

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“Propuesta de organización financiera y administrativa. Caso
aplicado: Tres Dimensiones”**

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

Profesor Guía: Sr. Eduardo Quevedo Godoy

Laura Francisca Ulloa Velásquez

VIÑA DEL MAR – CHILE

2016

DEDICATORIA

*Dedicado a mi madre,
hermano y padre.*

*A mis abuelos maternos, tíos
y tías, quienes en más de una
ocasión me ayudaron para
terminar mis estudios.*

*A Tres Dimensiones, quienes
me facilitaron la información
necesaria y me permitieron
que hiciera mi tesis con ellos.*

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a mi conjunto familiar por parte de mi madre.

A mis tías María Teresa, Verónica y Érica.

A mi padrino y segundo padre Ernesto Ruiz.

A mi abuela materna María Teresa.

A mi madre Cecilia Velásquez y hermano Pablo Ulloa, quienes me apoyaron durante todo este proceso.

Especial mención a mi padre Ignacio Ulloa, quien a pesar de no estar físicamente conmigo, sus enseñanzas y valores transmitidos siempre me acompañan y hacen de mí la mujer que soy hoy.

A mis amigos y compañeros, que me han acompañado y animado en especial a Catalina, Francisco y Rocío.

Por último a mi profesor guía Eduardo Quevedo, quien me orientó, ayudó y me brindó su apoyo en este último proceso.

RESUMEN

Tres Dimensiones es una empresa de menor tamaño de corta trayectoria ubicada en la ciudad de Valparaíso. Esta organización ha presentado desconocimiento sobre el rendimiento y rentabilidad de períodos anteriores, además de una deficiente normativa en la ejecución del área administrativa y financiera a nivel interno.

Por lo mencionado anteriormente es que la presente tesis tiene como objetivo dar una solución organizativa tanto financiera como administrativa basada en un diagnóstico realizado mediante el uso de distintas herramientas administrativas para detectar los problemas que obstaculizan este proceso.

ABSTRACT

Tres Dimensiones is a smaller and micro -company relatively new in the business located in Valparaíso. This organization has been in trouble with knowledge of performance and profitability in previous periods, in addition to a deficient regulation in the execution of administrative and financial area internally.

The above means that this thesis aims to provide an organizational solution as much financial as administrative based on a diagnostic made by the use of different administrative tools to detect what the problems are which obstruct the process.

INDICE

| | |
|--|-----|
| DEDICATORIA | i |
| AGRADECIMIENTOS | ii |
| RESUMEN | iii |
| ABSTRACT | iv |
| | |
| INDICE | 1 |
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| Planteamiento del problema | 3 |
| Objetivo general | 4 |
| Objetivos específicos | 5 |
| Justificación y viabilidad | 5 |
| | |
| CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO | 6 |
| 1.1 Pymes en Chile | 6 |
| 1.2 Ciclo de vida de una empresa | 10 |
| 1.3 Conceptos claves | 14 |
| 1.4 Herramientas de análisis complementarias | 25 |

| | |
|--|----|
| Capítulo 2: ESTUDIO DE CAMPO..... | 32 |
| 2.1 Generalidades | 32 |
| 2.2 Descripción de los productos y servicios prestados | 34 |
| 2.3 Situación actual | 40 |
| | |
| Capítulo 3: Diagnóstico y Propuestas | 48 |
| 3.1 Diagnóstico..... | 48 |
| 3.2 Propuestas | 57 |
| | |
| CONCLUSIÓN..... | 70 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 72 |

INTRODUCCIÓN

En un entorno competitivo, dinámico e insertado en un contexto de aprendizaje en las nuevas empresas, es que se hace prioritaria una correcta gestión administrativa en base ciertos conocimientos y procedimientos técnicos que normen en la empresa. Dentro de las gestiones necesarias para la sobrevivencia de una empresa que está recién comenzando se debe incluir a las finanzas. Estas cumplen un rol fundamental ya que sirven como ayuda para aprovechar de mejor manera los recursos financieros y a minimizar los costos.

Hoy en día las micros, pequeñas y medianas empresas en Chile han ido adquiriendo un rol protagónico en el desarrollo de este país así como también en la empleabilidad a nivel nacional y regional. Es por lo mencionado anteriormente que se debe estructurar de manera adecuada cada una de ellas para que estas puedan prosperar y crecer a través del tiempo.

Planteamiento del problema

La importancia de la administración financiera, como parte de una empresa, tiene dentro de sus roles fundamentales el hecho de que permite ver desde un punto de vista cuantitativo el desempeño de esta, abarca desde el rendimiento y el resultado real del pasado, hasta una proyección futura de los resultados posibles. Junto con estos datos el análisis del presente es más objetivo. Por otra parte una buena gestión financiera facilita el uso adecuado de los recursos monetarios con

los que cuenta una empresa, facilitando su eficacia y por lo tanto su supervivencia a largo plazo. La mala gestión o la ausencia del área financiera puede repercutir en el correcto uso de los recursos al dificultar el análisis real de los resultados de la administración, impidiendo que la empresa alcance su máxima capacidad en la gestión, llevándola a una situación de alto riesgo que la puede llevar hasta la quiebra.

Debido a lo planteado anteriormente es que se propondrá pautas de administración que incluya a las finanzas, todo esto en base a una investigación interna a la empresa Tres dimensiones colectivo de diseño, el cual hasta la fecha no cuenta con una ejecución adecuada del área de finanzas. En esta no se controla ni organiza de forma idónea los datos con los que se cuentan, dejando fuera el análisis global de la real situación de la empresa, los resultados certeros de años anteriores y su viabilidad como PYME.

Tres Dimensiones Colectivo de Diseño es una micro empresa de corta trayectoria dedicada al diseño y producción de mobiliario, en especial de aquellos construidos con madera, además de incluir el diseño de logotipos empresariales.

Objetivo general

Aplicación de diversos modelos administrativos de manera complementaria para así realizar un diagnóstico y una propuesta organizacional a la empresa Tres Dimensiones.

Objetivos específicos

- Analizar la gestión de años anteriores para detectar falencias dentro de la empresa.
- Proponer un mecanismo de administración financiera.
- Proponer un sistema de información financiera básico.
- Proponer directrices administrativas.

Justificación y viabilidad

Ante la falta de control en la ejecución financiera y administrativa, hoy en día el 70% de las PYMES en Chile fracasan. Es por ello que se hace importante actuar para hacer perdurar y asegurar una rentabilidad positiva a las empresas. Es por lo mencionado anteriormente que se hace prioritario recolectar, ordenar e interpretar de forma correcta la información que se posee de la empresa para otorgar un curso de acción adecuado dentro de la empresa.

Se hace viable este proyecto debido a que actualmente se lleva la contabilidad mediante un agente externo con cual se está en contacto directo. Por otra parte también se trabajará en conjunto con los miembros que administran la empresa de forma participativa e integradora, los cuales manifestaron su compromiso a otorgar los datos que se requieran como a su vez realizar los cambios que se les pidan.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Pymes en Chile

Las empresas son de muchas variedades y tipos. Se pueden diferenciar por su rubro, si lucra o no, su composición como sociedad, por su tamaño o por el número de trabajadores que lo componen.

En Chile se ordenan según sus ventas anuales y el número de trabajadores que denota su tamaño, por motivos de esta tesis es que se usará la clasificación según sus ventas anuales. De acuerdo a lo informado por el Servicio de Impuestos Internos, la estructura según ventas es la siguiente:

Tabla 1.1 Clasificación de las empresas según volúmenes de ventas

| Estrato según ventas anuales | |
|--------------------------------|--------------|
| Ventas | Categoría |
| Menos de UF 2.400 | Microempresa |
| Entre UF 2.401 y UF 100.000 | PyME |
| Más de UF 100.000 | Gran Empresa |

Referencia: <http://www.bcentral.cl/estudios/estudios-economicos-estadisticos/pdf/see101.pdf>

Distinguir el tamaño de una empresa es importante, esto nos ayudará a su administración y a proponer metas acorde a sus fortalezas y debilidades. Cabe mencionar que toda empresa con fines de lucro, independiente de su tamaño, tiene como fin la generación de utilidades por lo cual este último se convierte en la meta a alcanzar y es deber de los administradores el generar lineamientos estratégicos para poder alcanzar las propuestas eficazmente.

De acuerdo a un informe realizado por CEP Chile, la tasa de sobrevivencia de las empresas, acorde a su tamaño dentro de diferentes periodos, es el siguiente:

Tabla 1.2 Probabilidad de sobrevivencia de las empresas por período

| Probabilidad de sobrevivencia según tamaño y periodos | | | | |
|---|-------|----------|----------|---------|
| Periodo | Total | Pequeñas | Medianas | Grandes |
| 1979-1984 | 63% | 60% | 73% | 83% |
| 1984-1989 | 77% | 74% | 84% | 93% |
| 1989-1994 | 79% | 77% | 81% | 86% |
| 1994-1999 | 58% | 54% | 64% | 66% |
| Promedio Simple | 69% | 66% | 76% | 82% |

Referencia: http://www.superacionpobreza.cl/wp-content/uploads/2014/03/sobrevivencia_pymes.pdf

De lo expresado en la tabla es importante destacar que el porcentaje de posibilidad de sobrevivencia de las pequeñas empresas ha ido disminuyendo encontrando su probabilidad más baja en el periodo compuesto entre 1994 a 1999.

