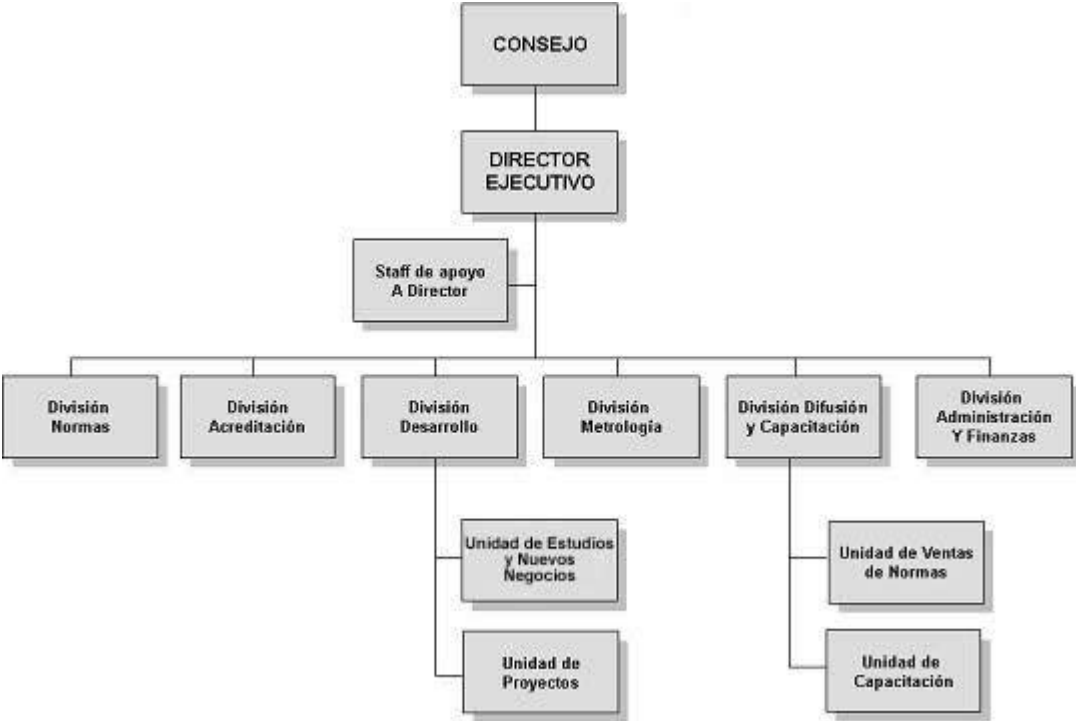
Finalmente en el área de metrología, es parte del Sistema Interamericano de Metrología (SIM) y reconocido por el Buró Internacional de Pesos y Medidas (BIPM).

El INN se financia en un 50,6% con la gestión de sus productos y servicios; un 10,5% a través de la Subsecretaría de Economía; 34,6% mediante ingresos del Proyecto Red Nacional de Metrología y el saldo restante mediante el aporte de otras instituciones.

¹² Folleto institucional, Instituto Nacional de Normalización 2010

¹³ Ibid

FIGURA 1.1 Organigrama del Instituto Nacional de Normalización



Fuente: INN 2012

1.3 NORMA NCH 2909. OFICIAL 2004

1.3.1 Definición

La NCH 2909, busca “*establecer los requisitos fundamentales de un sistema de gestión de calidad para la Pyme, de modo que permita mejorar su competitividad y aumentar la eficiencia en el manejo de sus recursos*”¹⁴, centrándose en el ente como un todo o sistema íntegro, así como también en su entorno y no únicamente en sus procesos.

1.3.2 Creación

Esta norma fue creada para cubrir el vacío que dejaba la norma internacional ISO 9001:2008 en las pequeñas y medianas empresas ya que no lograba cobijar las reales necesidades de éstas al estar orientada más bien a las grandes empresas. Para esto toma en consideración las normas NCh-ISO 9001. Of 2001: Sistemas de gestión de la calidad; NCh 2769. Of 2003: Calificación de proveedores y NCH-ISO 12001 Of 1997: Sistemas de Gestión Ambiental.

Es creada, oficializada y publicada en diciembre de 2004 en colaboración de CORFO, INN y ChileCalidad, organismos que forman parte del Sistema Nacional de la Calidad.

¹⁴ Folleto institucional Nch2909. Of 2004, Instituto Nacional de Normalización, 2012.

1.3.3 Implementación

Los ámbitos más relevantes en el campo de aplicación son: la estrategia y liderazgo; revisión de la información para la toma de decisiones; realización del producto o servicio; gestión de los recursos humanos y de los recursos financieros y físicos.

Para implementar esta norma se debe disponer de aproximadamente un año para la aplicación, la cual consta de dos etapas: Implementación y Verificación.

La primera etapa; Implementación, consiste en el diagnóstico y diversas actividades que son necesarias para que las pequeñas y medianas empresas logren cumplir con las exigencias que son requeridas en un sistema de gestión, el cual puede tener una duración aproximada de un año. Mientras que en la etapa de Verificación se evalúa la conformidad o certificación y una vez cumplidos los requisitos, se realiza la emisión del certificado¹⁵ o documento que formaliza la correcta aplicación y cumplimiento del sistema de gestión, esta etapa tiene una duración aproximada de tres años.

1.3.4 Objetivos

Los beneficios obtenidos a través de la implementación de la norma son principalmente en el ámbito de la gestión y calidad, permitiendo a los empresarios liderar y conducir su negocio con bases sólidas y visionarias.

¹⁵ Anexo N°1

Además desarrollarán la capacidad de tomar decisiones en base a información relevante derivados del plan estratégico y de su entorno, especialmente la retro alimentación producida por sus clientes.

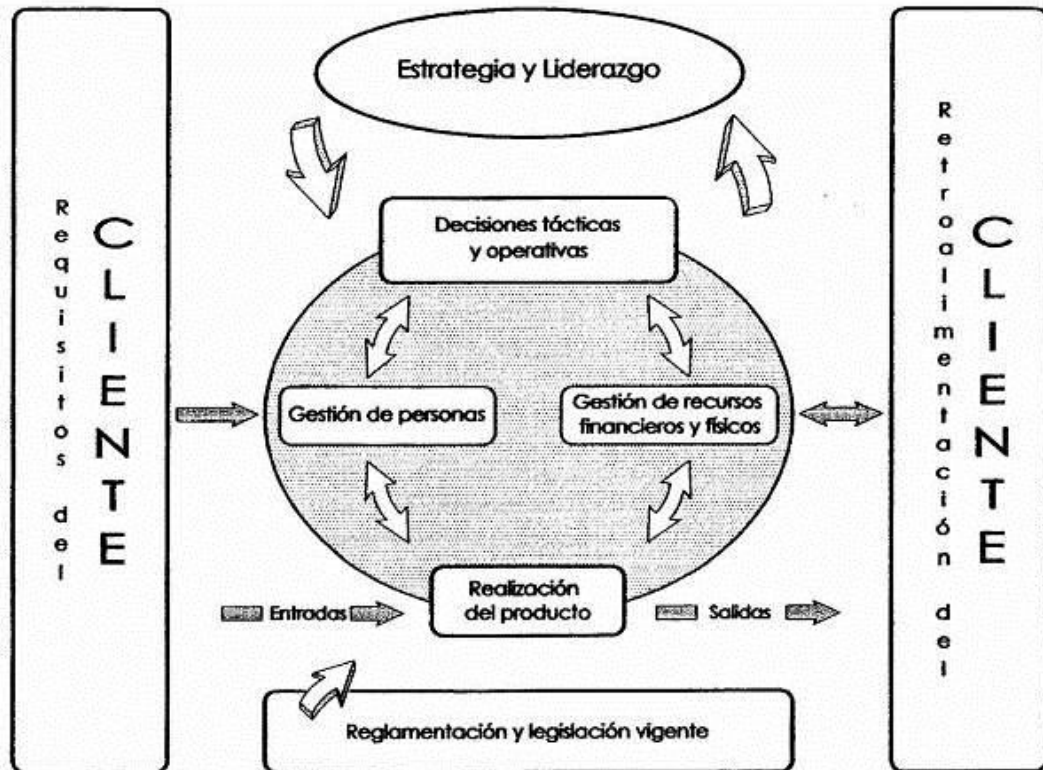
Por otra parte, permite identificar y guiar las competencias de los recursos humanos, así como conocer las disposiciones relativas a la legislación laboral vigente en resguardo del personal.

Desarrolla una cultura organizacional sistematizada que contribuye a la correcta y oportuna toma de decisiones en cada una de las unidades organizacionales (producción, finanzas, marketing, RRHH, entre otras).

De esta forma se obtendrá un reconocimiento generador de valor agregado dentro del país, obteniendo así una posición privilegiada frente a la competencia, además de quedar ad portas de obtener la certificación válida universalmente ISO 9001, la cual se centra en los procesos de la organización enfocando sus esfuerzos en 8 puntos clave de gestión de calidad (Organización enfocada a los clientes, Liderazgo, Compromiso del personal, Enfoque a procesos, Enfoque a sistemas, Mejora continua, Enfoque de la Dirección y Proveedores), a diferencia de la NCh 2909 la cual ve a la pequeña y mediana empresa como un sistema íntegro u organización como conjunto y no por procesos separados que producen sinergia.

Todos estos beneficios se traducen en una mejora general de la gestión, desarrollando nuevas capacidades, aumentando así la productividad y competitividad.

FIGURA 1.2 Modelo de gestión Pyme



Fuente: Norma Chile Oficial NCh 2909. Of 2004

En la figura 1.2 se aprecia la relevancia del cliente en los procesos ejecutados por la empresa desde la identificación y caracterización de éstos hasta la retroalimentación generada por ellos.

En la cima de la figura se observan las gestiones de *estrategia y liderazgo* y como se relaciona directamente con las *decisiones tácticas y operativas* que se encuentran a cargo de la alta gerencia. Mientras que en la base de la figura observamos la realización del producto incluyendo todos los inputs necesarios para llevar a cabo el mismo, transformación y en consecuencia, constituyen el producto/servicio terminado como salida hacia el cliente.

Además, el modelo considera las actividades de apoyo al proceso de realización del producto como la *gestión de personas* y *gestión de recursos financieros y físicos*.

No menos importante es el vínculo existente con el entorno en cuanto a la *reglamentación y legislación vigente*, la cual debe ser revisada periódicamente.

1.4 CARACTERISTICAS GENERALES

La norma NCh 2909. Of 2004 se compone de once capítulos definidos para su implementación¹⁶ los cuales serán la base para la aplicación de esta a las Pymes.

¹⁶ Extraídos del documento oficial de la norma Nch2909. Of 2004

1.4.1 Alcance y campo de aplicación

En este apartado se establecen los requisitos básicos para un sistema de gestión de pequeñas y medianas empresas, los cuales permiten sistematizar los procesos de la organización y desarrollar sus competencias. Al ser requisitos genéricos, esta norma puede ser aplicada a cualquier pequeña y mediana empresa, sea productiva o de servicios.

1.4.2 Referencias normativas

Para la NCh2909. Of 2004 no se establecen referencias normativas en su aplicación.

1.4.3 Terminos y definiciones

La norma NCh 2909 establece y detalla los términos y definiciones básicos relevantes a su aplicación, los cuales serán incluidos en esta tesis de titulación¹⁷.

¹⁷ Anexo N°2

1.4.4 Sistema de gestión

La norma exige la implementación, documentación y mantención de un sistema de gestión que cumpla los requisitos establecidos en la misma.

De esta forma es sumamente relevante contar con un documento (esquema, diagrama o manual) que describa el sistema de gestión, así como establecer procedimientos para el trato responsable de los documentos¹⁸ y registros¹⁹ de la empresa.

1.4.5 Estrategia y liderazgo

La alta gerencia cuenta con tres acciones mínimas a través de las cuales debe ejercer su liderazgo: la definición de su estrategia que incluya al menos un plan de acción, compromiso de la gerencia en el desarrollo e implementación de este plan, y la revisión constante de la ejecución de estos planes y cumplimiento de los objetivos.

¹⁸ Def: Información y su medio de soporte

¹⁹ Def: Evidencia de actividades desempeñadas, por ejemplo: Actas, informes, guías de despacho, videos.

1.4.6 Revisión de la información para la toma de decisiones

La NCh 2909 establece que la empresa debe contar con al menos un procedimiento para la revisión y análisis de la información, así como los registros de las decisiones tomadas.

1.4.7 Procesos relacionados con el cliente

Resulta básico para la implementación de esta norma, la completa identificación de sus clientes para poder, de esta forma, revisar y comunicar a toda la organización los requisitos de los mismos. Para esto debe establecer procedimientos en los cuales sea posible obtener retroalimentación del cliente.

Por otra parte, también se deben establecer los atributos del producto/servicio y mantener actualizada y registrada la información de las ventas ya sea por cliente y/o por producto/servicio.

1.4.8 Gestión de personas

Se establecen claramente los requisitos mínimos en cuanto a la gestión de los recursos humanos, que incluye: los requisitos relativos a la legislación laboral, la cual debe mantenerse actualizada; las funciones y responsabilidades del personal y las acciones a implementar para la

formación y la capacitación de los mismos orientados a la operación de la empresa.

1.4.9 Gestión de recursos financieros y físicos

Al igual que en el recurso anteriormente nombrado, la empresa debe establecer procedimientos para la gestión y mantención de los recursos financieros y físicos, identificando: costos, punto de equilibrio y generando un presupuesto anual base para el correcto funcionamiento.

1.4.10 Realización del producto/servicio

La empresa debe establecer, registrar y actualizar todo el proceso productivo de su producto/servicio, incluyendo el registro de compras, inventarios y efectos con el medio ambiente.

1.4.11 Mantención del sistema

Periódicamente se debe revisar el cumplimiento de los requisitos implementados fundados en esta norma, mediante el establecimiento de un procedimiento correctamente documentado.

1.5 CAMPO DE APLICACIÓN

Si bien esta norma se introduce y funda en primera instancia en base a las pequeñas y medianas empresas, o sea, aquellas que presentan ventas netas anuales desde 2.401 UF hasta 25.000 UF (Pequeñas) y entre 25.001 UF y 100.000 UF (Mediana) por poseer requisitos genéricos, “*también es aplicable a empresas de otros tamaños*”²⁰.

En cuanto a la aplicación de la norma dentro de la organización, esta abarca desde las unidades operativas hasta la alta dirección, de esta forma la NCh 2909 centra su atención en cada una de las áreas funcionales de la entidad.

Mientras que externamente esta norma considera el contexto reglamentario en cuanto a la legislación vigente, concentrando su aplicación en los requisitos del cliente y la retroalimentación generada como columna vertebral de la organización.

²⁰ Documento oficial, norma NCh 2909. Of 2004 pagina 3, 2012

1.6 EMPRESAS CERTIFICADAS

La NCh 2909 representa casi un 50% con 2.712 empresas certificadas de un total de 5.538 registradas en el INN²¹, sin embargo, apenas un 11,4% de estas empresas que implementan la norma se certifican, lo cual significa “*un aporte mínimo a la meta de Corfo de superar el Bicentenario con 20 mil empresas certificadas*”²².

➤ Tabla 1.1 Crecimiento NCh 2909

Norma/Año	2005	2006	2007	2008	TOTAL	%
NCh2909	209	722	934	847	2712	49
Total	821	1497	1713	1507	5538	100

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que del total de 5538 empresas registradas en el INN, 2712 lo han hecho bajo la NCh 2909.

²¹ Base de datos Instituto Nacional de Normalización, 2008

²² <http://www.diariopyme.com/2009/08/norma-chilena-nch-2909-en-apuros/>

1.7 CONCLUSIONES

En tiempos donde la competencia entre empresas se vuelve cada vez más “ruda”, debido en gran parte a la globalización, se hace imprescindible incorporar sistemas de gestión de la calidad para aumentar la ventaja competitiva a través de una diferenciación, de manera tal que las posibilidades de insertarse en nuevos mercados se vean más cercanas.

Para cumplir con estos sistemas de manera global, se deben aplicar normas reconocidas internacionalmente como es el caso de las normas ISO, sin embargo, el alto costo de estas normas limitan su aplicación en empresas de menor tamaño como lo son las pequeñas y medianas empresas.

En respuesta a esto, el Instituto Nacional de Normalización, INN, crea el 2004 la norma NCh 2909 de gestión de la calidad orientada especialmente a este tipo de empresas, la cual busca establecer mejoras integrales en la organización, desde los niveles directivos hasta los operativos utilizando como base los requerimientos y retroalimentación del cliente.

CAPITULO II: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se presenta la empresa en la cual se busca implementar la norma NCH 2909, en este caso Plop Diseño y Comunicación.

Se describe brevemente su historia, integrantes, procesos, áreas funcionales y condición actual. Además se busca identificar las falencias detectadas para la aplicación de dicha norma.

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Plop Diseño y Comunicación es una empresa joven dedicada al diseño y publicidad que nace de manera informal durante el año 2006, mientras sus fundadores se encuentran cursando la carrera de diseño en la Universidad de Valparaíso, trabajan bajo el respaldo de Asercom División Imprenta²³ en la ciudad de San Antonio, V región.

A partir del año 2008, debido a la gran demanda proveniente desde Viña del Mar y Valparaíso y con solo 2 de los 3 socios precursores, trasladan sus operaciones a esta última ciudad e independizan sus operaciones bajo la razón social de Acuña Pontigo Oscar Andrés y Otro.

²³ www.asercomsanantonio.com

Durante el año 2010 participan en el fondo concursable de SERCOTEC, Capital Semilla²⁴, el cual no fue adjudicado, entre otras razones, por el tipo de sociedad constituyente. A raíz de esto, cambian su razón social a Fernández y Acuña Ltda. Trasladando sus operaciones a la ciudad de Viña del Mar, condiciones que se mantienen hasta la actualidad.

La ventaja competitiva de la empresa frente a sus principales competidores se basa en el diagnóstico, evaluación y satisfacción de la necesidad del cliente, ya sea un emprendimiento, micro, pequeña, mediana o gran empresa. Mientras que por otro lado, la competencia simplemente se dedica a la producción sin la asesoría correspondiente entregada por el personal competente, en este caso, el diseñador magister en diseño estratégico de la empresa.

Por estas razones, se crea un vínculo estrecho entre cliente / empresa el cual se traduce en un alto grado de fidelización²⁵.

Un punto no menor es el volumen de producción: Diseplon es capaz de producir bajos niveles o volúmenes, disminuyendo costos innecesarios para clientes pequeños y reduciendo los tiempos de entrega de los mismos.

Finalmente es importante destacar que los precios de los productos y servicios entregados por Diseplon se encuentran en un punto intermedio²⁶, bajo la

²⁴ <http://3w.sercotec.cl/web/sercotec/programas/capital-semilla-empresa>

²⁵ Estimaciones realizadas por la gerencia indican que 3 de cada 5 clientes regresan por los servicios de Plop.

competencia con más trayectoria y sobre las empresas más jóvenes pero con mayor respaldo en el mercado que estas últimas.

2.2 RELACIONES

Una de las claves del éxito de la empresa es enfocar sus esfuerzos en las buenas relaciones y la diferenciación de su competencia.

Es miembro de la asociación de agencias de publicidad y diseño de la región de Valparaíso, formando parte del equipo de X Agencias²⁷. A través de ellos también integran la Cámara de comercio de Valparaíso.

Participan en el portal gubernamental, mercado público, realizando proyectos para Ilustres municipalidades, escuelas e instituciones de educación superior. Fundaciones como Prodemu también constituye parte de sus vínculos.

2.3 ESTRATÉGIA

En Diseplon están orientados plenamente a la satisfacción del cliente, entregando soluciones integrales de diseño principalmente a micro y pequeñas empresas de la región. Creando vínculos que fortalezcan la relación y de dicho

²⁶ Anexo N°3

²⁷ <http://www.xagencias.cl/?cat=nosotros>

modo, generando un alto grado de retroalimentación, lo cual contribuye a la fidelización del cliente.

El diagnóstico y evaluación de la real necesidad del cliente son elementos clave dentro de la empresa que representan un “plus” dentro de la oferta disponible.

2.4 COMPROMISO

La propuesta de la empresa para con sus clientes es ser: “Los encargados de concretar todas tus ideas, creando y comunicando eficientemente desde el diseño para beneficio de nuestros y de tus clientes.”²⁸

“Plop Diseño, se ha conformado como una Agencia de Diseño con competencias aplicadas al área de diseño, comunicación y publicidad. Nuestro trabajo está orientado a generar diseños coherentes a las necesidades del mercado actual, acompañando a nuestros clientes en cada etapa de su crecimiento”²⁹.

²⁸ <http://diseplp.cl/nosotros.php>

²⁹ Ibid

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la actualidad Plop Diseño no cuenta con un organigrama establecido ni con las especificaciones de cargos, sin embargo, informalmente tienen funciones claramente establecidas.

Directora Creativa:

Macarena Fernández Foucher, diseñadora de la Universidad de Valparaíso, especialista en web y encargada de proyectos específicos para agencias de diseño regionales.



Macarena Fernández F.
Directora Creativo

Director de Cuentas:

Oscar Acuña Pontigo, diseñador de la Universidad de Valparaíso, magister en diseño estratégico, académico de la misma institución y consultor SERCOTEC.



Oscar Acuña P.
Director de Cuentas

Además de las funciones fijas descritas anteriormente, la empresa externaliza sus funciones contables con Asercom División Contable³⁰, se asesora por un Ingeniero Comercial, cuenta con un técnico para la mantención periódica de los computadores y contrata alumnos en práctica para las labores operativas.

³⁰ www.asercomsanantonio.com

2.6 PRODUCTOS Y SERVICIOS

El portafolio de la empresa se compone principalmente por el establecimiento o actualización de imagen corporativa de las empresas clientes. Lo cual abarca, desde la creación de logotipos, isotipos, estandarización de colores, tipografías y todo tipo de elementos corporativos como³¹:

- Creación de páginas web
- Ropa corporativa
- Artículos publicitarios
- Cajas de luz
- Cartas menú
- Afiches, dípticos, trípticos y carpetas
- Pendones y gigantografías
- Adhesivos
- Rotulación de vehículos
- Papelería
- Tarjetas de presentación

³¹ Anexo N°4

2.7 CLIENTES

El versátil equipo ha desarrollado propuestas de diseño para diversos clientes, en diversos escenarios del mercado, como lo es el turismo, gastronomía, salud, artesanía, educación, industriales y servicios.

Dentro de los clientes más destacados podemos encontrar la Universidad de Valparaíso, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso; PRODEMU, St Paul's School Viña, SECOS Constructora, Restaurant Almuelle, La Cava de Pablo y La Estancia; Clínica Veterinaria Mobyd, Supermercados La Lica³², Hotel Puesta de Sol, SERCONT, entre otros.

El nicho de mercado principal en el que se enfoca Plop son las micro empresas, ya que representan cerca del 96% del mercado en la región y solo 20% de ellas utilizan el diseño en su gestión, principalmente por desconocimiento y bajo presupuesto³³, por lo que Plop pretende ocuparse de dicho mercado con una oferta de diseño accesible.

Cabe destacar que por la versatilidad de la empresa, este nicho no es una limitante para atender necesidades de empresas de mayor tamaño como lo son las instituciones educacionales, gobiernos regionales, hoteles, etc.

³² Supermercados La Lica, El Tabo, V región. En la actualidad pertenece a la cadena Unimarc

³³ RODRIGUEZ, Alejandro – Política Nacional de Diseño. Chile: Univ. De Valparaíso, 2007 17-18 p.

2.8 PROVEEDORES

La empresa goza de excelentes relaciones con sus proveedores, los cuales se ubican principalmente en la ciudad de Valparaíso y Viña del Mar. Esto facilita la comunicación y las relaciones en general, obteniendo mejores tiempos de entrega.

Diseplop posee aproximadamente 8 proveedores fijos de insumos y materias primas, por lo cual puede optar a distintos tipos de calidad y precios según lo requiera el cliente.

2.9 PROCESO PRODUCTIVO

FIGURA 2.1 Proceso Productivo De La Empresa



Fuente: *Elaboración propia*

El proceso productivo comienza con la recepción de los requerimientos del cliente, mediante los canales de comunicación dispuestos por Plop, el cual puede ser vía electrónica, telefónica o presencial.

Posteriormente se lleva a cabo la evaluación y diagnóstico de la solicitud, para lo cual se visita al cliente en caso de ser necesario, escuchándolo para comprender lo que busca, orientándolo y proponiendo nuevas ideas. Es aquí donde se genera el presupuesto el cual puede ser o no aceptado por el cliente, de ser aceptado se le solicita el abono de al menos el 50% del trabajo.

El siguiente paso consiste en la entrega de propuestas al cliente, la cual puede ser una o más para aumentar la satisfacción del cliente sin llegar a confundir al mismo.

Una vez entregadas las propuestas el cliente las acepta o modifica en conjunto con el equipo de trabajo y se llevan a cabo las correcciones correspondientes.

Cumplidos estos pasos, se envía a producción, la cual se divide en 2 tipos: Productos y servicios.

Los servicios son llevados a cabo por la misma empresa, Plop Diseño y Comunicación, mientras que los productos son externalizados en alguno de los proveedores dependiendo del producto solicitado.

Una vez finalizado y revisado el producto y/o servicio se entrega al cliente y se cancela el valor restante.