El portal MIPYMES (www.mipymes.cl) establece siete puntos que explican el alto índice de fracasos de estas pequeñas empresas, estas razones son abarcadas desde el punto de vista interno de la Pyme, en pocas palabras, desde la gestión y sus debilidades. Estos motivos son los siguientes:

1. Escoger el tipo incorrecto de negocio: en este sentido, es vital escoger un negocio acorde a los talentos propios, gustos y preferencias.
2. La falta del conocimiento necesario para manejar la empresa: con esto se entiende la necesidad de estudiar las nociones básicas sobre la administración y finanzas, además de conocer con cabalidad los productos o servicios producidos.
3. La falta de planificación: es tener la idea básica de los pasos a seguir para desarrollar el negocio.
4. La falta de disciplina al principio (etapa de nacimiento de una empresa): acá se hace hincapié en la organización que se debe tener al comienzo del negocio, es decir, ser constante y estar dispuesto a invertir tiempo en la empresa.

5. La falta de paciencia: la ansiedad al momento de iniciar un proyecto para obtener ganancias en un breve período de tiempo juega en contra. Los dueños deben tener en consideración que las ganancias demoran en llegar. El éxito tarda en llegar y hay que esperar a lo menos un año.

6. Ser víctima de estafas basadas en negocios por Internet: las ofertas de oportunidades abundan en la web y la mayoría de ellas corresponden a estafas a personas que buscan una oportunidad de aumentar su renta mediante el autoempleo. Es por ello que hay que informarse e investigar la “oportunidad” ofrecida.

7. La falta de un sitio web: muchas veces menospreciado por la falta de conocimiento, el sitio web es una herramienta primordial hoy en día para promocionar y mostrar los productos o servicios que se quieren ofrecer.

Sin embargo *Audretsch* (2002), enfatiza el rol de las empresas pequeñas como fuente de innovación, crecimiento y competitividad. Estas ventajas van de la mano con la flexibilidad que estas poseen por la falta de burocracia al momento de querer gestionar o implementar cambios.

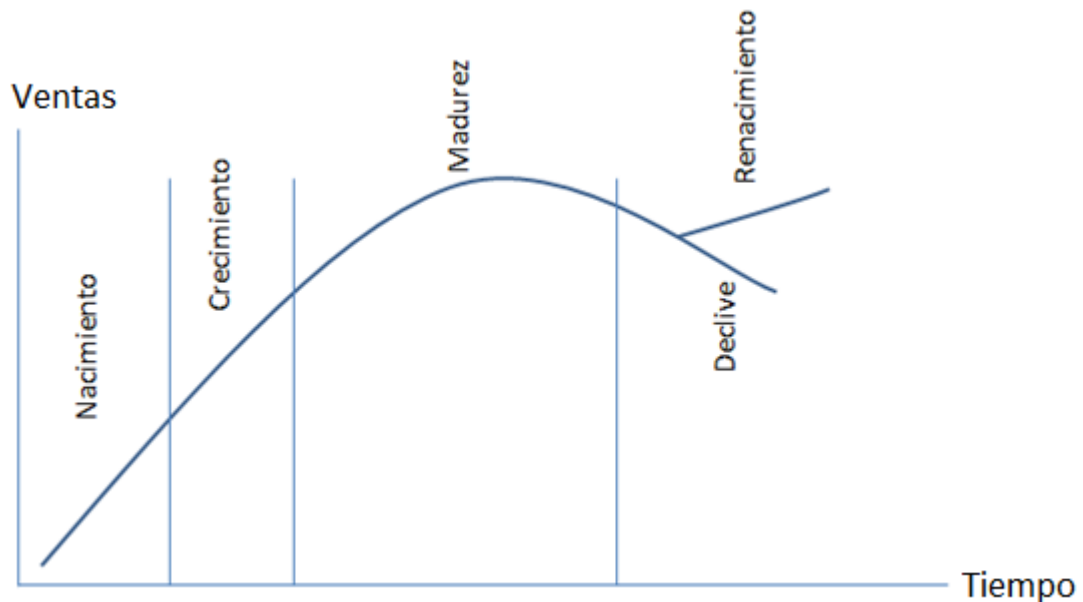
Viendo el punto de vista negativo y positivo que se presenta en una PYME, se concluye que estas, si bien, poseen grandes desventajas frente a una gran empresa en cuanto a recursos y trayectoria, sus ventajas son un puente para poder establecerse como una empresa fortalecida y rentable, siempre y cuando se sepa aprovechar dicha flexibilidad para potenciar la capacidad de innovación.

1.2 Ciclo de vida de una empresa

Las empresas al igual que las personas, son entidades que nacen, crecen, maduran y mueren. Lo que es importante dentro de este proceso es la manera en que se llevan a cabo las gestiones para hacer de este trayecto algo sostenible por un periodo de tiempo considerable.

En la empresa se presentan cuatro etapas en su ciclo de vida: nacimiento, crecimiento, madurez y una última etapa que se puede dividir en dos vías que se contraponen la una con otra, estamos hablando del declive o renacimiento.

Figura 1.1 Ciclo de vida de una empresa



Elaboración propia

1.2.1 Nacimiento

Esta etapa se inicia a raíz de una idea que se lleva a cabo entre uno o más socios que tengan un proyecto y busquen rentar de forma independiente. Comienza formalmente desde su inscripción en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces y su iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos, por lo que la empresa es pequeña y con una estructura interna informal.

Como parte inicial, la empresa requiere recursos financieros que son cubiertos con financiamiento ya sea mediante el patrimonio o deuda con acreedores.

Acá se presenta el momento de mayor innovación para poder penetrar en el mercado.

Antes y dentro de esta etapa se deben responder las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué es lo que quiero vender y ofrecer?
- b) ¿Qué es lo que necesito para lucrar con mi idea?
- c) ¿Qué recursos son los que poseo actualmente y como financio lo que aún me falta por adquirir?
- d) ¿Con que estrategia quiero penetrar en el mercado? ¿Con que idea?
¿Cuáles serán los canales de ventas?
- e) ¿Cómo gestiono la empresa y administro sus recursos?

1.2.2 Crecimiento

La etapa de crecimiento se caracteriza porque se presenta una ventaja competitiva (desarrollada entre las etapas de nacimiento y crecimiento), se comienza a crear lazos de fidelización con los clientes y se consigue una cierta estabilidad. Por otra parte la empresa ya no se financia vía deuda y se sostiene gracias a las utilidades que esta misma ha ido generando, los costos se comienzan a controlar, se establece una política de endeudamiento y estructura de costos.

Internamente se comienza a formalizar y se desarrollan nuevas estructuras con la división en áreas. Se busca complementar la eficacia con la eficiencia en los procesos para poder maximizar el uso de los recursos.

Lo importante en esta etapa es determinar hacia donde se dirigirá la empresa.

Dentro de esta fase se determina el futuro de la empresa, si prospera puede alcanzar la etapa de madurez, pero en el caso contrario, la PYME se estanca y arriesga quebrar.

1.2.3 Madurez

En esta etapa la empresa ya se encuentra en su punto máximo dentro del ciclo. Internamente se cuenta con una estructura más formal y estandarizada, se

delegan funciones por parte de los socios iniciales, se compete de forma más directa con las empresas destacadas dentro del rubro comercial. Como parte de los objetivos en esta etapa es la búsqueda de la eficacia, el fortalecimiento de la cadena de valor, el cambio o ajuste en la planificación estratégica.

1.2.4 Renacimiento o declive

- **Renacimiento:** se llega a esta etapa desde la etapa de declive o desde el culmine de la etapa de madurez. Se produce a raíz de una reinención de la empresa ya sea mediante la innovación en los procesos para alcanzar nuevas vías en la eficiencia, mejora y/o nuevos productos o forma de entregar un servicio. Esto muchas veces se logra mediante la misma reestructuración de la empresa de forma interna.
- **Declive:** tras haber pasado la etapa de madurez se llega a esta fase por la falta de adaptación en el mercado, toma de decisiones de forma errónea y falta de innovación detonado por la monotonía. Si no se procede con la reinención o reestructuración para dar con el renacimiento, la empresa se liquida y se procede a su muerte.

1.3 Conceptos claves

Una empresa o institución (cualquiera sea su fin e independientemente de su tamaño) es como un reloj ya que su funcionamiento tiene como base un conjunto de engranes diseñados para que todos actúen en conjunto. Por su parte las empresas están compuestas por diversas áreas las cuales todas están relacionadas unas con la otra, por lo cual su correcto funcionamiento y coherencia en función a sus objetivos particulares repercuten en los objetivos generales de la organización.

Contextualizando en el ciclo de vida, específicamente el nacimiento de una empresa, es que se torna prioritaria la búsqueda de la estandarización y de la implementación de ciertas políticas financieras y directrices administrativas. Para ello es que se profundizara en las áreas de ventas, administración y finanzas para poder establecer las bases para el funcionamiento de la Pyme.

1.3.1 Finanzas administrativas

Lawrence J. Gitman dice que “las finanzas administrativas se ocupan de las tareas del administrador financiero en la empresa de negocios. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, privada o pública, grande o pequeña, lucrativa o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como la

planificación, la extensión de crédito a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa”.¹

Con lo definido anteriormente es que se puede concluir que las finanzas pueden ser abarcadas desde distintas perspectivas según su fin y uso. Estas no son iguales para todos ni funcionan de la misma manera en todas las organizaciones, deben ser moldeadas y acomodadas acorde a las necesidades de cada empresa.

Para complementar esta breve explicación, es necesario tener en conocimiento los siguientes conceptos:

a) Planificación

Es la organización y utilización de los recursos tangibles e intangibles, disponibles y alcanzables con el fin de conseguir un estado deseado y/o hacer realidad los objetivos planteados en base a proyecciones.

En este sentido, las finanzas deben basarse y realizarse en conjunto a los lineamientos y objetivos estratégicos que plantea la administración desde la perspectiva cuantitativa dentro de lo que se contempla en el plan de negocio para así minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y fortalezas.