2.10 POLÍTICAS

2.10.1 Gestión

No existe un sistema que registre, controle y automatice la información relevante de la empresa, sus clientes y proveedores. El traspaso de los datos digitales es lento y puede contener errores ya que cada funcionario trabaja independientemente con su cliente y no se utiliza un servidor central o sistema cloud para el manejo de esta.

Se mantiene un orden de las compras y ventas de manera tradicional.

En cuando a los clientes se tiene una base de datos con información básica de los mismos, la cual no posee registro de reclamos.

2.10.2 Difusión

En este ámbito se mantiene una política de branding online y marketing viral, participando además activamente en exposiciones relacionadas al área, redes sociales e iniciando su propia campaña “Plopmanía”³⁴

³⁴ Campaña que invita a visitar la página web de la empresa mediante stickers para vehículos, bicicletas y otro tipo de objetos. Ver Anexo N°5

2.10.3 Toma de decisiones

La toma de decisiones en la empresa no se fundamentan en ningún registro base, más bien pasan por un proceso de evaluación en torno a la experiencia, demanda o capacidad de la empresa.

2.10.4 Proceso productivo

Si bien anteriormente se describe un claro proceso productivo en la figura 2.1, no existe un orden de trabajo estándar, lo cual puede provocar confusión en el desarrollo del producto o servicio.

Es por esta razón que para la implementación de la norma NCH 2909 Oficial 2004 se deberá establecer un claro proceso para los productos o servicios desarrollados por la empresa.

Este debe estar disponible y actualizado para cada empleado.

2.10.5 Personal

Se definen los cargos pero no se establecen las especificaciones de los mismos, en gran parte debido a que en la organización los trabajadores realizan todo tipo de funciones.

Por otra parte no existe una política pertinente a la selección y/o capacitación del personal.

2.10.6 Medio ambiente

En este ámbito, se establecen políticas claras respecto a la utilización de materiales reciclables y producción por “bajo tiraje” reduciendo los residuos al producir solo las unidades realmente requeridas por el cliente.

La utilización de los medios digitales en el branding es un aporte ambiental, reduciendo la utilización de materiales naturales.

2.10.7 Financiero

Se mantiene un orden en los registros de compras y ventas, los cuales son tratados en conjunto con el área de contabilidad (externa), también existe un fondo de reinversión de recursos, sin embargo, no se posee presupuesto anual o estimaciones de crecimiento de mercado ventas.

2.11 ÁREAS A CERTIFICAR

Plop Diseño y Comunicación se encuentra apta para certificar todos sus procesos, por lo tanto, en el siguiente capítulo se realizarán las propuestas necesarias para la aplicación de la Norma NCh 2909.

2.12 CONCLUSIONES

Plop Diseño y Comunicación a pesar de ser una empresa relativamente nueva, tiene clara sus aspiraciones, sin embargo, para conseguir esto debe formular un plan estratégico para alcanzar sus objetivos y metas.

Asimismo en su afán de destacar competitivamente frente a su competencia, Plop tiene la necesidad de mejorar la gestión de calidad total en sus procesos, productos y servicios.

Por esta razón debe estructurar cada uno de sus procesos ya que actualmente no siguen un orden establecido, no existen registros ni tratamiento de reclamos o procedimientos para la toma de decisiones gerenciales. Situación que pretende cambiar con la aplicación de la NCH.

CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA APLICACIÓN DE NORMA NCH 2909 OF. 2004

En este capítulo se presentan las propuestas a Plop Diseño y Comunicación para la implementación y posterior certificación en base a los siete requisitos fundamentales establecidos por la norma.

El planteamiento de estas propuestas se fundamenta en los análisis previos trazados en este estudio, específicamente en el Capítulo I Marco Teórico y Capítulo II Descripción de la empresa. Las propuestas son desarrolladas en conjunto con la gerencia de la empresa con el fin de acercarla lo más posible a la certificación en el mediano plazo.

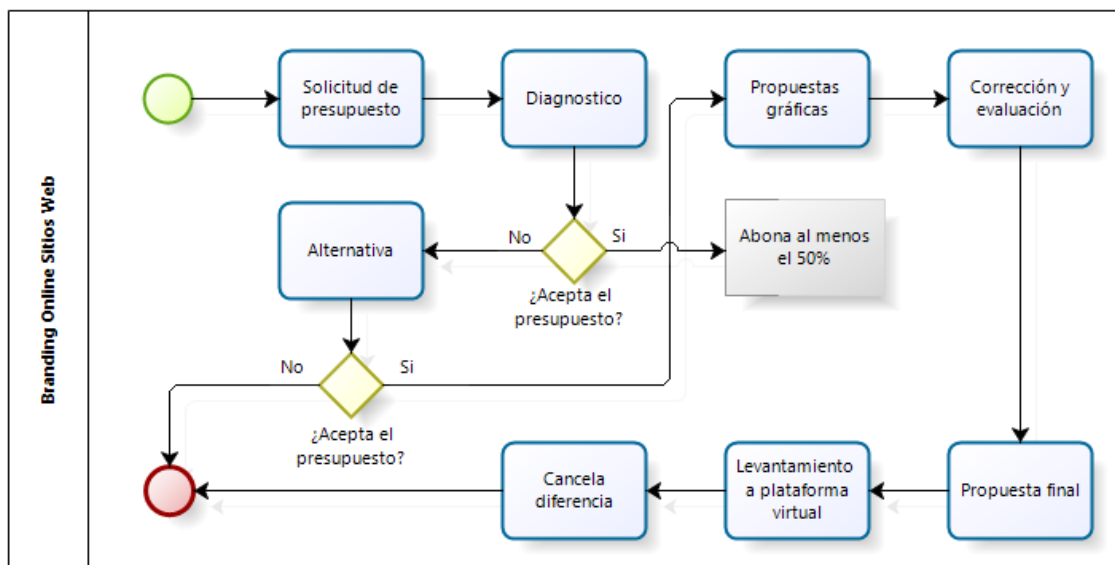
3.1 SISTEMA DE GESTIÓN

La Norma NCh 2909 se basa en los sistemas de gestión de calidad, por esta razón, es fundamental tener claro este concepto. Estableciendo de esta forma que un sistema de gestión de calidad es una “estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o

equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad”³⁵.

Además con el fin de lograr un trato responsable por parte de la empresa de este sistema, es que la Norma exige el establecimiento de un documento ya sea diagrama, esquema o manual, el cual se presenta a continuación en el que se describen las tres principales actividades o procesos de la empresa.

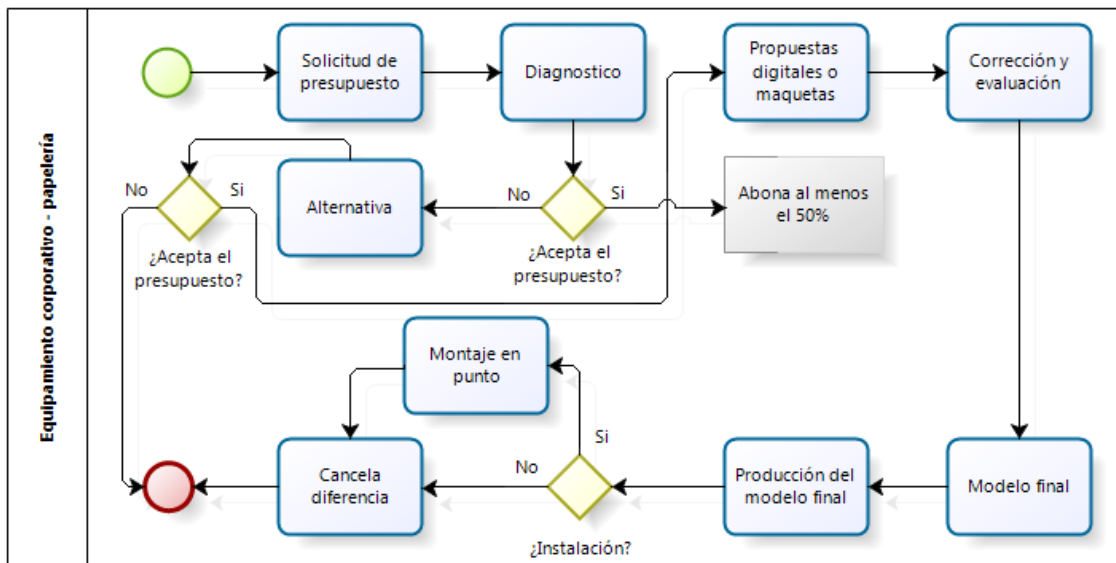
FIGURA 3.1 Proceso productivo Branding online sitios web



Fuente: *Elaboración propia*

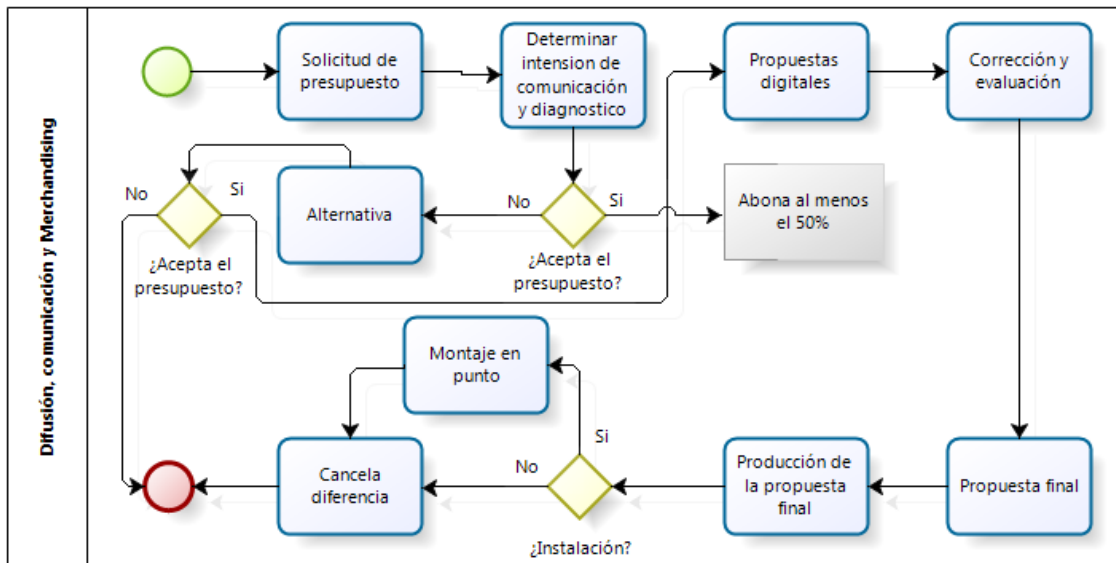
³⁵ Feigenbaum, a. V. Total quality control (3ra. Edición ed., pág. 78) 1991

FIGURA 3.2 Proceso productivo equipamiento corporativo - papelería



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 3.3 Proceso productivo difusión, comunicación y Merchandising



Fuente: Elaboración propia

3.2 ESTRATEGIA Y LIDERAZGO

A continuación se definirá el plan de acción para Plop Diseño y Comunicación, el cual incluye los principales objetivos a corto y mediano plazo, ya sean generales o específicos. Así como la misión y visión de la empresa y los valores de la misma en base a un análisis interno y externo de su entorno.

Todo esto fundamentada en la información precisa generada en el capítulo II del presente trabajo.

3.2.1 Definición de la estrategia

A continuación se presenta un conjunto de acciones a implementar en el corto, mediano y largo plazo, además de un análisis interno en cuanto a las fortalezas y debilidades de la empresa, así como un análisis externo fundamentado en las oportunidades y amenazas para determinar la estrategia a implementar por Plop Diseño y Comunicación, con el propósito de lograr un determinado fin o misión en base a los objetivos generales y específicos determinados, así como la alineación de los valores corporativos que servirán de columna vertebral para el futuro desarrollo de la empresa.

➤ **Tabla 3.1 Análisis FODA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>INTERNO</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupo de trabajo cohesionado ▪ Profesionales competentes ▪ Pro actividad ▪ Compromiso ▪ Conocimientos actualizados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos limitados ▪ Formación reciente ▪ Deficiente plan estratégico ▪ Espacio de trabajo ajustado
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<i>EXTERNO</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación centralizada ▪ Tamaño de mercado objetivo ▪ Penetración de internet ▪ Aumento de redes sociales ▪ Disminución en costos de producción y hosting 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de la competencia ▪ Proveedores externos ▪ Local arrendado ▪ Deudores / no pagos

Fuente: *Elaboración propia*

➤ **Misión**

“Somos los encargados de concretar todas tus ideas, creando y comunicando eficientemente desde el diseño para beneficio de nuestros y de tus clientes”

➤ **Visión**

“Consolidar a Plop diseño y comunicación como una empresa líder a nivel regional, con un alto prestigio en gestión, calidad e innovación. Siempre enfocados en nuestros clientes”

➤ **Valores**

- Orientación al cliente

Estructuras, procesos y decisiones de la empresa deben enfocarse en las necesidades actuales y futuras del cliente.

- Honestidad

Se debe llevar a cabo en el día a día de manera interna con nuestros colaboradores y externa, tanto como con nuestros clientes y proveedores.

- Eficiencia

Cumplir de manera oportuna con los objetivos planteados en cada proyecto.

- Trabajo en equipo

El correcto funcionamiento de Plop se basa en el trabajo integral entre clientes, la empresa y proveedores.

- Actitud Win to Win

Los beneficios obtenidos por nuestros clientes gracias a nuestras soluciones, significaran un éxito mutuo.

➤ **Objetivos Generales**

- Optimización de los recursos y gestión de la empresa
- Aumentos en las ventas
- Cumplir y superar las expectativas de los clientes

➤ **Objetivos Específicos**

- Establecer manuales de procedimientos para los distintos procesos
- Mantener registros
- Mantener actualizado al personal
- Crear y mantener actualizada la base de datos de los diferentes clientes
- Analizar y comprender las necesidades de los actuales y futuros clientes
- Aumentar la difusión de la empresa
- Identificar los niveles de satisfacción de los clientes
- Aumentar las ventas al menos un 5% anualmente
- Aumentar equipamiento
- Ampliar espacio de trabajo

➤ **Estrategia**

- Diferenciación:

La empresa desde sus inicios a buscado establecer una estrategia de diferenciación, mediante el diagnóstico y solución integral a los requerimientos del cliente, esto quiere decir que a diferencia de nuestros competidores, los trabajos son altamente personalizados con una excelente relación precio / calidad.

Elementos que reflejan esta gestión son:

- Visita en terreno al cliente
- Trabajo en conjunto con el cliente, y
- Cumplimiento en los tiempos de entrega.

Además de la estrategia ya definida, la incorporación de la Norma NCh 2909 Of. 2004 a la empresa, busca optimizar la gestión, aumentando de esta manera la calidad total en Plop.

El establecimiento de metas, estrategias, procesos, documentación, compromiso y demás variables requeridas por la norma situarán a la empresa un paso adelante sobre sus competidores, obteniendo de esta manera mayor participación de mercado, satisfacción de los clientes y aumento de las utilidades.

➤ Plan de acción³⁶

Tabla 3.2 Plan de acción corto plazo

PLAZO ³⁸	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS ³⁹	INDICADOR ³⁷			
					MEDIDOR	L.C.	STD	O
Corto (12 meses)	Establecer manuales de procedimientos para los distintos procesos	Mejorar la estructura organizacional y productividad de la empresa	Profesional encargado de cada área	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo (i) ▪ Conocimiento (h) 	Número de manuales por proceso	0	1	2+
	Mantener registros		Cada área funcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación (h) 	Número de registros por actividad	0	1	2+
	Crear y mantener actualizada una base de datos de los clientes	Mejorar la comunicación con el cliente, contribuyendo al entendimiento de sus necesidades y satisfacción de estas	Director de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo (i) ▪ Tecnología (i) 	% de incremento anual de clientes en la base de datos	5%	6%	15%
	Identificar nivel de satisfacción de los clientes		Directora creativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputación (i) ▪ Comunicación (h) 	% de clientes satisfechos (encuestas de satisfacción)	60%	61%	100%

³⁶ Plan de acción en base a los objetivos planteados en el punto 3.2.1

³⁷ Indicador: L.C. = límite crítico; STD = Estándar o base; O. = Optimo

³⁸ Plazos definidos en la Norma Nch 2909 Oficial 2004

³⁹ Recursos: (i) Intangibles; (t) Tangibles; (h) Humanos.

	Aumentar difusión	Atraer nuevos clientes	Directora creativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputación (i) ▪ Comunicación (h) ▪ Capital (t) 	Aumento % de empresas locales que conocen la marca (encuestas trimestrales)	5%	10%	11+%
--	-------------------	------------------------	--------------------	---	---	----	-----	------

Tabla 3.3 Plan de acción mediano plazo

PLAZO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR			
					MEDIDOR	L.C.	STD	O
Mediano (1 – 3 años)	Mantener actualizado al personal	Aumento de la competitividad mediante la optimización de los procesos y gestión	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo (i) ▪ Conocimiento (h) 	Numero de capacitaciones anuales / persona	0	1	2+
	Certificación NCh 2909		Toda la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiempo (i) ▪ Financieros (t) 	% de cumplimiento de las actividades, procesos, registros, etc. Establecidos en la norma	95%	96%	100%

	Aumentar Ventas 15% anual	Crecimiento general de la empresa y aumento en utilidades	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación (h) ▪ Financieros (t) 	% en aumento de ventas	10%	11%	15%
	Aumentar personal de planta		Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financieros (t) ▪ Conocimiento (h) ▪ Motivación (h) 	Número de trabajadores nuevos contratados anualmente (manteniendo la cantidad inicial)	0	1	2+
	Disminuir reclamos	Fidelizar, cumplir y superar las expectativas de los clientes	Cada área funcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputación (i) ▪ Conocimiento (h) 	Numero de reclamos	20+	10	9
	Aumentar la satisfacción de los clientes		Directora creativa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reputación (i) ▪ Conocimiento (h) 	% de clientes satisfechos (encuestas de satisfacción)	60%	61%	100%

Tabla 3.4 Plan de acción largo plazo

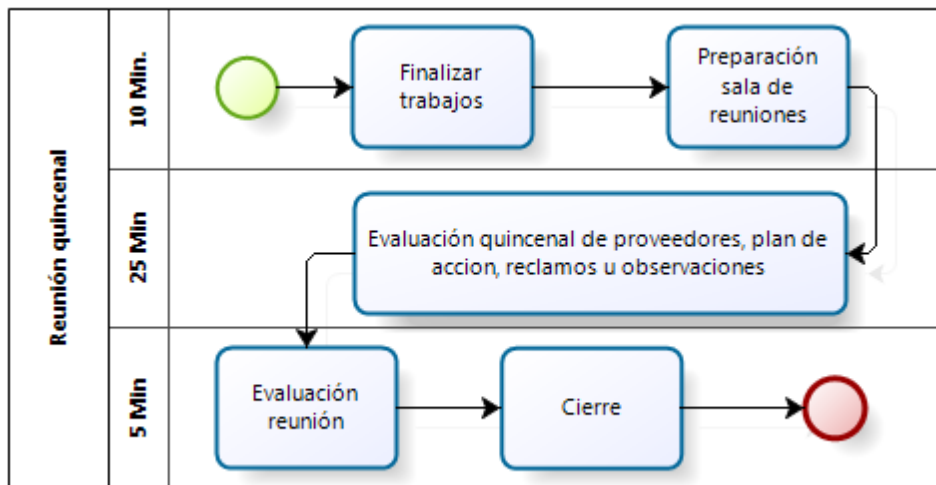
PLAZO	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	RECURSOS	INDICADOR			
					MEDIDOR	L.C.	STD	O
Largo (3+ años)	Contratar personal de instalación de planta	Adquirir crecimiento y utilidades positivas anualmente logrando de estar forma liderar el mercado regional	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financieros (t) ▪ Conocimiento (h) ▪ Motivación (h) 	Número de instaladores de planta	0	8	9+
	Aumentar ventas 10% anual		Director de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación (h) ▪ Financieros (t) 	% en aumento de ventas	4%	5%	10%
	Adquisición de maquinarias		Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financieros (t) ▪ Físicos (t) ▪ Tecnología (i) 	Número de maquinas nuevas	0	2	4
	Actualización tecnológica		Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financieros (t) ▪ Tecnología (i) 	% de utilidades destinadas a tecnología	5%	6%	10%
	Ampliación del espacio de trabajo		Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financieros (t) ▪ Físicos (t) ▪ Motivación (h) ▪ Comunicación (h) 	m ² / empleado	9m ²	16m ²	25m ²

Mediante este plan de acción elaborado en conjunto con la gerencia de Plop Diseño y Comunicación, se espera alcanzar los objetivos planteados anteriormente, guiando así el funcionamiento de la empresa en al menos 3 años como mínimo.

3.2.2 Compromiso de la gerencia

La gerencia, quincenalmente realizará reuniones en las cuales pretende corregir deficiencias en el plan de acción, además de recibir sugerencias o aportes por parte de los trabajadores para mejorar o complementar la gestión y de esta manera comprometer la disponibilidad de los recursos.

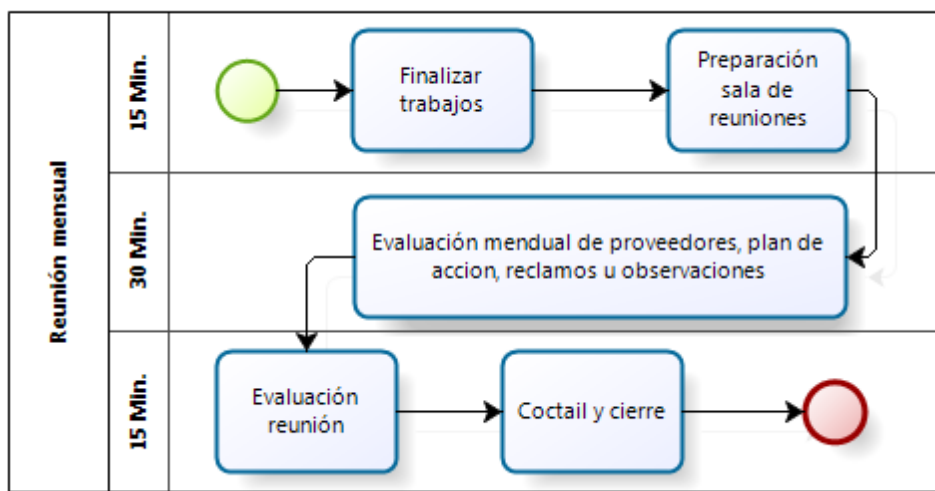
FIGURA 3.4 Reunión quincenal



Fuente: *Elaboración propia*

Por otra parte, periódicamente la gerencia realizará y comunicará un informe de las ventas⁴⁰ este debe alinearse con las proyecciones de ventas planteadas en el plan estratégico con fines de motivar e incentivar a todos los empleados.

FIGURA 3.5 Reunión mensual



Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Revisión por la gerencia

Como se hace referencia en el punto 3.2.2 la gerencia realizará reuniones con el personal quincenalmente con el fin de revisar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos anteriormente. De esta manera sobre la base de las revisiones efectuadas se pretende tomar decisiones estratégicas y tácticas en conjunto como empresa que permitan contribuir a la gestión y de esta manera a la competitividad de la compañía.

⁴⁰ Anexo N°6

Mensualmente se realizarán informes de ventas en donde además se contemplarán el estado de avance del plan de acción (actividades, metas, indicadores), así como los objetivos planteados en el mismo y evaluación de las decisiones tomadas.


3.3 REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

En base a los antecedentes generados por la empresa de manera sistemática, se establece un procedimiento para la revisión, análisis y toma de decisiones tácticas por parte de la gerencia.

Cada una de estas decisiones se debe alinear con la definición de la estrategia mencionada en el punto 3.2.1 y evaluadas de acuerdo a los índices ahí establecidos (Plan de acción), el análisis será realizado por parte de la gerencia de manera quincenal y evaluado mensualmente como se estableció anteriormente.