En el proceso de planificación financiera se debe realizar conforme se establezcan tres procesos diferentes:

¹Gitman, L. J. (2007). *Administracion Financiera*. Pearson Addison Wesley

- a) Planificación del efectivo
- b) Planificación de utilidades
- c) Presupuestos de caja

Diseño de la estrategia:

- 1) Formulación de objetivos y sub objetivos
- 2) Estudio del escenario (interno y externo)
- 3) Estudio de las alternativas
- 4) Evaluación de dichas alternativas
- 5) Elección de la alternativa más idónea

En las decisiones financieras a corto plazo se deben controlar cuatro activos circulantes que en conjunto forman un ciclo de conversión llamado "Ciclo de Efectivo"².

² Periodo que transcurre desde el momento en que se paga por la materia prima hasta que se cobra la venta del producto terminado

Figura 1.2 Ciclo de Efectivo



Elaboración propia

b) Capital de trabajo

El capital de trabajo es el recurso necesario para operar diariamente. Básicamente está sujeta a los activos corrientes de la empresa, es decir, aquellos bienes que son convertibles en efectivo dentro del periodo de un año.

La administración del capital de trabajo busca trabajar eficientemente los activos corrientes y los pasivos corrientes a corto plazo.

En su administración se considera lo siguiente:

- 1) Políticas de gestión de efectivo
- 2) Políticas de crédito y cobranza
- 3) Niveles y gestión de inventarios

Las herramientas que enlazan las finanzas con la administración en la evaluación del desempeño de la empresa, cuyo fin es la búsqueda de un superávit, son muchas, sin embargo las más básicas son los “Estados Financieros”.

b.1) Balance general

El Balance General indica de forma específica sobre cuánto y donde se han ido los recursos. Dentro de este se desglosa la forma de financiamiento, que puede provenir de los acreedores (pasivos) y de los accionistas (patrimonio). De esta manera la fórmula principal a utilizar en esta herramienta queda compuesta de esta forma:

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio}$$

Muestra el escenario financiero de una empresa en un determinado momento período.

b.2) Estado de Resultados

El Estado de Resultados indica si la empresa ha obtenido utilidades o pérdidas. Está compuesto por los distintos ingresos y gastos que se generan en un determinado período.

b.3) Flujo de caja

Describe la forma en que la empresa usa y administra su efectivo en un determinado periodo de tiempo. También Indica cuanto era el efectivo al inicio del periodo y cuanto queda disponible al final del mismo periodo.

Señala de donde viene y hacia dónde va el efectivo de una empresa en un periodo clasificando los flujos en operacionales, financiera y de inversión.

1.3.2 Administración

La administración ha jugado un rol fundamental desde el inicio de los tiempos, esta trata de organizar los recursos presentes y alcanzar metas futuras para alcanzar un objetivo concreto ya sea a corto o a largo plazo. Puede ser tratada ya sea para fines grupales o individuales y se ha aplicado en toda clase de organización y es por ello que se debe llevar a cabo de forma sistemática y clara pero dentro de todo flexible, en base a los conocimientos que hay actualmente sobre esta área.

Para Koontz, la administración se define como: “Proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente, los objetivos seleccionados”³

Complementando lo anterior, el administrador o gerente de una empresa, debe llevar a cabo las siguientes tareas básicas de la administración:

- 1) Planeación: Busca escoger los cursos futuro de acción. Para ello se deben plantear la misión, visión, valores y objetivos.
 - 1.1 Misión: describe lo que hace la compañía o su razón de ser
 - 1.2 Visión: estado futuro deseado
 - 1.3 Valores: lo que la empresa pretende respetar
 - 1.4 Objetivos: dan a conocer las metas
- 2) Organización: “parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñaran en una organización”⁴. Con lo citado se da a entender que la organización busca de forma deliberada la asignación de roles y tareas con el propósito de estructurar de forma inteligente a las personas que trabajen o se desempeñen en un determinado lugar acorde a las motivaciones y capacidades de cada uno. Es la estructuración entre las funciones, niveles y actividades

³ Koontz, H. (s.f.). *Administracion*. Mc Graw Hill p.4

⁴ Ibid p.19

- 3) Integración de personal: trata de dejar en el puesto específico al personal adecuado, es importante determinar la cantidad a asignar a cada actividad mediante una serie de procesos que incluye la identificación de los requerimientos, reclutamiento, selección, colocación, ascensos, evaluación, entre otros.
- 4) Dirección: “la dirección consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración”⁵.
- 5) Control: el control tiene como finalidad medir el desempeño comparando las metas y planes con lo efectivamente logrado. Una vez obtenido los resultados se procede a su medición y corrección.

Es vital reconocer que estas cinco tareas deben ser observadas mediante el transcurso del periodo, deben retroalimentarse para realizar el seguimiento acorde a lo que se busca y así detectar las falencias que se puede generar en alguna de ellas.

1.3.3 Administración de Operaciones

La administración de Operaciones busca la manera más expedita, con la menor cantidad de recursos posibles y exentos de errores, de suplir las necesidades del

⁵ Ibid

cliente acorde a los productos y/o servicios que ofrece la empresa determinando además la distribución.

De acuerdo a Krawjeski, la Administración de Operaciones queda definida como: “Diseño, dirección y control sistemáticos de los procesos que transforman los recursos en servicios y productos para los clientes internos y externos”⁶

Para complementar lo citado anteriormente, Jones incluye a la Operación como parte de la actividad primaria en la cadena de valor, que busca “convertir los insumos en el producto acabado en términos de abastecer los componentes, organizar las cadenas de suministro, configurar la ubicación de la planta y optimizar los procesos de manufactura”⁷

A modo de explicación se puede decir que las operaciones buscan transformar los insumos que se requieren para obtener un producto final o realizar algún servicio de la manera más eficiente posible. Esto mediante los procesos de diseño, dirección y control para que se logre la maximización de los recursos disponibles para así reducir los costos variables, esto se traduce en la maximización de la productividad debido a que el costo total está compuesto por la sumatoria de los costos variables con los costos fijos.

⁶ Krajewski, R. y. (Octava Edición). *Administración de operaciones*. Preason Pretince Hall.

⁷ Jones, C. W. (Octava edición). *Administración estratégica*. Mc Graw Hil.

Por otra parte, la productividad mide la manera en que se usaron los insumos con respecto al producto final. Matemáticamente la productividad queda establecida de la siguiente manera:

$$Productividad = \frac{Productos}{Insumos}$$

De esta manera es que se induce que la productividad es una medida de desempeño en los procesos ya sea de servicios o manufactureros y a través de esto se señala que la productividad se puede mejorar de tres formas diferentes:

- 1) Aumentando el número de productos con la misma cantidad de insumos
- 2) Disminuyendo la cantidad de insumos necesarios para obtener la misma cantidad de productos
- 3) Aumentando los productos y a su vez disminuyendo los insumos.

1.3.4 Ventas

El área de ventas de una empresa se encarga de la distribución y venta de los productos de la empresa, es decir, esta se encarga de hacer llegar el producto final a los consumidores y es la encargada de conectar a la empresa con el cliente, ya sea finales o a algún mayorista o minorista. Por otra parte dentro de sus funciones está el de dar seguimiento a sus productos para detectar fallas y dar soluciones en el período de post venta para poder generar un feedback positivo.

Es de vital importancia el buscar y seleccionar los canales de ventas adecuados para generar la mayor cantidad de ingresos posibles por concepto de “Ingresos por venta” en un período determinado.

Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- 1) Distribución física
- 2) Estrategia de ventas
- 3) Costos y presupuestos de ventas
- 4) Estudio de mercados
- 5) Promociones de ventas y publicidad
- 6) Planeación de ventas
- 7) Servicios técnicos
- 8) Relaciones con los distribuidores y minoristas
- 9) Personal de ventas
- 10) Administración del departamento de ventas

1.4 Herramientas de análisis complementarias

1.4.1 Análisis Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Elaborado por el ingeniero, profesor y economista Michael Porter en el año 1979, este modelo busca analizar el nivel y potencial de la competencia dentro de la industria en base a cuatro bases que condicionan y determinan la “Rivalidad Competitiva” desde las oportunidades y amenazas del entorno. Por otra parte este modelo aporta en el análisis estratégico al valorar el atractivo de un sector y además, determinar planes o medidas para mejorar o potenciar las falencias que se detecten.

Figura 1.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Elaboración propia

- Amenaza de nuevos competidores: son compañías ya existentes que tienen las capacidades necesarias para ampliar su rubro y así competir de igual a igual frente a la compañía a analizar, por otro lado también se incluye dentro de esta fuerza aquellas empresas que pudiesen ingresar debido a las bajas barreras de entrada de la industria o que cuenten con los recursos necesarios para poder acceder al mercado.
- Rivalidad competitiva: esta fuerza hace hincapié en la intensidad de la rivalidad entre los competidores de la industria para ganar o mantener el nivel de participación en el mercado en comparación con las otras empresas. Mientras más intensa es la rivalidad, más amenazante es para la rentabilidad.
- Poder de negociación de los compradores: ya sea compradores individuales como usuarios finales del producto o compañías distribuidoras de productos a los usuarios finales tales como mayoristas o detallistas, este poder logra indicar la capacidad de los compradores en cuanto a negociar el precio final y/o de exigir productos de mejor calidad repercutiendo en los costos de la empresa o con implicancias sobre las condiciones de crédito.
- Poder de negociación de los proveedores: estos son aquellas entidades que proporcionan los insumos necesarios a la industria que pueden ser materias primas, servicios o mano de obra. El poder de negociación de los proveedores fuertes radica en el poder aumentar el precio de venta de los insumos necesarios aumentando los costos, también pueden ser vistos

como amenaza ante la posibilidad de entrar en la industria y convertirse en un competidor más.

- Amenaza de productos sustitutos: los productos sustitutos son aquellos que cubren necesidades similares a los de los negocios de la industria.
-

1.4.2 Análisis FODA

El análisis FODA es un instrumento que estudia la situación de la empresa, ya sea interna como externamente. Esta herramienta es fundamental para plantear y aplicar una decisión de índole estratégica a futuro en base al diagnóstico de la situación actual.

Dentro de las interrogantes que se pueden detectar una vez realizada la matriz son:

- 1) Como consolidar las fortalezas
- 2) Como minimizar las debilidades
- 3) Como aprovechar las oportunidades
- 4) Como reducir o eliminar las amenazas

De lo planteado anteriormente se desprenden y se agrupan dos pilares básicos para esta metodología los cuales son: análisis interno y análisis externo.

Análisis interno: para realizar este análisis hay que tomar en consideración los recursos con los que cuenta la empresa y así determinar las debilidades y fortalezas presentes en esta organización.

- Debilidades: son los elementos y factores perjudiciales, son controlables y pueden ser modificables, esto los deja en una posición desfavorable con respecto a la competencia.
- Fortalezas: son elementos y factores positivos que distinguen a la empresa con respecto a la competencia. Estos pueden ser detonantes de una ventaja competitiva o para diferenciarse de otros participantes de la industria.

Análisis externo: para este análisis hay que tener en consideración los factores que son externos a la organización y que esto hace que no sea controlables por esta. Dichos factores pueden ser de índole política, legal, macroeconómica, entre otros. Una vez detectado y considerado los factores que influyen en la empresa se proceden a determinar las oportunidades y amenazas.

- Oportunidades: son los factores positivos que se dan en el entorno de la organización y que pueden ser usados a favor de la empresa si son detectados de forma oportuna.
- Amenazas: son los factores negativos que rodean a la industria, estos pueden poner en riesgo la supervivencia de la empresa o su sostenibilidad.

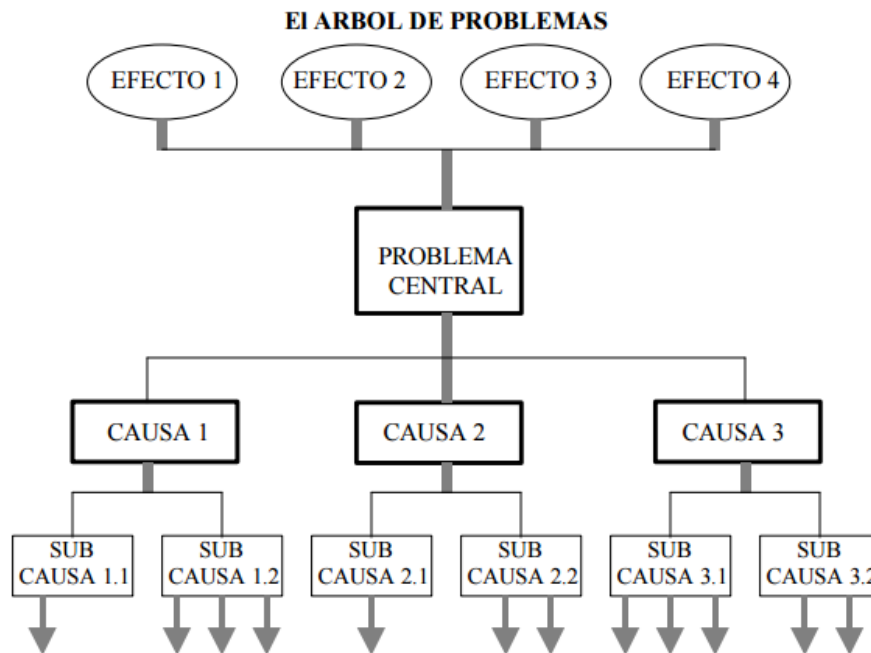
1.4.3 *Árbol de problemas*

El árbol de problemas es una técnica metodológica que establece la relación entre un problema específico y a su vez permite relacionarlo con sus causas y efectos directos. Esto es de gran ayuda ya que permite visibilizar un problema, detectar sus orígenes y consecuencias describiendo de manera global el punto a tratar facilitando el planteamiento de las hipótesis correspondientes para así dar una solución más realista y certera al problema.

Para su elaboración se debe proceder de la siguiente manera:

- 1) Identificación del o los beneficiarios del posible proyecto: Definir y describir quienes o que organización serán los sujetos directos de la intervención
- 2) Determinar los principales problemas que afectan a estos sujetos u organización
- 3) Análisis y descripción de las causas del problema central
- 4) Identificación de los principales efectos del problema
- 5) Presentación de dicha descripción y análisis como un árbol donde:
 - 5.1) Tronco: contiene el problema a tratar
 - 5.2) Raíces: corresponden a los detonantes del problema, es decir, a la causa o causas
 - 5.3) Copa: corresponden a las consecuencias directas del problema central

Figura 1.4 El árbol de problemas



Fuente: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>

1.4.4 Árbol de objetivos

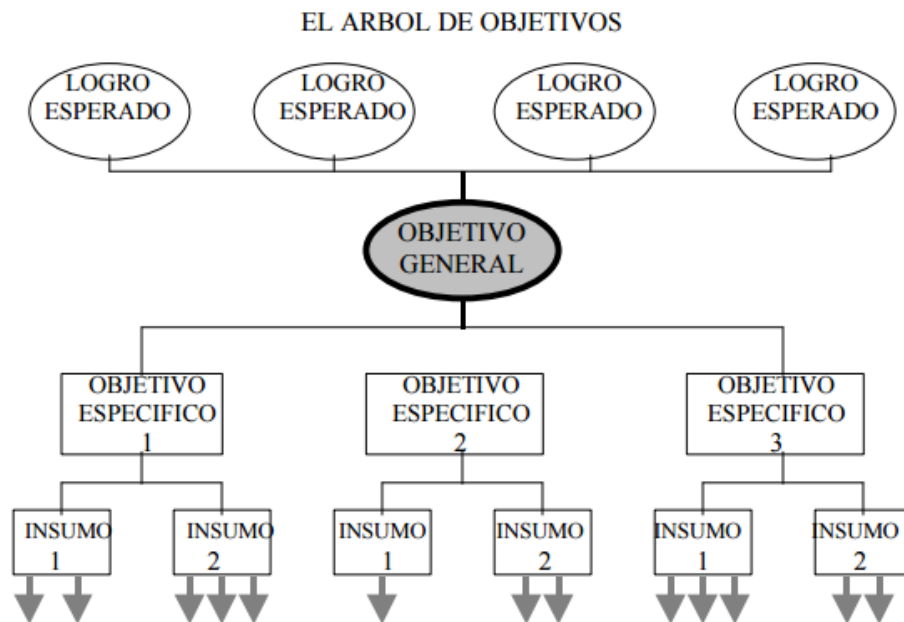
A raíz de la elaboración del árbol de problemas es que se hace posible realizar el árbol de objetivos. La diferencia está en que el árbol de objetivos es una proyección de lo que se espera obtener en consecuencia de la aplicación de los cambios que se planean realizar para dar solución al problema detectado.

Es una proyección positiva, una apreciación del estado deseable de la situación presente, estas apreciaciones deben ser realistas.

La estructura del árbol de objetivos es el siguiente:

- 1) Tronco: corresponde al objetivo general, debe ser la contraparte del problema planteado en el árbol de problema.
- 2) Raíces: corresponden a los insumos, recursos, herramientas y capacidades internas de la organización para poder lograr el objetivo general
- 3) Copa: corresponde a los logros esperados que se obtienen gracias al objetivo específico.

Figura 1.5 El árbol de objetivos



Fuente: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>

Capítulo 2: ESTUDIO DE CAMPO

2.1 Generalidades

Ubicada en Chacabuco número 2577, Región de Valparaíso, Tres Dimensiones Colectivo de Diseño es una sociedad limitada dedicado al rubro Mobiliario y Soporte Publicitario.

Tres Dimensiones Colectivo de Diseño es una empresa la cual fue constituida como sociedad en el año 2012. Dicha sociedad fue establecida por tres socios, de los cuales dos son Diseñadores Industriales y el último es un Ingeniero Civil. En un principio su actividad principal era la elaboración de tablas de sandboard y, ocasionalmente, la fabricación de muebles a pedido de los clientes pero tras la adquisición de nuevas herramientas y ante una posibilidad de expansión se amplió el rubro.

Figura 2.1 Logo de la empresa



Tras la constitución como sociedad se procedió a reunir capital de dos fuentes diferentes: capital propio y una subvención estatal a través del Proyecto Capital Semilla. Con esto la composición del capital inicial quedo de la siguiente manera:

- Capital propio: \$1.800.000 (\$600.000 por cada socio)
- Capital Semilla: \$4.000.000 (\$2.000.000 otorgados por el capital semilla a dos socios)
- Total: 5.800.000

Con este capital inicial se procedió a establecer ciertas actividades de apoyo como la infraestructura al arrendar un local con espacio suficiente según sus necesidades y por último el aprovisionamiento al adquirir las herramientas necesarias para poder generar una mayor variedad de productos.

Para el año 2013 la empresa comenzó a funcionar de manera intermitente por el período de un año debido a que los socios, que también son trabajadores, consiguieron un proyecto de construcción en Puerto Montt, por lo cual la empresa se estancó y no continuó creciendo. Ya en el 2014 se retomaron las actividades en la empresa, denominado por los socios “taller”, de manera continua.

Sus principales fuentes de ingresos provienen del subarriendo de su taller de producción, ventas a pedido y restauraciones de muebles.

2.2 Descripción de los productos y servicios prestados

Tres Dimensiones Colectivo de Diseño se enfoca en el rubro del diseño ya sea gráfico e industrial, construcción, remodelación y restauración. Dentro de su público objetivo se encuentran clientes del área comercial y particular.