Estas decisiones se mantendrán documentadas y registradas en fichas que contemplan las etapas del plan de acción y que se describe a continuación:

FIGURA 3.6 Ficha de toma de decisiones

	Fecha:				
	Responsable:				
	Plazo:				
Actividad:					
Indicador:					
Diagnostico:					
Fecha de control:		Cumplimiento:			
Observaciones:					

Fuente: *Elaboración propia*

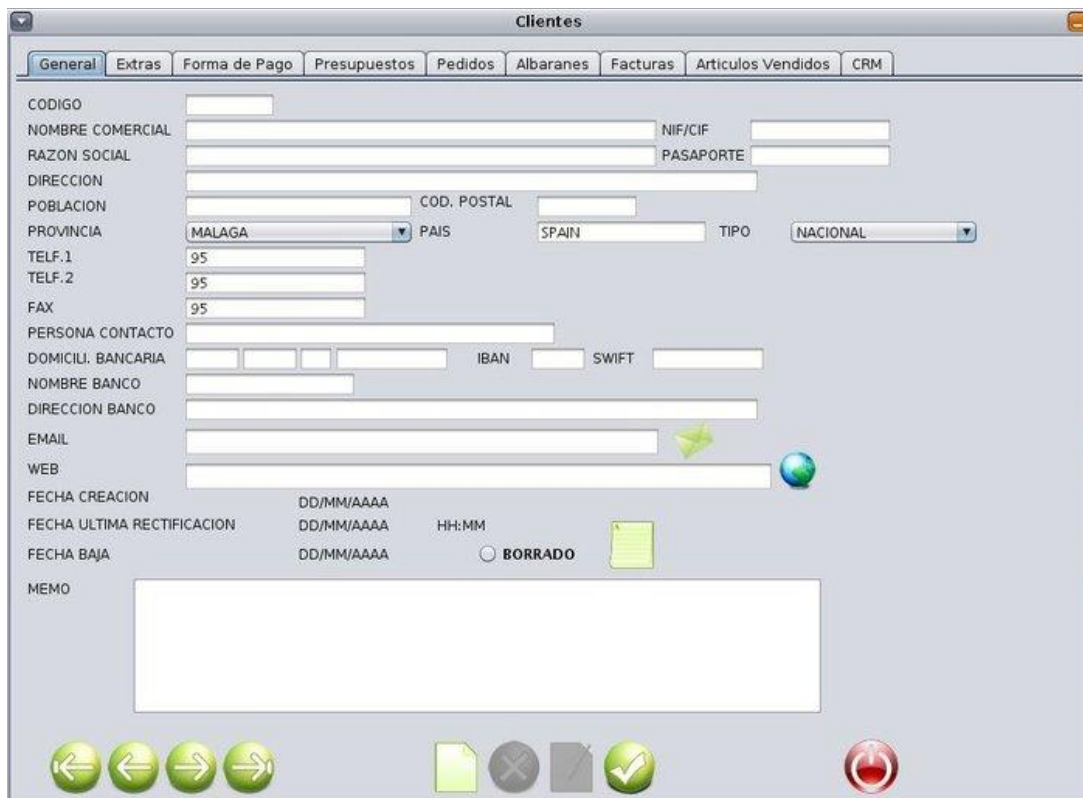
3.4 PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE

3.4.1 Revisión y comunicación de los requisitos del cliente

➤ Caracterización de los clientes

La empresa para caracterizar a sus clientes y mantener registros de estos recurrirá a la ayuda de un software CRM⁴¹ tipo freeware como lo es EuroGes⁴². Este software gratuito permitirá llevar orden de la base de datos de clientes y posee alta compatibilidad al ser del tipo multiplataforma.

FIGURA 3.7 Software administración de clientes



The image shows a screenshot of the EuroGes CRM software interface. The window title is "Clientes". At the top, there are several tabs: "General", "Extras", "Forma de Pago", "Presupuestos", "Pedidos", "Albaranes", "Facturas", "Articulos Vendidos", and "CRM". The "General" tab is selected. The form contains various fields for client information:

- CODIGO: [Text input]
- NOMBRE COMERCIAL: [Text input]
- NIF/CIF: [Text input]
- RAZON SOCIAL: [Text input]
- PASAPORTE: [Text input]
- DIRECCION: [Text input]
- POBLACION: [Text input]
- COD. POSTAL: [Text input]
- PROVINCIA: [Dropdown menu, selected: MALAGA]
- PAIS: [Dropdown menu, selected: SPAIN]
- TIPO: [Dropdown menu, selected: NACIONAL]
- TELF. 1: [Text input, value: 95]
- TELF. 2: [Text input, value: 95]
- FAX: [Text input, value: 95]
- PERSONA CONTACTO: [Text input]
- DOMICILI. BANCARIA: [Text input]
- IBAN: [Text input]
- SWIFT: [Text input]
- NOMBRE BANCO: [Text input]
- DIRECCION BANCO: [Text input]
- EMAIL: [Text input]
- WEB: [Text input]
- FECHA CREACION: [Text input, format: DD/MM/AAAA]
- FECHA ULTIMA RECTIFICACION: [Text input, format: DD/MM/AAAA]
- HH:MM: [Text input]
- FECHA BAJA: [Text input, format: DD/MM/AAAA]
- BORRADO: [Radio button]
- MEMO: [Text area]

At the bottom of the window, there are several navigation icons: a left arrow, a right arrow, a double left arrow, a double right arrow, a document icon, a delete icon, a checkmark icon, and a red circular icon.

Fuente: EuroGes

⁴¹ CRM: Customer Relationship Management, <http://www.crmespanol.com/crmdefinicion.htm> Noviembre 2012

⁴² <http://www.gtsiberica.com/>

Sus ventajas frente a otros software son:

- Licencia gratuita
- Multiplataforma
- Constantes actualizaciones
- Modular
- Mono o multiusuario⁴³

➤ **Requisitos del cliente**

En cuanto a la generación de una orden de trabajo, se estandariza esta ficha con la identificación del cliente, requisitos del mismo, nombre de archivo, fecha de entrega y responsable a cargo.


Esta ficha se completará en línea para una mejor comprensión, así como, mantener en red y actualizadas las ordenes de trabajo. El manejo físico de la orden será exigido ya que el cliente debe firmar esta con el propósito de evitar errores en los datos o requisitos solicitados.

Como se estable anteriormente, una vez finalizado el proceso y retirado conforme por parte del cliente las ordenes se mantendrán archivadas por medio digital y a la vez física en caso de ser necesario una nueva realización del producto.

La ficha se conforma de la siguiente manera:

⁴³ Versión multiusuario a través de licencia pagada

FIGURA 3.8 Orden de trabajo

		Orden No: <input type="text"/>	
Fecha:	<input type="text"/>	Fecha de entrega:	
Cliente:			
Dirección:			
RUT:	<input type="text"/>	Fono:	
Correo electrónico:	<input type="text"/>		
Nombre archivo:	<input type="text"/>		
		Descripción	
		Observaciones	
<hr/> Responsable		<hr/> Cliente	

Fuente: *Elaboración propia*

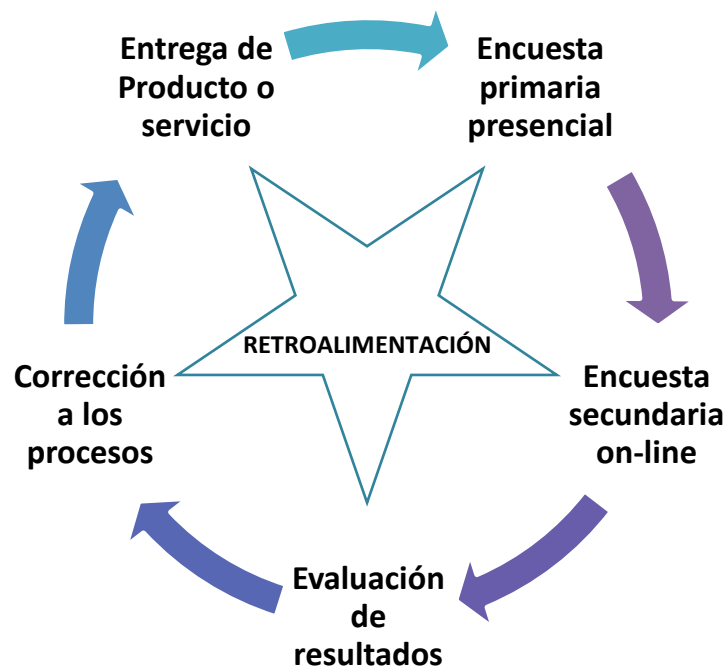
3.4.2 Retroalimentación con el cliente

➤ Percepción del cliente

Como se ha establecido anteriormente, el cliente es un pilar fundamental en los valores de Plop Diseño y Comunicación, siendo la actitud win to win el fundamento de estos.

Es por esta razón que la retroalimentación es una etapa fundamental en el correcto funcionamiento del sistema y para lograrlo se ha determinado realizar encuestas de satisfacción⁴⁴ post entrega del producto o servicio, proceso que se describe a continuación.

FIGURA 3.9 Retroalimentación con el cliente



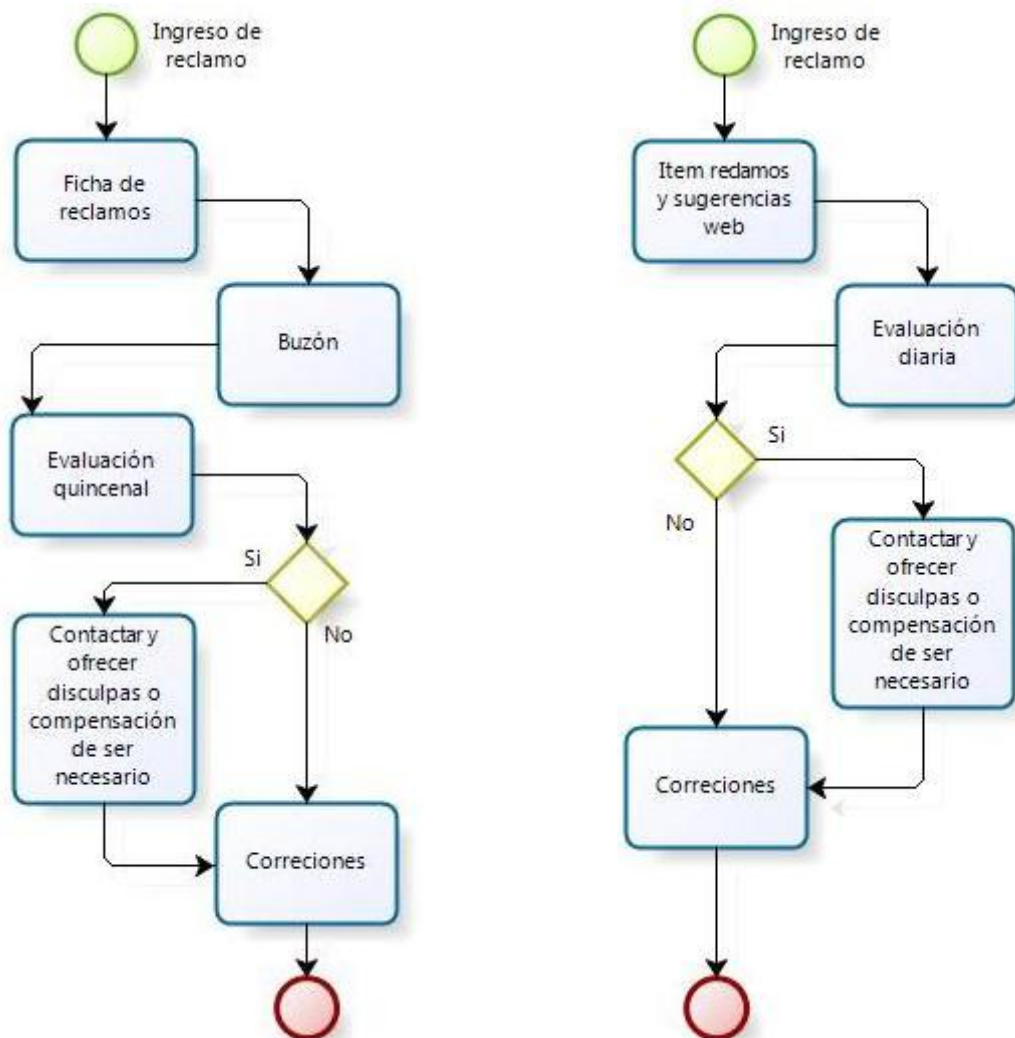
Fuente: Elaboración propia

⁴⁴ Anexo N°7

➤ **Recepción de reclamos**

Así como se determina y documenta la percepción del cliente en relación al producto o servicio, se establece un procedimiento para el tratamiento de reclamos, en el cual se establecerán dos medios para realizar los reclamos formales⁴⁵: presencial y digital.

FIGURA 3.10 Tratamiento de los reclamos



Fuente: *Elaboración propia*

⁴⁵ Anexo N°8

3.4.3 Atributos del producto/servicio

Debido a que Plop produce sus productos y servicios de acuerdo a los requisitos establecidos por cada cliente, se seleccionan los productos más vendidos para establecer de manera general los atributos que destacan en cada uno de ellos y que se detalla en el anexo N° 9

Además es importante señalar que modificaciones importantes en los atributos de estos serán inmediatamente actualizados en las fichas correspondientes detalladas en el anexo anteriormente nombrado.