Por otra parte, dentro de sus servicios y productos que ofrecen de manera complementarias o individualmente son:

a) Mobiliario: este rubro se destaca por el nivel de participación del cliente, el cual adquiere una rol preponderante en el proceso de diseño al señalar sus gustos y necesidades. Debido a esto es que la empresa divide a los clientes en tres tipos diferentes que son:

1) Área Corporativa: esta agrupación está compuesta por clientes que buscan acondicionar, modificar , restaurar o implementar instalaciones en oficinas para buscar el confort de los trabajadores y clientes además otorgando identidad a la empresa

Figura 2.2 Mobiliario de oficina



- 2) Área Comercial: enfocado a personas jurídicas o naturales, que necesiten el diseño y fabricación de muebles para el área de comercio, específicamente, activos que sirvan para la atención directa con el cliente o, mobiliario para el público para potenciar la propuesta comercial
- 3) Hogar: apunta directamente a personas naturales, la empresa Tres Dimensiones Colectivo de Diseño realiza restauraciones, diseño y fabricación de muebles acorde a las necesidades y gustos del cliente.

Figura 2.3 Mobiliario Hogar



- b) Soportes Publicitarios: en esta área el taller trata directamente con empresas que necesiten la construcción de diversos artículos de índole publicitaria. Dentro de esto la empresa se dedica a la fabricación de carteles volumétricos, adhesivos y gráficas, regalos corporativos para atraer a posibles clientes o potenciar la marca de la empresa mediante recuerdos, mejora de la imagen y acondicionamiento de los espacios conforme a los requerimientos del cliente.

Figura 2.4 Letras volumétricas



- c) Imagen: el equipo de Tres Dimensiones Colectivo de Diseño también se dedica a la creación y desarrollo de logotipos e imágenes para aquellos clientes que comienzan con su empresa o para aquellos que busquen renovar su imagen.
- d) Soportes publicitarios e imagen: esta área complementa la imagen con los soportes publicitarios y mobiliario de acuerdo a las necesidades de los clientes, es por ello que de los tipos de servicios y productos mencionados anteriormente, se puede realizar un servicio completo de creación y construcción de la imagen corporativa que abarca desde el diseño de logos, carteles, tarjetas, recuerdos, adecuación de los espacios físicos acorde al

concepto para así dar una imagen distintiva que encaje de forma armónica con la idea del cliente para así fabricar el aspecto tangible de la empresa.

Para complementar anteriormente, Tres Dimensiones define como base para competir tres pilares fundamentales que son:

Figura 2.5 Recursos para competir



El producto es realizado en base a la maquinaria adecuada para su generación dentro de las cuales se destaca la maquinaria CNC (Control numérico computacional) que fue importado gracias al Capital Semilla. Lo anterior es complementado con la mano de obra calificada debido a que se trabaja con diseñadores industriales con experiencia en la fabricación de productos,

especialmente aquellos que son de madera. Por último se tiene la materia prima, que es obtenida en un corto período de tiempo gracias a la localización del taller.

El proceso de diseño y creación del producto comienza a operar desde el momento en que el cliente, con una idea en mente, hace el pedido del diseño previo depósito como un adelanto. Con ello se realiza una maqueta a través de un software llamado Render, lo que permite mostrar una imagen digital en 3D del modelo, una vez aprobado por el cliente se procede a la compra de materia prima para comenzar el proceso de producción. Ya terminado el producto se procede al despacho realizado por la empresa (en caso de que así lo requiera el cliente) como un servicio aparte del producto.

Figura 2.6 Diseño previa fabricación realizado con el software Render



2.3 Situación actual

Actualmente Tres Dimensiones está en pleno funcionamiento. Debido a su receso durante el año 2013 la empresa aún no se organiza como tal, si bien está constituida como sociedad, su estructura a nivel interno no está establecida y aún se encuentra en la etapa de nacimiento ya que no se cuenta con la organización necesaria acorde a su realidad, ni los conocimientos necesarios para gestionar la empresa, tampoco se cuenta con las bases para poder administrarla, aunque cabe

mencionar que la empresa se encuentra bordeando la etapa de nacimiento con la de crecimiento debido a:

- a) Se están captando clientes mediante la participación en ferias de PYMES más que por la correcta elección de los canales de ventas.
- b) Se cuenta con clientes que respalden el trabajo realizado.
- c) Se cuenta con un alto promedio de cotizaciones lo que significa una masificación de la marca.

Por otra parte, en base a los datos otorgados en el Marco Teórico, es que se concluye que esta empresa está dentro de lo que son las “Micro empresas”, por lo cual ahora se procederá a llamarla MIPE.⁸

Actualmente los dueños de la empresa tienen como meta la expansión de la organización para así poder adquirir proyectos más grandes. Esto no se ha logrado debido a que para ello se debe contar con una cantidad de recursos que van allá de lo que son capaces de adquirir por el momento, si bien es posible lograrlo vía deuda, para poder funcionar con eso se requiere de un apalancamiento financiero que la empresa no es capaz de financiar a corto plazo y que le dificultaría el funcionamiento diario. A pesar de tener aquella meta hoy en día no se cuenta con una base de datos que contenga las ventas, cotizaciones, ingresos, egresos, costos y gastos en lo que se han incurrido, esto dificulta la visualización de la situación actual y de los rendimientos pasados

⁸ MIPES es una nomenclatura de micros y pequeñas empresas.

Por lo mencionado anteriormente es que se hace imperativo el análisis interno desde el punto de vista de gestión para darle a la empresa una estructura que le permita realizar informes realistas y determinar cuál es su capacidad real en cuanto a recursos y capacidades mediante el análisis financiero para que así el poder expandirse sea una decisión basada en un estudio de la situación actual desde el punto de vista financiero y administrativo, esto con el fin de tomar decisiones realistas en cuanto a cómo y cuándo expandirse.

2.3.1 Análisis del sector industrial

Dentro del análisis del sector industrial una de las herramientas más utilizada es el Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Aplicando esta herramienta en la empresa se podrá reconocer y analizar de forma ordenada el entorno que rodea a la organización.

- Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es considerada alta debido a que las barreras de entrada son bajas. Gracias a las políticas de desarrollo productivo se hace más accesible adquirir el capital necesario para poder emprender. Además, debido a la baja empleabilidad de diseñadores industriales es que se hace más latente este hecho como medio de autoemplearse.

- Amenaza de productos sustitutos

La amenaza latente de los productos sustitutos es baja, si bien el mercado ofrece una amplia variedad de muebles y de diversos materiales tales como plástico y metal, estos son estandarizados y no son personalizados, lo anterior es posible gracias al tipo de atención que se le ofrece al cliente al momento de solicitar un diseño y fabricación del mueble, logotipo y/o imagen.

- Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto debido a que actualmente Tres Dimensiones posee un bajo nivel de ventas, esto repercute en la posibilidad de negociar los precios y forma de pago de las materias primas a necesitar para producir lo solicitado.

- Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto debido al gran grado de contacto con estos. El comprador juega un rol fundamental en el proceso de venta de la empresa, este tipo de contacto influye en el proceso de negociación del precio final del o los productos o servicios solicitados.

- Rivalidad competitiva

La rivalidad competitiva en esta industria es alta, dentro de los principales competidores en la industria de los muebles se encuentran las grandes tiendas y cadenas que realizan producciones en masa y a bajo costo. Por otra parte también se encuentran como rivales directos las PYMES que han surgido en el último año que se dedican al diseño gráfico como creación de

logos y por otra parte aquellos que se dedican a la producción de artículos de mobiliarias.

2.3.2 Análisis FODA

Para poder generar un análisis desde el punto de vista interno y externo de la organización se necesita utilizar el análisis FODA. Para Tres Dimensiones el análisis FODA queda determinada de la siguiente manera:

Fortalezas

- Personal capacitado para atender y entender las necesidades y gustos del cliente acompañado de mano de obra calificada.
- Maquinaria adecuada y tecnología necesaria para crear los productos requeridos.
- Espacio apto para el proceso productivo y almacenaje para la espera de despacho.
- Localización idónea para la adquisición de materias primas en breve período de tiempo disminuyendo el costo de transporte.

Oportunidades

- Los clientes a quienes se dirige la empresa anteponen la calidad al precio.
- Posibilidad de poder fidelizar a los clientes mediante el servicio personalizado que se entrega.
- Fortalecer la imagen de marca acorde a sus ideas.

Debilidades

- Nula inversión en marketing y difusión de la marca.
- No hay canales de ventas bien definidos.
- Ausencia de información en cuanto a resultados y productividad de años anteriores.
- Ausencia de un plan estratégico.

Amenazas

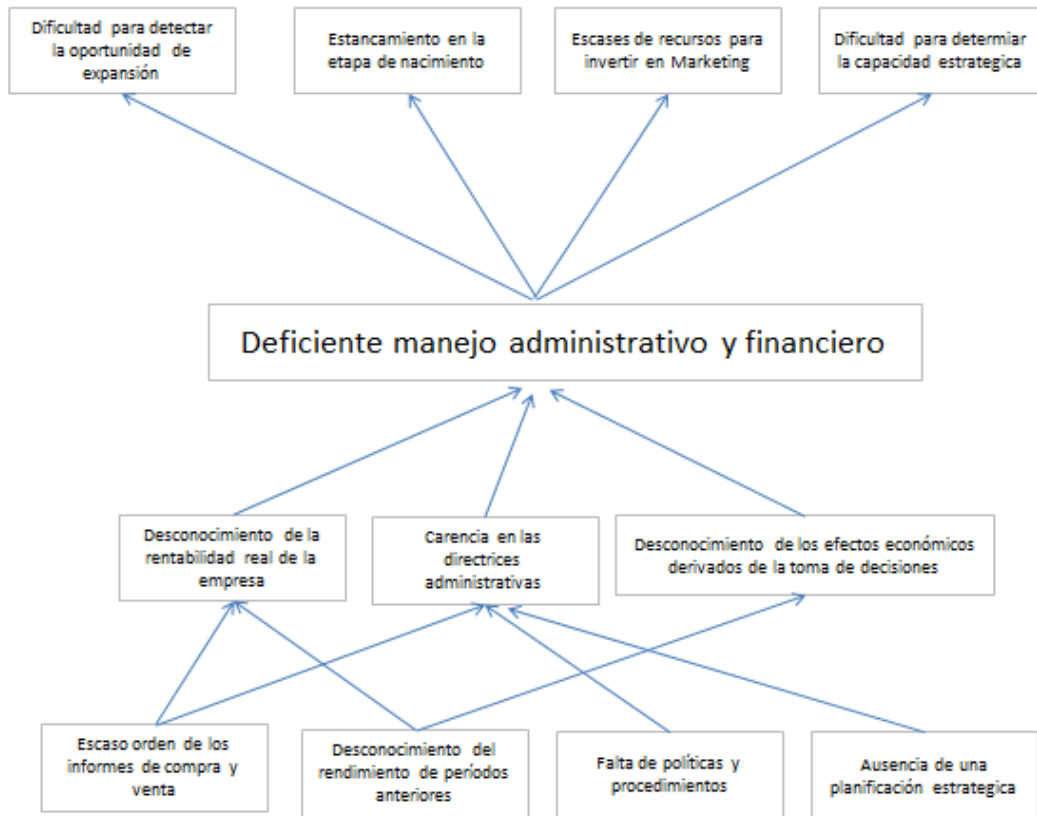
- Una disminución en la tasa de crecimiento a nivel nacional podría ser un escenario favorable para los productos sustitutos de los muebles de madera como el plástico y metal de producción masiva
- Aumento del precio de la madera.

2.3.3 Árbol de problemas

Otra vía para observar detenidamente las problemáticas que acongoja actualmente a la empresa es el ya mencionado árbol de problemas, este fue elaborado como última herramienta durante el proceso de análisis debido a que acá se agrupan y clasifican los orígenes, causas y consecuencias del problema principal el cual está ubicado al centro del esquema.

El problema detectado es el deficiente manejo administrativo y financiero por parte de los dueños de la empresa, esto fue determinado en base a reuniones y charlas con los socios que manifestaron sus precepciones respecto a la situación actual de la empresa, además se realizó un trabajo exploratorio en los archivos de la empresa lo que ayudó a obtener los datos necesarios para la elaboración de dicho árbol.

Figura 2.7 Árbol de problemas aplicado a Tres Dimensiones



Capítulo 3: Diagnóstico y Propuestas

Dados los datos y los análisis realizados en el capítulo dos, es que se determinó que lo que urge a la empresa Tres Dimensiones es establecer una estructura y una normativa para organizar y gestionar sus proyectos en base a la situación interna y externa que los rodea hoy en día. Dada las capacidades que poseen los integrantes de esta organización es que se debe implementar un sistema que ellos mismos puedan manejar, esto a través de una capacitación y de una serie de esquemas cuya ejecución es flexible dada las características de la micro empresa.

Antes de proceder con la serie de propuestas es primordial indagar en los distintos problemas de forma individual para luego entrar a analizarlos de forma grupal, esto con el fin de atacar de manera más efectiva y expedita los distintos problemas sin afectar los aspectos positivos que posee la organización.

3.1 Diagnóstico

Actualmente Tres Dimensiones cuenta con las siguientes problemáticas en cuanto a su administración, mencionar e indagar en cada uno de ellos ayudará a esclarecer las necesidades y correcciones en las que se debe incurrir para mejorar la organización tanto financiera como administrativamente. Las más relevantes son las siguientes:

- 1) La colocación de precios se realiza en base al presupuesto del proyecto. Para ello se le hace un recargo del 40% sobre el precio costo el cual está determinado por la materia prima. No se consideran otros elementos del costo.
- 2) El canal de ventas no está establecido. Con respecto a esto la empresa ha ido realizando la difusión y ventas de sus productos mediante el uso de contactos que posee cada trabajador.
- 3) La política de deuda no está clara, solo se trabaja sobre la deuda que la línea de crédito bancaria permite el cual es del \$1.000.000 como máximo y este se utiliza sin tener en consideración el interés que genera.
- 4) No hay políticas de retiros, se paga de manera variable en función al saldo disponible en la cuenta bancaria.
- 5) No hay un registro de ventas anuales ni mensuales. Solo se posee el respaldo de ciertas cotizaciones, es por ello que no hay un manejo de los ingresos, gastos, costos y rentabilidad de cada proyecto.
- 6) No se posee una página web del cual se pueda hacer publicidad que ayude a la difusión de la empresa.
- 7) Se cuenta con un registro de inventarios pero este no se encuentra actualizado, no se devengan ni se conoce el costo en que se incurre en cada uno al momento de su uso, esto dificulta determinar el margen de ganancia y obtener los costos variables.

- 8) No se ha establecido la misión ni la visión. Esto dificulta el establecimiento de metas y la comunicación hacia los clientes sobre lo que hace la empresa y sus fines.
- 9) No se cuenta con una estructura organizativa ni se tienen establecidas de manera técnica las áreas funcionales necesarias para la empresa.

Desde otra perspectiva, Tres Dimensiones necesita adquirir una ventaja competitiva, esto con el fin de poder crecer y sustentarse a través del tiempo. Por otra parte es importante destacar que para poder conseguir esto es necesario que se estructure de una mejor manera eliminando o modificando alguno de los puntos mencionados anteriormente con el fin de poder adquirir las bases necesarias para poder lograr dicha ventaja competitiva ya que se cuenta con el intelecto y creatividad necesaria para ello. Se recomienda la búsqueda de esta debido a que año tras año la oferta de diseñadores industriales va en aumento mientras que la demanda se mantiene y los bienes producidos son elásticos, además, tras el análisis del sector industrial se determinó que Tres Dimensiones se encuentra inserto en un ambiente competitivo de alto riesgo y que debe potenciar las relaciones con sus proveedores para poder adquirir un mayor nivel de negociación con ellos, lo que repercute en una disminución de los costos variables.

A través del análisis FODA se considera que a corto plazo es importante establecer un canal de ventas para poder acceder a un mayor número de clientes y así dar a conocer la marca, sin embargo para ello también es importante establecer la misión y la visión de la empresa en base a las fortalezas y propósitos

de esta. Por otra parte también es importante generar una página web que comunique el propósito de la organización, así como la misión, visión y a lo que se dedica, mostrando conjuntamente los trabajos ya realizados como los clientes más importantes.

Como parte final del diagnóstico, gracias al árbol de problemas se determinó que las diversas complicaciones ya mencionadas radican en un deficiente manejo administrativo y financiero por parte de los dueños de la empresa. Esto es a nivel general por lo cual tomar las medidas a nivel individual opacara o eliminara esta problemática detectada.

a. Análisis de los problemas e implicancias

En esta sección se procederá a profundizar en cada uno de los problemas planteados anteriormente con el fin de enlazar la causa con la consecuencia de una manera más completa, para ello se enumeraran los distintos tipos de problemas agrupando dentro de cada uno de ellos lo que son de la misma índole.

1) Colocación de precios

La colocación de precios, tal como se mencionó anteriormente, se realiza en base a los costos, es decir queda definido de la siguiente manera

$$(CF+CV)*1,40=\text{Precio final}$$

En donde:

CF=Costos fijos

CV=Costos variables

1,40=Corresponde al recargo por sobre los costos fijos y variables

Dentro de los conflictos detectados en este método para establecer los precios son:

- a) Los costos fijos no son exacto, estos se calcularon usando como base los gastos mensuales de luz divididos por semana. No se incluye los gastos por concepto de arriendo, administración y ventas.
- b) El precio se establece previa negociación con el cliente por lo cual el 40% de recargo sobre los costos no se considera fijo.

2) Canal de ventas no establecido

El canal de ventas no está determinado, este funciona mediante los contactos que poseen los integrantes de la organización es por ello que es limitado y hay períodos en que no se realiza proyecto alguno afectando directamente en los ingresos y por ende en las utilidades. Si bien hay difusión mediante la participación

en ferias de emprendimiento, estas no han logrado un impacto en el nivel de ventas.

Este problema está relacionado con el hecho de no poseer una página web que difunda y promocióne a la empresa, el cual, además de ser una herramienta para el marketing, de ser bien utilizado y aprovechado puede servir como un canal de ventas alternativo.

3) Política de deuda

Respecto a la política de deuda, tal y como se mencionó anteriormente, se basa única y exclusivamente en el sobregiro de la cuenta corriente de la empresa cuyo monto es de \$1.000.000 y este debe ser tratado con mucha cautela por parte de los dueños de Tres Dimensiones.

Debido a la falta de rigurosidad en cuanto al registro de venta de años anteriores y al de las ventas mensuales por parte de los directivos (en este sentido no hay mayor contacto con la contador más que solo para fines de impuestos) es que una mala política de deuda puede repercutir en la rentabilidad de la empresa debido a la falta de liquidez para poder suplir sus obligaciones a corto plazo ni a sus capacidades en cuanto a los pasivos.

4) Política de retiros

La política de retiros de Tres Dimensiones no es clara, esta no se realiza de forma ordenada ni en fechas establecidas. Por otra parte no se cuenta con un monto específico ya sea numérico o por porcentaje de las utilidades.

Cabe destacar dentro de este factor, es que, debido a las problemáticas planteados anteriormente es que no se genera una concordancia y sinergia entre los resultados obtenidos y manejados por los directivos/trabajadores de Tres Dimensiones y la contadora, dicha incongruencia repercute en esta política debido a que los retiros reales no concuerdan armoniosamente con lo reflejado en el Estado de Resultados (la misma situación se da con la política de deuda).