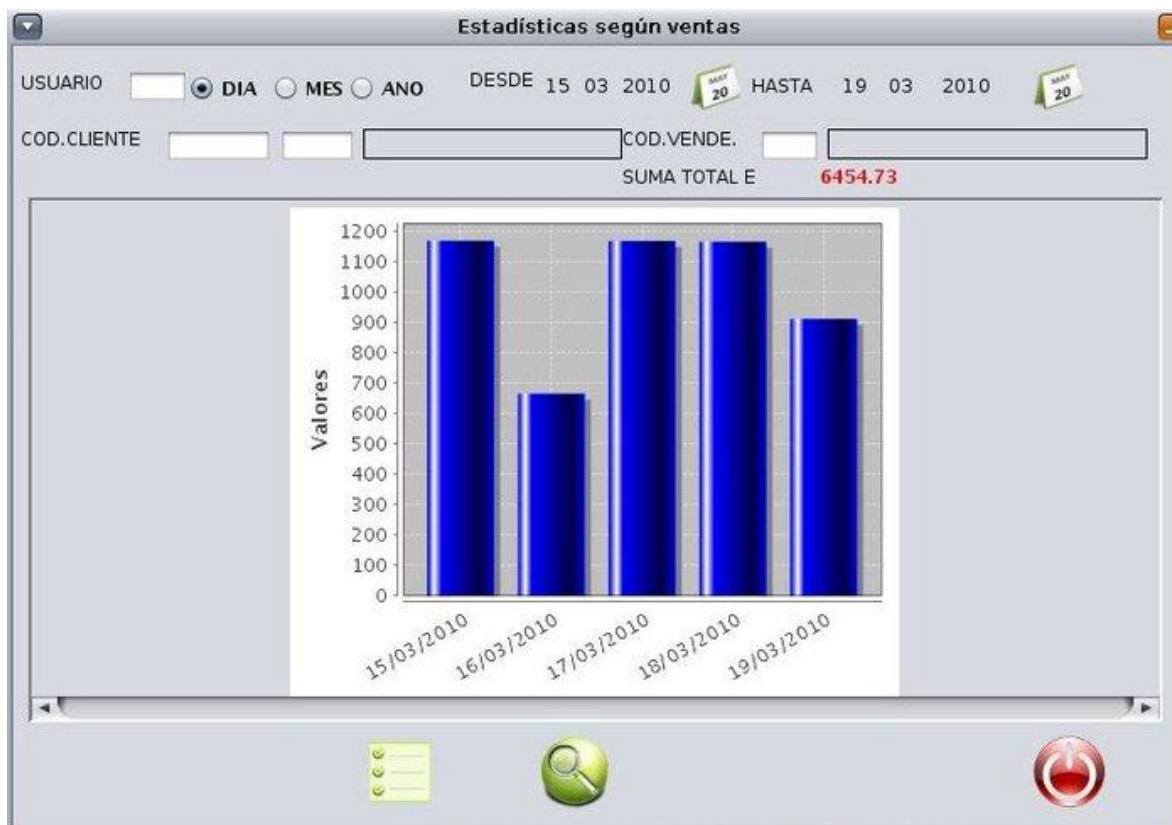
3.4.4 Información de ventas

La información de las ventas será agrupada por cliente a través del software CRM ya descrito en el punto 3.4.1

EuroGes se encargará de generar estadísticas por cliente y/o producto para complementar la toma de decisiones, además de mantener actualizada y en línea esta información.

Por ser un medio digital, los registros se mantendrán en el tiempo (largo plazo) disponibles para su utilización, evaluación futura o auditoría interna dentro de la empresa.

FIGURA 3.11 Manejo de la información de ventas



Fuente: EuroGes

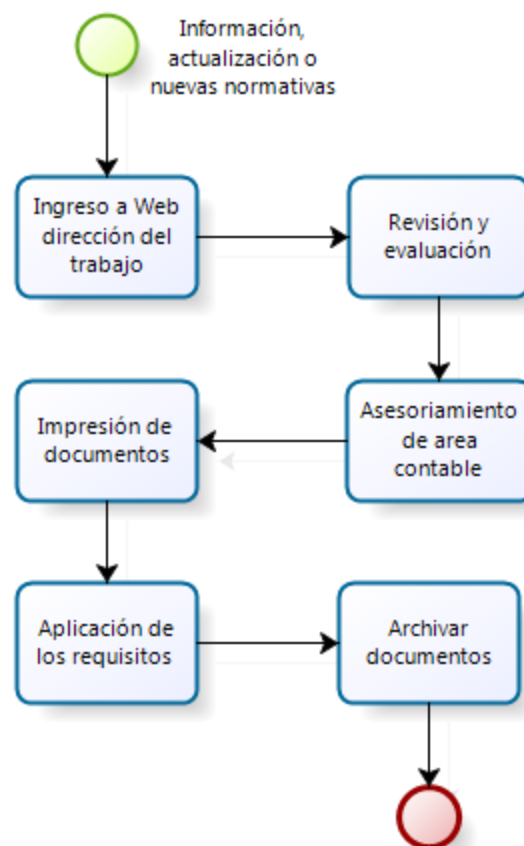
3.5 GESTIÓN DE PERSONAS

La empresa se registrará y mantendrá actualizada en cuanto a los requisitos de materia laboral a través del portal de la dirección del trabajo⁴⁶ creando una cuenta de empleador con la que podrá recibir actualizaciones importantes de manera instantánea, además de acceder a todas las secciones ahí dispuestas como lo son el centro de consultas, documentación, dictámenes y normativas.

⁴⁶ <http://www.dt.gob.cl/>

Es importante destacar que el área contable de la empresa (externa como se señalo en el capítulo 2.5) es quien asesora de manera directa a la gerencia en el ámbito laboral en lo que respecta a legislación, salud, previsión, higiene y seguridad, por lo tanto, Plop Diseño y Comunicación se encuentra doblemente actualizada en cuanto a los requisitos laborales como se grafica a continuación.

FIGURA 3.12 Manejo de los requisitos laborales



Fuente: *Elaboración propia*

En cuanto a las funciones y responsabilidades del personal, estas serán gestionadas por el software GesTurn⁴⁷. En este se puede mantener registros de todos los empleados con información actualizada relativa a su educación, capacitación o entrenamiento, además de incluir el puesto, funciones o tipo de contrato que rige en la empresa.

FIGURA 3.13 Funciones y responsabilidades del personal

Fichas Empleados

Apodo: Berta Nombre: Alberta Apellidos: Torrero García

Nacido: 13-may-82 Antigüedad: 05-sep-03 Cese: []

Departamento: Almacén n° SegSoc: 1324534243KWS Tipo contrato: Eventual

Calle: Algorta, 12 Ciudad: Madrid Provincia: Madrid DP: 35091

Pais: España Tfno1: 91-3456722 Tfno2: [] Email: berto@yahoo.es

Observaciones: Carnet operadora BIT-A

CURSOS		
Curso	Fecha	Valoración
Ciencias empresariales		Notable
Manipulación	11/10/2006	Bien
*		

Eliminar Nuevo Aceptar

Registro: 1º de 10 Berto

Fuente: GesTurn

⁴⁷ <http://www.gesturn.com>

Cabe mencionar que las capacitaciones se realizarán según los intereses que estime la gerencia de acuerdo a su plan de acción, cumpliendo a lo menos un mínimo 1 (una) capacitación anual aprovechando los beneficios otorgados por Sence⁴⁸ y su programa franquicia tributaria que permite deducir impuestos por concepto de capacitación a sus empleados.

En primera instancia y en el corto plazo se realizará un curso a toda la empresa sobre prevención de riesgos para de esta forma asegurar el correcto funcionamiento de Plop Diseño y Comunicación y asimismo resguardar la seguridad de sus trabajadores.

Para esto se optará a los cursos impartidos por SENCE tal como “técnicas de prevención de riesgos y seguridad laboral”⁴⁹.

3.6 GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS Y FÍSICOS

Por la relevancia de este ítem, en este estudio no se obtuvo pleno acceso a la información financiera, por lo cual, se establecerán de manera teórica los procedimientos necesarios para la implementación de la norma.

⁴⁸ <http://www.sence.cl/>

⁴⁹ <http://otec.sence.cl/datoscurso.html?rut=76788120-7&nom=Sk%20Capacitaci%F3n%20S.A.&cod=1237799399&ar=06&es=17> Ver Anexo N°10

La gestión financiera de la empresa está a cargo del área contable en conjunto con el director de cuentas de la empresa y son ellos los encargados de llevar al día los registros y pagos mensuales como el IVA, PPM, libros de compra y ventas y facturas, remuneraciones, cotizaciones previsionales, etc. además de elaborar periódicamente un flujo de caja mensual de la empresa con el fin de contribuir en la gestión de esta.

Así mismo anualmente se encargaran de realizar un estado de resultados, pagar el impuesto a la renta y declaraciones juradas correspondientes.

En base a la información generada mensual y anualmente, la empresa mantendrá un fondo de reinversión el cual será determinado por la gerencia de acuerdo a sus necesidades con el fin de resguardar o proteger a la compañía en caso de eventualidades. Además se contempla la contratación de seguros para los activos fijos y circulantes en el mediano plazo por parte de la empresa.

El establecimiento del nivel mínimo de operación para obtener utilidades estará determinado por la formula de punto de equilibrio, basada en las ventas anuales y que se describe a continuación:

FIGURA 3.14 Punto de equilibrio

$$\text{PE Ventas} = \frac{\text{CF}}{1 - \frac{\text{CV T}}{\text{V T}}}$$

Fuente: Pymes Futuro

En donde:

PE Ventas = Punto de equilibrio expresado en cantidad de productos vendidos

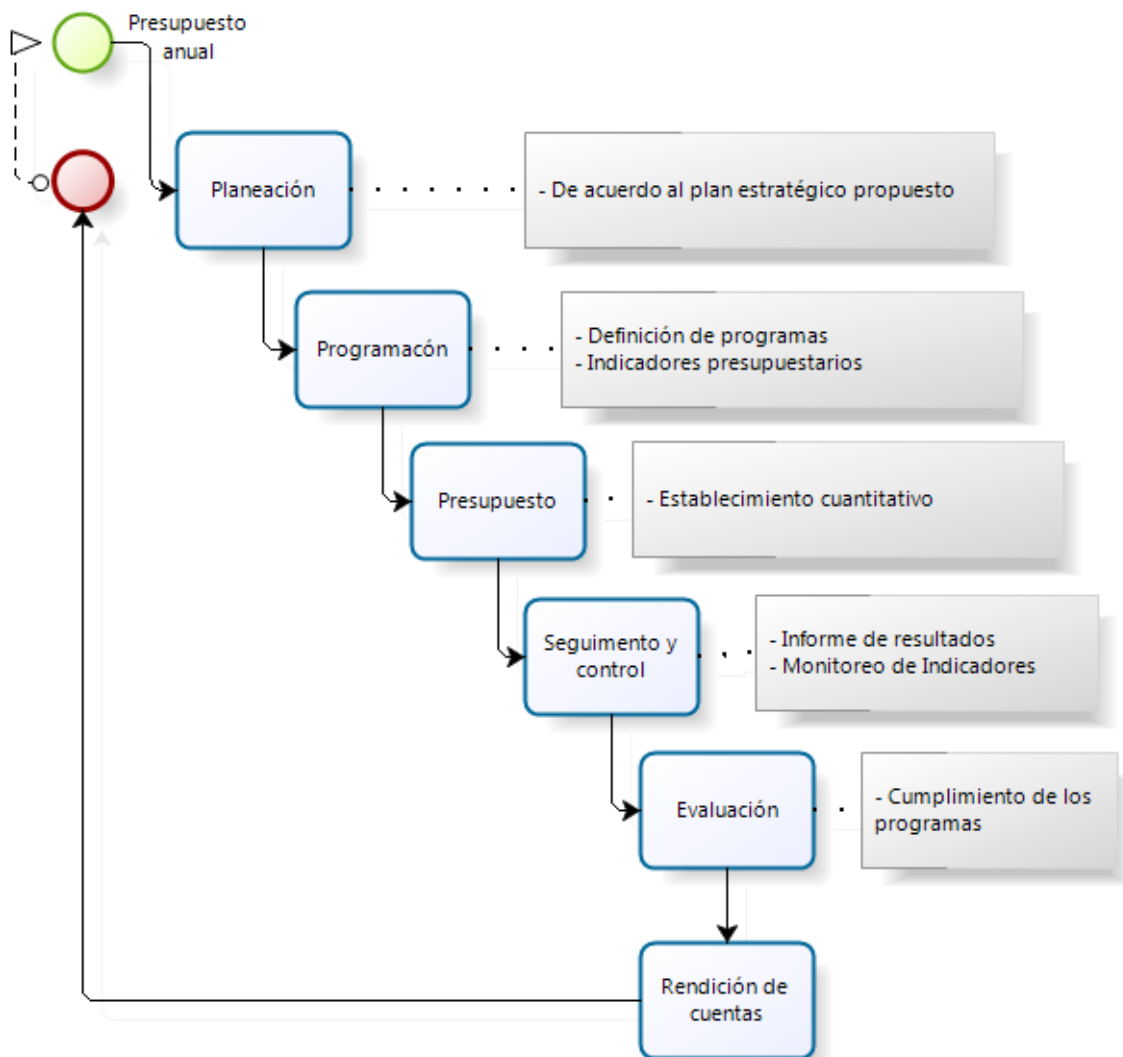
CF = Costo fijo

CV T = Costo variable total

V T = Ventas o ingresos totales

El procedimiento para la generación del presupuesto anual se realizará de la siguiente manera:

FIGURA 3.15 Proceso presupuestario



Fuente: Adaptación SHCP Gobierno de México

Para reconocer los flujos de ingreso y egreso registrados por la empresa periódicamente y construir el análisis cuantitativo de presupuesto se recurrirá al flujo de caja el cual nos ayudará a tomar decisiones y nos informará sobre la liquidez de la empresa.