5) Ausencia de registro de ventas

Otro punto a considerar y que quebranta lo planteado por el área contable, es el registro de ventas. Tres Dimensiones no maneja de forma interna y ordenada las ventas anuales, mensuales y diarias. Esta ausencia en el registro de ventas influye en muchos aspectos de la empresa tales como:

- Cálculo de los costos variables
- Calculo del punto de equilibrio
- Efectividad del capital de trabajo actual
- Rentabilidad por proyecto, esto también puede derivar en el manejo en las políticas de precios

6) Registro de inventarios desactualizado

En este aspecto la organización, si bien, cuenta con un registro de inventarios, este no se encuentra actualizado, no se tiene registro de los nuevos activos fijos, ni se lleva un registro de los costos de cada uno de ellos. Por otra parte, estos activos no se deprecian ni se contabiliza los gastos por concepto de mantención y reparación, es por ello que la empresa no tiene como conocer sus capacidades en cuanto a recursos y capacidades, lo que repercute en:

- a) Desconocimiento de la capacidad real.
- b) Monto total de las inversiones realizadas, con esto no se puede calcular el período de recupero.
- c) No se conoce el valor residual, también esto es derivado por el desconocimiento de la vida útil de cada activo.

7) No hay organización administrativa ni división por áreas funcionales.

Si bien Tres Dimensiones es una MIPE cuyos trabajadores son los mismos dueños, estos no tienen repartidos entre ellos de manera fija sus roles. Esto no es efectivo ya que ninguno se especializa en una tarea específica y es por ello que las distintas áreas son prácticamente inexistentes y no se genera concordancia entre sus distintas actividades. Dicha ausencia de áreas funcionales deja de manifiesto la falta de rigurosidad administrativa, el control, la planificación y

dirección de un gerente general o un administrador que se haga cargo de las actividades necesarias para poder ordenar y gestionar de manera eficiente y eficaz la empresa.

La ausencia de la visión (propósito y rumbo de la compañía) y la misión (lo que se hace y debe hacer) es una clara evidencia de la ausencia en cuanto a la planificación estratégica derivada de la ausencia de un ente que administre, además nos indica que la empresa ha funcionado solo por inercia, por la ejecución y sobrevivencia en función al día a día. Dicho de otra manera esto exterioriza los siguientes puntos:

- a) Ausencia de un plan comercial, financiero y de producción.
- b) No se cuenta con una definición del negocio.
- c) No se tiene un mensaje claro hacia los clientes, esto implica el desconocimiento por parte de los clientes sobre lo que hace la empresa.
- d) La obtención de una ventaja competitiva no es posible debido a que no se posee lineamientos claros con respecto a lo que se quiere llegar y de qué manera.
- e) Por los puntos mencionados anteriormente es que la fidelización de los clientes se hace más difícil aun habiendo una oportunidad para lograrlo y con esto, la empresa no podrá surgir de la etapa de nacimiento para pasar al crecimiento.
- f) La empresa carece de una razón de ser y denota una falta de perspectiva hacia el futuro. Si bien se tiene como meta el crecimiento y sustentabilidad

de la entidad ya mencionada, no se tiene una proyección en cuanto a que tipo de organización se piensa llegar a ser.

3.2 Propuestas

Para poder ayudar en la gestión de la empresa y darle una estructura más formal se realizaron una serie de propuestas que son ejecutables y manejables por los dueños de la Pyme, las propuestas realizadas se enfocan en:

- 1) Potenciar los aspectos positivos de la empresa, es decir reforzar las fortalezas.
- 2) Minimizar las debilidades.
- 3) Aprovechar las oportunidades que genere el entorno.
- 4) Reducir el impacto negativo de las amenazas.
- 5) Eliminar malas prácticas.
- 6) Implementar medidas, normativas administrativas y generar propuestas de gestión.

Lo que se busca conseguir con las seis medidas mencionadas anteriormente es que la empresa pueda ser manejable con conocimiento de causa, es decir, que los directivos puedan obtener una apreciación general y cuantitativa de la situación actual para mejorar el proceso en la toma de decisiones, de selección y ejecución de proyectos.

Por otra parte las propuestas son para orientar a la MIPE, lo que se busca es que esta descubra y aplique sus capacidades para que, al largo plazo, le generen una ventaja competitiva.

Para poder llevar a cabo estas medidas se propuso que estas se deben ejecutar dentro del período de un año, tiempo en el cual la empresa debe aplicar las medidas para poder analizar los resultados al final de dicho período y así conocer su situación.

3.2.1 Manejo de los ingresos y egresos

Como primera medida, simple y al alcance de los dueños, se recomienda el uso del soporte web que otorga el banco al momento de realizar transacciones con la cuenta, lo que implica manejar el dinero en la cuenta corriente. Para ello se recomienda pagar con cheques o transferencia electrónica, jamás en efectivo. Para pagos menores se debe manejar una caja chica. Esta medida se propone con el fin de comenzar a ordenar y llevar un registro de los ingresos y egresos.

Tal y como se mencionó en más de una ocasión, los costos y gastos deben ser determinados. Debido a la escases de la información sobre la naturaleza y cantidad de los costos y gastos es que se propone llevar un registro mensual de todos los ingresos y gastos, estos a su vez, deben ser clasificado al final de cada período en flujos operacionales, financieros o de inversión.

es otra medida para obtener la cantidad de proyectos realizados por período.

- 2) Fecha: acá se debe colocar la fecha en la cual se confirmó la realización del proyecto o se hizo efectivo el ingreso. No se debe basar en el principio del devengado.⁹
- 3) Cliente: se debe indicar el cliente que solicitó el proyecto.
- 4) Detalle: acá se debe indicar la característica principal del proyecto o el motivo del ingreso, es decir, la naturaleza del mismo.
- 5) Boleta/Factura: se debe mostrar el número de la factura que llevará el proyecto.
- 6) Total: monto total del ingreso.

Con esto en consideración se propone que la planilla de ingresos se relacione con la planilla de costos por orden de pedido que se muestra a continuación:

Tabla 3.3 Planilla de costos por orden específico

| Orden de producción | | | | |
|----------------------------|---------------|--------------|----------------------------------|-------|
| Número de proyecto | | | Fecha de la orden | |
| Número de cotización | | | Fecha de inicio | |
| Cliente | | | Fecha de término | |
| Artículo | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Proceso | Materia prima | Mano de obra | Costos indirectos de fabricación | Total |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Fuente: Elaboración propia

El detalle de esta planilla es la siguiente:

- 1) Proceso: debido a que cada proyecto tiene distintos procesos es que en acá se debe indicar el proceso requerido para la elaboración del proyecto.
- 2) Materia prima: acá se debe indicar los insumos necesarios para el proceso.
- 3) Mano de obra: acá hay que indicar el valor de la mano de obra. Esta debe ser calculada en base a las horas hombres necesarias para poder realizar el proceso.

- 4) Costos indirectos fabricación: acá hay que indicar de la manera más realista posible los costos que inciden de manera indirecta en la elaboración del proceso. Estos pueden ser: luz, agua, depreciación, arriendo, entre otros.
- 5) Número del proyecto: indicar el número del proyecto que se indicó en la planilla de ingresos.
- 6) Número de cotización: indicar el número de la cotización del proyecto.
- 7) Cliente: indicar el cliente que solicitó el proyecto.
- 8) Artículo: el artículo es el producto o servicio solicitado.
- 9) Fecha de la orden: indicar la fecha en el cual se acordaron los términos para la realización del proyecto.
- 10) Fecha de inicio: indicar la fecha en el cual se comienza el proyecto.
- 11) Fecha de término: indicar la fecha en el cual se finaliza el proyecto.

El resultado que se busca obtener mediante estas medidas es el de generar orden dentro de la empresa, orden del cual se carece y que es fundamental para comenzar a dar una estructura. Por otra parte este sistema permitiría obtener información para poder elaborar y obtener los resultados reales respecto a los márgenes de ganancias y rentabilidad de cada proyecto.

Además de indagar en los costos variables, este sistema permitirá facilitar el cálculo de los costos fijos que gracias a esto se podrá establecer un modo más consciente acorde a los requerimientos básicos de la empresa el precio por cada proyecto. Dicho de otra manera, la fijación de precios deberán ser calculados en

base a un conocimiento realista respecto a los costos básicos que se deberán cubrir a través de los ingresos por venta.

3.2.2 Establecimiento de un medio de ventas y difusión de la marca.

Respecto al establecimiento de un canal de ventas se propone lo siguiente:

- 1) Mantener la política de ventas mediante los contactos.
- 2) Seguir participando en las ferias PYMES como medio de difusión de la empresa.
- 3) Creación de una página web que contenga lo siguiente:
 - 3.1) Productos y proyectos ya realizados respaldados con una galería con fotografías.
 - 3.2) Información sobre la empresa, ya sea historia, que es lo que hacen, Misión, Visión, Valores y Objetivos.
 - 3.3) Clientes para los que se han realizado proyectos.
 - 3.4) Ubicación y datos para contactarse.
- 4) Establecimiento de una oficina de atención al cliente, el cual esté adecuada con productos innovadores elaborados por ellos mismos como forma de mostrar parte de su trabajo.
- 5) Creación y difusión de un Fanpage de Facebook, perfil en Instagram y Twitter. Se propone estos medios ya que son nuevas herramientas para poder generar un Marketing de manera gratuita.

- 6) Se propone la búsqueda de alianzas estratégicas con empresas relacionadas y de ventas al detalle para poder exhibir sus productos ya fabricados. Se propone esta alternativa ya que así no se incurrirán en mayores costos.

Dentro de las propuestas realizadas en esta área, cabe destacar que lo que se busca es la difusión de la marca de la manera más económica posible. Sobre los canales de venta, se recomienda la continuidad de la venta presencial, lo que si se recomienda es que en el proceso de negociación y venta del servicio y/o producto que requiera el cliente, se de manera armoniosa y amistosa, esto con el fin de fidelizar al cliente más allá de la calidad de los productos o servicios prestados.