FIGURA 3.16 Flujo de caja tipo

Flujo de Caja Plop Diseño y Comunicación

	0	1	2	3	4
Ingresos					
Precio de venta					
Volumen de venta					
Ingresos por venta					
Total Ingresos					
Egresos					
Insumos					
Costos					
Costo Producto					
Remuneraciones					
Asesorías Legales/Contable					
Arriendo					
Gastos Generales					
Total Egresos					
Utilidad Bruta					
Depreciación					
Utilidad Antes de Imp.					
Perdida Periodo Anterior					
Impuesto					
Utilidad Neta					
Inversiones					
Valor de Desecho					
Flujo Neto					

VAN (12%)	
TIR	

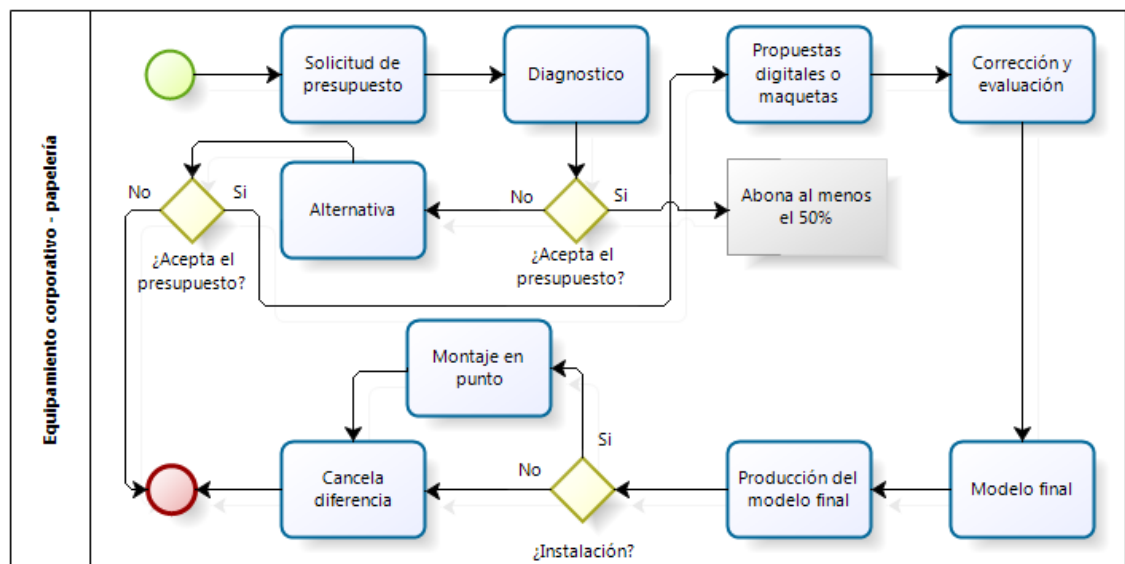
Fuente: Elaboración propia en base a los apuntes de la cátedra Proyectos del profesor Néstor Pérez

3.7 REALIZACIÓN DEL PRODUCTO / SERVICIO

3.7.1 Proceso de realización

El proceso de realización de los principales productos se describió en el capítulo 3.1, a continuación se presenta un ejemplo.

FIGURA 3.17 Proceso productivo equipamiento corporativo - papelería



Fuente: Elaboración propia

Estos documento se mantendrán en línea y actualizado disponible para cada integrante de la empresa.

3.7.2 Compras

Uno de los atributos base de las operaciones en Plop son sus proveedores, es por esta razón que se deben generar fichas con el registro de proveedores y evaluación de sus atributos⁵⁰ que se deben mantener actualizadas periódicamente.

Esta ficha contendrá información relevante para la empresa como lo es el nombre del proveedor, RUT, dirección y representante legal.

Además incorporará el nombre del encargado de ventas o contacto directo con Plop, teléfono y correo para su fácil ubicación.

Finalmente incluye un detalle del producto y características de estos como se aprecia a continuación.

⁵⁰ Anexo N° 11

FIGURA 3.18 Registro de proveedores



REGISTRO DE PROVEEDORES

Ficha N°

Nombre:	Razón social
Rut	Representante legal
Fecha de incorporación a Plop:	
Dirección de la matriz	
Teléfono	
Dirección de sucursal 1	
Teléfono	

Nombre contacto:
Teléfono de contacto
Correo electrónico

Productos	Características

Fuente: Adaptación registro de proveedores Comercializadora la Higuera⁵¹

⁵¹ Proyecto de practica laboral realizado por el alumno de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso Alejandro Navia, 2012.

3.7.3 Inventarios

A pesar de contar con una política de bajo inventario, se establece una ficha de control⁵² que será controlada periódicamente en el plazo que la gerencia lo determine.

3.7.4 Medio ambiente

A pesar de no existir normativa diferenciada para este tipo de empresas, dentro de sus políticas Plop practica la de amigable con el medio ambiente, reduciendo la generación de residuos en el mayor nivel posible. Para esto se ha privilegiado la fabricación con materiales reciclables, disminución de los “sobrantes” y utilización de maquinarias eficientes energéticamente como los son los notebook y ampolletas de ahorro de energía.

3.8 MANTENCIÓN DEL SISTEMA

La gerencia será la encargada de controlar periódicamente el correcto funcionamiento de los procesos implementados por esta norma y corregir de ser necesario.

Para esto se establece una ficha tipo check list⁵³ en la cual se chequea a grandes rasgos el cumplimiento total, parcial o deficiente de los procesos.

⁵²Anexo N° 13

⁵³Anexo N°14

3.9 CONCLUSIONES

En un mercado tan competitivo como es el rubro del diseño y la publicidad y en una región donde cada año surge una gran cantidad de nuevos profesionales competentes, nace la necesidad por parte de las empresas de lograr una ventaja competitiva frente a sus rivales.

Plop Diseño y Comunicación comprende esto y recurre a la implementación de un SGC, en este caso la Norma Chilena 2909 Oficial 2004.

La inexistencia de un plan de gestión estratégica en esta empresa repercute en problemas administrativos en donde no se registran datos ni se decide en base a información relevante obtenida tanto interna como externa.

Los procesos no se encuentran del todo estandarizados y la relación con el cliente poco retroalimenta en post de los beneficios. El control en los procesos es nulo por lo cual se vuelve difícil la implementación y seguimiento de cualquier plan a implementar.

No menor es el hecho que la NCH 2909 es rigurosa en el cumplimiento de leyes, cumplimiento para con el personal, capacitaciones o actualizaciones, medio ambiente y resguardo de los propios activos, lo cual entrega a la gerencia mayor tranquilidad gracias a los procesos estándar claramente establecidos en las propuestas.

De esta manera las propuestas de aplicación de la NCH 2909 en esta empresa pretenden contribuir en el posicionamiento de Plop dentro del mercado local y ordenar el funcionamiento interno junto con el tratamiento de los stakeholders lo que se reflejará directamente de manera positiva en los beneficios obtenidos al final de cada periodo.

La implementación y certificación de la NCH 2909 abre las puertas a nuevos mercados y facilita la aplicación de otras normas internacionales en un futuro, situación relevante en un mundo actual globalizado.

Es así como la certificación bajo la NCH 2909 en base a las propuestas previamente descritas, permitirán a Plop Diseño y Comunicación dar un paso adelante en el mediano plazo frente a su competencia gracias a la corrección de sus falencias, la correcta gestión y la atención que se le presta a los cambios del entorno que genera la aplicación de esta norma, obteniendo así un significativo aumento de la competitividad.

Anexo N°1: Ejemplo de certificado NCH 2909 Oficial 2004 otorgado a empresa Pyme.



ICONTEC certifica que el Sistema de Gestión para PYMEs de:
ICONTEC certifies that the Management System for SMEs of:

RM ASESORIAS Y CONSULTORIAS LTDA.

Huelen N°23, Oficina 41, Providencia, Santiago de Chile
RUT. 78.475.950-4

ha sido evaluado y aprobado con respecto a la norma Chilena
"Sistemas de gestión - Requisitos fundamentales para la Gestión PYME"
has been assessed and approved based on the Chilean standard
"Management systems - Fundamental management requirements for SMEs"

NCh 2909 OF 2004

Este Certificado es aplicable a las siguientes actividades:
This certificate is applicable to the following activities:

**Asesorías, estudios, proyectos, contabilidades e
implementación de normas de requisitos para el
sector turístico, industrial, agrícola y minero**

Registro INN-N° F-139

Esta aprobación está sujeta a que el sistema de calidad se mantenga de acuerdo con los
requisitos establecidos en la norma, lo cual será verificado por el ICONTEC
This approval is subject to the maintenance of the quality system according to the requirements
established in the above mentioned standard, which will be verified by ICONTEC.

Certificado N° 007-1
Certificate N°

Fecha de Aprobación: 2007 10 24
Approval date:

Fecha Última Modificación:
Last modification date

Fecha de Renovación:
Renewal date:

Fecha de Vencimiento: 2010 10 23
Expiration date

Fabio Tobón
Executive Director of ICONTEC

ICONTEC es un organismo de Certificación acreditado por:
ICONTEC is a certification body accredited by:



ACREDITACION SL 026

Aprobado 2007-08-24

Anexo N°2: Términos y definiciones

- 3.1** Aspecto ambiental: elemento de las actividades, productos o servicios de una organización, que puede interactuar con el medio ambiente.
- 3.2** Atributos: propiedades y/o características que tiene un determinado producto/servicio.
- 3.3** Capacitación: proceso destinado a promover, facilitar, fomentar y desarrollar las aptitudes, habilidades o grados de conocimiento de las personas.
- 3.4** Cliente: organización o persona que recibe un producto/servicio, por ejemplo consumidor, usuario final, beneficiario, comprador.
- 3.5** Decisiones estratégicas: conjunto de decisiones relativas a políticas, metas y recursos necesarios para satisfacer requerimientos del negocio en el largo plazo, consistentes con la estrategia. Ejemplos: ¿Qué tipo de muebles fabricaremos y comercializaremos?, ¿Dónde ubicaremos nuestro restaurante?
- 3.6** Decisiones tácticas: conjunto de decisiones para asegurar la obtención y uso eficiente de recursos para cumplir los objetivos de corto y mediano plazo, en las áreas de producción, personal, inventario, marketing, finanzas, entre otros. Ejemplos: ¿Cuánto producir en los próximos 12 meses?, ¿Cuánto personal contrataremos para la temporada de ventas altas?
- 3.7** Decisiones operativas: conjunto de decisiones relativas a tareas específicas del día a día. Ejemplos: programación diaria de vehículos (¿Qué camiones despacharemos durante la próxima hora?), programación diaria de producción de leche y queso en una planta (¿Cuánto producir hoy?)

- 3.8 Documentación:** conjunto de documentos.
- 3.9 Documento:** información y su medio de transporte.
- 3.10 Entrenamiento:** proceso destinado a preparar o adiestrar a una persona especialmente para una práctica. Se entiende como aquella actividad de “aprender haciendo” en el trabajo.
- 3.11 Estrategia:** dirección global de operación de la empresa que se estipula los lineamientos a seguir para alcanzar los objetivos determinados. Se hace operativa a través del (de los) plan(es) de acción.
- 3.12 Evidencia objetiva:** datos que respaldan la existencia o veracidad de algo. Se puede obtener por medio de la observación, medición, ensayo/prueba u otros medios.
- 3.13 Gerencia:** persona o grupo de personas que dirige(n) o controla(n) una empresa.
- 3.14 Gestión:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa.
- 3.15 Información:** datos que poseen significado.
- 3.16 Mediana empresa:** aquella que presenta ventas netas anuales entre 25.001 UF y 100.000 UF.
- 3.17 Medio ambiente:** entorno en el cual opera una organización, incluyendo aire, agua, suelo, recursos naturales, flora, fauna, seres humanos y su interrelación.
- 3.18 Pequeña empresa:** aquella que presenta ventas netas anuales entre 2.401 UF y 25.000 UF.

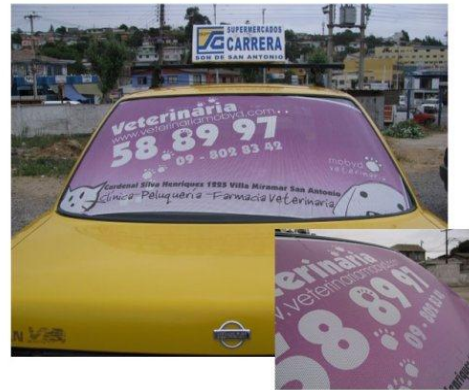
- 3.19** Plan de acción: documento que describe las actividades a desarrollar, metas, plazos, indicadores, responsables y recursos, para lograr los objetivos establecidos por la gerencia.
- 3.20** Corto plazo: plazo menor a 12 meses.
- 3.21** Mediano plazo: plazo de uno a tres años.
- 3.22** Largo plazo: plazo mayor a tres años.
- 3.23** Procedimiento: forma especificada para llevar a cabo, sistemáticamente, una actividad o proceso. Puede ser documentado o no.
- 3.24** Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados.
- 3.25** Producto / servicio: resultado de un proceso.
- 3.26** Producto / servicio principal: producto/servicio que genera el mayor volumen de ventas, que mas impacta en las utilidades de la empresa o bien que la gerencia de la empresa define como tal.
- 3.27** Proveedor: organización o persona que entrega un producto/servicio.
- 3.28** Proveedor principal: aquel que suministra insumos principales.
- 3.29** Registro: evidencia de actividades desempeñadas, por ejemplo: actas, informes, guías de despacho, videos.
- 3.30** Requisito: necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita (habitual) u obligatoria. Pueden ser de carácter cualitativo o cuantitativo.
- 3.31** Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

Anexo N°3: Estimación precio de venta de los 3 principales productos comparados con la competencia de mayor prestigio – Capital semilla 2010

Nombre de los Producto y/o Servicios	Precio de Venta Unitario (\$)	Precio de Venta Competidor 1 (\$)	Precio de Venta Competidor 2 (\$)	PROMEDIO (\$)
Branding Online Sitios Web	\$260.000	\$350.000	\$450.000	\$400.000
Equipamiento Corporativo Papelería	\$160.000	\$250.000	\$590.000	\$420.000
Difusion y Comunicacion Merchandising	\$150.000	\$210.000	\$530.000	\$370.000

Anexo N°4: Portafolio de trabajos





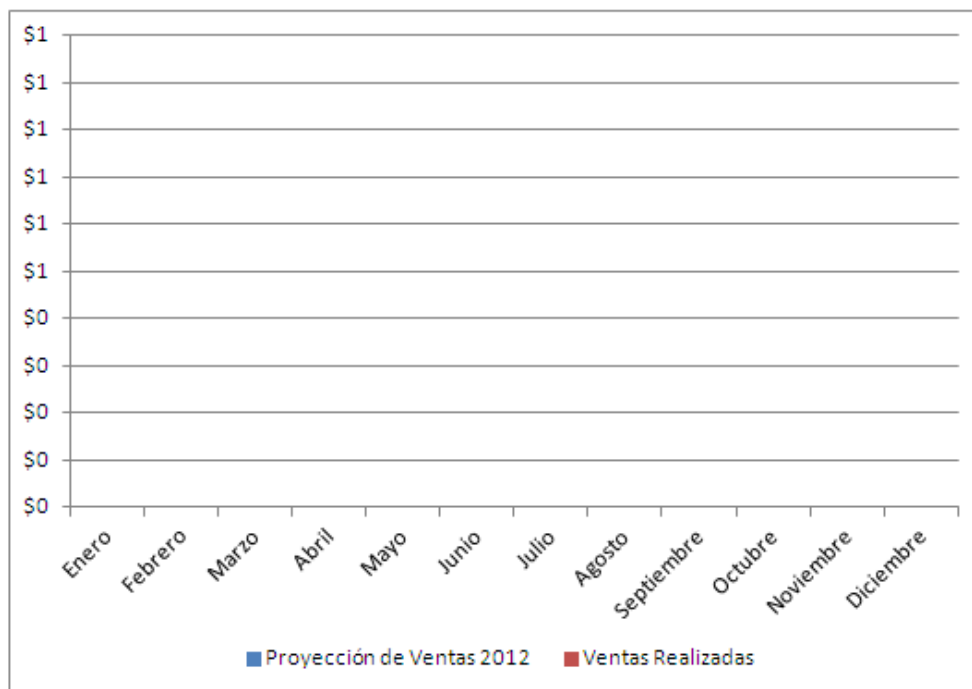
Anexo N°5: Imágenes de campaña “Plop manía”



Anexo N°6: Informe de ventas

Mes	Proyección de Ventas 2013	Ventas Realizadas	% de Cump.
Enero		\$0	
Febrero		\$0	
Marzo		\$0	
Abril		\$0	
Mayo		\$0	
Junio		\$0	
Julio		\$0	
Agosto		\$0	
Septiembre		\$0	
Octubre		\$0	
Noviembre		\$0	
Diciembre		\$0	
Total	\$0	\$0	

Ventas Año 2012	Ventas Año 2013	% Variación
\$ 0	\$0	



Anexo N°7: Encuesta de satisfacción

A) Presencial

Fecha: _____ Orden de trabajo: _____
Cliente: _____
Responsable: _____

	<i>Si</i>	<i>Reg.</i>	<i>No</i>
¿El producto cumple sus expectativas?			
¿Fue buena la atención?			
¿Se respetaron los tiempos acordados?			
¿Volvería a solicitar nuestros servicios?			
¿Qué nota le pondría a Plop?			

Del 1 al 7 siendo 1 la mas mala y 7 la mejor

B) On-line

Con el propósito de mejorar nuestros productos y servicios queremos conocer tu opinión. Agradecemos tu colaboración completando esta breve encuesta.

Indique la nota que estime conveniente, las cuales van desde el 1 al 7 siendo 1 la más baja y 7 la mejor

1- ¿Cumplió el producto sus expectativas?

2- ¿Obtuvo beneficios del producto en su empresa?

3- ¿Cómo evalúa la relación calidad / precio del producto?

4- ¿Se respetaron los tiempos de entrega?

5- ¿Le brindaron una buena atención?

6- ¿Volvería a solicitar nuestros servicios?

7- Ordene de menor a mayor (del 1 al 6) sus preferencias

Precio _____ Tiempo de entrega _____

Calidad _____ Promociones _____

Atención _____ Otro _____

8- ¿Le gustaría recibir ofertas y novedades en su correo electrónico?

Si

No

Sabemos que tu tiempo es valioso
gracias por ayudarnos a mejorar

Equipo Plop Diseño y Comunicación

Anexo N°8: Sugerencias y reclamos

A) Presencial

<p style="text-align: center;">RECLAMOS O SUGERENCIAS</p> <p style="text-align: center;">Porque en Plop el cliente nos importa tus sugerencias son escuchadas</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Nombre: _____</p> <p>Fono Contacto: _____</p> <p>Correo: _____</p> <p>Producto o servicio: _____</p> <p>Reclamo o sugerencia: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center;">Gracias por ayudarnos a mejorar</p> <p style="text-align: right;"><i>Equipo Plop Diseño y Comunicación</i></p>

B) Digital

Con el propósito de mejorar nuestros servicios y en beneficio de nuestros clientes ponemos a su disposición este formato para que nos haga llegar sus reclamos o sugerencias

Nombre

Fono de contacto

Correo electrónico

¿Es ud. Cliente Plop?


Producto o Servicio

Reclamo o Sugerencia

Anexo N°9: Atributos de los principales productos, Capital Semilla 2010

Características del Producto o Servicio	Características de la Competencia
<p>Brandonline no centra la oferta en la web sino en acciones que se realizan a través de medios virtuales. Plop aplicó este concepto a sus clientes, se diagnostica y detecta las necesidades de crear una vitrina virtual de difusión y comunicación, o generar una góndola virtual de venta y contacto.</p>	<p>Desarrollan Sitios Web a partir de los requerimientos del cliente, sin realizar un diagnóstico de las reales necesidades implícitas en esos requerimientos. La respuesta de producto web es bastante rápida, pues no se realiza gestión de marca o gestión on line.</p>
<p>Equipamiento corporativo constituye todos los elementos que dan forma al concepto de marca, desde difusión al punto de venta, se trabaja sobre el concepto de los "momentos de verdad" a los que se enfrenta el cliente al contactarse con la mipe. Pendon, tarjetas, hojas carta, folletos, diseño.</p>	<p>Se realizan productos parciales, es decir, no toda la oferta necesaria en un mismo lugar, además se realiza producción pero no diseño como tal, no se visita al cliente ni se conversa sobre sus necesidades. Solo se puede enviar a producción en grandes cantidades, no realizan bajo tiraje.</p>
<p>Materiales de Comunicación y Difusión de las Mipes, materializadas en Merchandising y equipamiento de punto de venta, que se realizara en bajos tirajes de acuerdo a las necesidades del cliente y se personalizara cada encargo aplicando diseño exclusivo para la Mipe. lapices, carpetas, ropa, etc.</p>	<p>Se le ofrece al cliente productos estándar y en grandes cantidades. No se trabaja con exclusividad de productos por cliente, siendo una oferta commodity, la oferta es commodity y estandar de acuerdo a los productos actuales que circulan en el mercado, y su producción es en grandes cantidades.</p>

Anexo N°10: Ficha OTEC “técnicas de prevención de riesgos y seguridad laboral” SENCE

 Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Capacitación	
Nombre de la Sede	Eli Capacitación S.A.
Nombre del Curso	Técnicas de Prevención de Riesgos y Seguridad Laboral
Código Sence	1237799399
Horas Teóricas	14
Horas Prácticas	10
Horas E-learning	0
Número de Participantes	30
Area	Ciencias Y Técnicas Aplicadas
Especialidad	Seguridad Y Prevención De Riesgos
Objetivo del Curso	Reconocer técnicas de prevención de riesgos, analizar acciones y condiciones inseguras en el trabajo, reconocer elementos de riesgos, causas en la ocurrencia de accidentes y enfermedades profesionales.
Modalidad de Instrucción	Presencial Grupal
Personal de Instrucción	780.000
Materiales de Consumo	650.000
Material Didáctico	680.000
Utilización de Local	930.000
Utilización de Equipos	863.000
Mov. Viático y traslado	317.000
Gastos Generales	980.000
Utilidad	2.000.000
Valor Total Curso	7.200.000
Valor Efectivo Participante	240.000
Valor Imputable Participante	96.000
Última Actualización	03/10/2011
Nombre	Profesion
Carla Valeria Bobadilla Lagos	Previsionista De Riesgos
Nombre	Profesion

2006 Servicio Nacional de Capacitación y Empleo - Detalle de Curso.
Desarrollo y Mantenimiento Unidad de Informática SENCE

Anexo N°11: Evaluación de atributos de proveedores

Evalúe con nota de 1 a 7 cada atributo enumerado a continuación siendo la nota 7 con mayor aprobación y la nota 1 la de peor desempeño

Atributos principales

Tiempo de respuesta	
Tiempo de entrega	
Calidad	
Flexibilidad de la orden	
Confianza y respaldo	
Despacho	

Anexo N°12: Evaluación de atributos de proveedores




Tabla de evaluación de proveedores según atributos

N°

		Periodo 1								
		Tiempo de respuesta	Tiempo de entrega	Calidad	Flexibilidad de la orden	Confianza y respaldo	Despacho	Resultado		Suma
Insumo 1	Proveedor 1									
	Proveedor 2									
	Proveedor 3									
	Proveedor 4									
Insumo 2	Proveedor 1									
	Proveedor 2									
	Proveedor 3									
	Proveedor 4									
Insumo 3	Proveedor 1									
	Proveedor 2									
	Proveedor 3									
	Proveedor 4									
	Ponderador									

Anexo N°14: Mantenimiento de sistema mediante Check-list

		Ficha de control		Fecha: <input type="text"/>			
				Cumplimiento			
Supervisor: <input type="text"/>		100%	60%	40%	0%		
I.- Sistema de gestión							
1.-	Documentos						
2.-	Registros						
3.-	Proceso						
II.- Estrategia y liderazgo							
4.-	Estrategia						
5.-	Objetivos						
6.-	Plan de acción						
7.-	Compromiso de la gerencia						
8.-	Revisión de la gerencia						
III.- Revisión de la información para la toma de decisiones							
9.-	Control de fichas						
IV.- Procesos relacionados con el cliente							
10.-	Revisión y comunicación de los requisitos						
11.-	Orden de trabajo						
12.-	Retroalimentación						
13.-	Tratamiento de reclamos						
14.-	Información de las ventas						
V.- Gestión de personas							
15.-	Manejo de los requisitos laborales						
16.-	Funciones y responsabilidades del personal						
17.-	Capacitaciones						
VI.- Gestión de los recursos financieros y físicos							

18.-	Registros contables				
19.-	Fondo de reinversión				
20.-	Punto de equilibrio				
21.-	Presupuesto				
VII.- Realización del producto o servicio					
22.-	Proceso				
23.-	Compras				
24.-	Proveedores				
25.-	Inventarios				
26.-	Medio ambiente				
VIII.- Mantenimiento del sistema					
27.-	Mantenimiento general del sistema				
Observaciones:					
		<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <i>Timbre</i>			