3.2.3 Política de deuda y política de retiros

Debido a la falta de información respecto a períodos anteriores sobre la rentabilidad, ingresos y egresos, es que no hay conocimiento sobre la manera en que la empresa sule sus deudas.

Si bien es sabido que la empresa ha sobrevivido durante este tiempo, es que se induce que si ha podido suplir sus deudas a corto plazo para poder sobrevivir, cabe destacar que la manera en que se pagan las deudas es mediante el uso de los ingresos y la capacidad crediticia otorgada por el banco.

Por lo mencionado anteriormente es que se recomienda que la empresa comience a determinar de mejor manera su estructura de deuda. Una posibilidad es mediante el uso del libro ingreso/egresos a modo de ejercicio metodológico, ya que esta herramienta le permitirá a los directivos apreciar de modo más objetiva la manera en que están utilizando sus recursos financieros vía deuda bancaria y la manera en que esta va afectando a la empresa, esto se recomienda que se utilice por un breve período de tiempo para que funcione como un fin metodológico.

Por otra parte es recomendable que averigüen la tasa de interés que el banco utiliza sobre su línea de crédito ya que esta es utilizada ya sea para poder pagare a sí mismos, como para poder financiar proyectos.

Para complementar lo anterior también se recomienda que los dueños de la empresa tengan un mayor contacto con la contadora ya que gran parte de la parte financiera lo está llevando a cabo esta persona y debido a la falta de facturación de muchos proyectos ya realizados es que la información que ella maneja no es fidedigna ni realista.

Parte importante de este proceso es esperar a tener la cantidad suficiente de información respecto a los ingresos netos para así determinar el nivel de deuda que pueda tener la empresa, que usualmente se recomienda como tope el uso de un 40% de dichos ingresos.

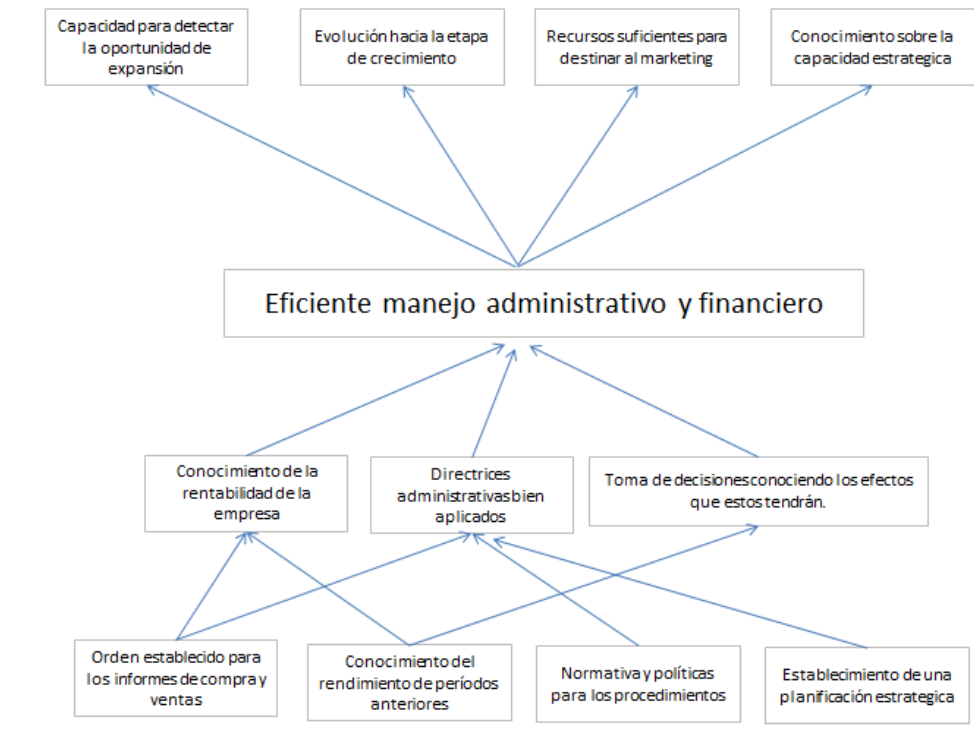
Sobre la política de retiros, se propone que se establezca una fecha fija de pago. Debido a que a la empresa no realiza ventas de manera continua, es que se

aconseja rentar por parte de los dueños un porcentaje sobre las ventas generadas en el mes y que este corresponda a la sumatoria del porcentaje sobre el cargo por mano de obra en la fijación de los precios.

3.2.4 Árbol de objetivos

A raíz de todo lo planteado anteriormente, y en vista a los problemas y propuestas ya planteados es que se determinó que el “Árbol de objetivos de tres Dimensiones quedase compuesta de tal manera

Figura 3.1 Árbol de objetivos



En este árbol se refleja las metas por cada uno de las causas y efectos presentados en el Árbol anterior, con esto se deja en claro que lo que mas compete en estos momentos a la organización es buscar una manera de hacer una gestión en el área financiera y administrativa de manera eficiente dejando atrás las debilidades presentadas en este trabajo.

3.2.5 Propuesta de la misión, visión, objetivos

Tras lo planteado en el capítulo anterior, establecer la misión, visión y objetivos servirá como pauta para establecer una planificación estratégica, además, de darle un fin y rumbo a la empresa.

Para poder desarrollar las propuestas en este ámbito se compiló una serie de datos de los dueños de la empresa tales como gustos, como ven a la empresa hoy en día y como esperan hacerlo a futuro y con qué valores trabajan hoy. Con esto en consideración se propone la misión, visión y objetivos.

a) Visión

La visión de Tres Dimensiones quedó de la siguiente manera:

“Liderar y ser reconocidos por los productos diferenciados mediante la innovación, creatividad y sostenibilidad ecológica.”

b) Misión

La misión de Tres Dimensiones quedó de la siguiente manera:

“Diseñar y producir en base a la creatividad, preferencias e ideas de los clientes productos de excelencia”.

c) Objetivos

Los principales objetivos de Tres Dimensiones son:

- 1) Ser una empresa que supere la etapa de nacimiento
- 2) Abarcar proyectos de mayor envergadura
- 3) Tener mayor presencia en el mercado regional.

CONCLUSIÓN

Tras una serie de entrevistas y revisión de los antecedentes que habían de períodos anteriores de la empresa Tres Dimensiones, se determinó que por el momento lo que más acongojaba y apuraba realizar era un diagnóstico respecto a las falencias y problemas que presentan actualmente, cabe destacar sin embargo que dicho diagnóstico se realizó en conjunto con datos anteriores lo que dejó como evidencia el primer problema de la empresa el cual es la ausencia de datos certeros y concretos respecto a la rentabilidad y efectividad de la ejecución y gestión de dichos períodos.

Con lo mencionado anteriormente se realizó una serie de propuestas en base a lo que hacía falta realizar para dar una estructura más estandarizada para recabar los datos necesarios y así comenzar a obtener índices que reflejen la situación en la que se encuentra la empresa.

Debido a los problemas ya mencionados en esta tesis es que también se concluyó de que la empresa se encuentra en estado de nacimiento, no por las variables de las ventas y del tiempo de vida, sino que por la ineficaz gestión administrativa y financiera lo que hasta el día de hoy es un problema que afecta a muchas PYMES y MIPES en Chile.

Para poder realizar y proponer medidas de gestión administrativa y financiera se utilizó una serie de herramientas de índole administrativas tales como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA y el árbol de problemas, estos

fueron complementadas unas con otras para poder obtener una perspectiva general, que a su vez debieron ser adaptadas al tamaño y situación de la organización.

Una vez obtenidos los resultados tras el uso de estas herramientas para obtener un diagnóstico se procedió a establecer las medidas necesarias a realizar para dar vuelta al problema y obtener una proyección realista sobre lo que se espera llegar. Debido a que no todas las empresas son iguales ya que difieren en tamaño y objetivos, es que las medidas aplicadas en Tres Dimensiones fueron realizadas tomando como base las capacidades y la personalidad de los integrantes para poder alcanzar los objetivos propuestas en esta tesis.

A modo de conclusión general se puede decir que no basta con poseer una buena idea, herramientas y mano de obra calificada para poder sacar adelante un emprendimiento, estos deben ser complementados con una base administrativa sólida que permita aprovechar las fortalezas que se poseen, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades que se presenten y opacar las amenazas, es por ello que es de vital importancia la capacitación y una vía para son las instancias que ofrecen los diferentes organismos gubernamentales en materia de emprendimientos y capacitación. Todo ello debe ir acompañado de la constancia y el orden.

BIBLIOGRAFÍA

-Gitman, L. J. 2007. *Administración Financiera. Onceava edición*. Pearson Addison Wesley. México

-Charles, W.L. 2009. *Administración estratégica*. Mc Graw Hil. Octava edición. México

-Koontz, H. 2012. *Administración*. Mc Graw Hill. Doceava edición. México.

-Krajewski, R. 2008. *Administración de operaciones*. Pearson Prentice Hall. Octava edición. México

-Roman, M. (s.f.). *Biblioteca Argentina*. Obtenido de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/88594.pdf>

-Vergara, R. A. (s.f.). *Sobrevivencia de las PyMES en Chile* .

-Instituto Nacional de Estadísticas [en línea]

http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/familias/economicas.php

<http://www.ine.cl/filenews/files/2008/abril/pdf/pymepagapag.pdf>

-Superación de la pobreza

Estudio publicado por Roberto Álvarez y Sebastián Vergara *Sobrevivencia de las PyMES en Chile* . [http://www.superacionpobreza.cl/wp-](http://www.superacionpobreza.cl/wp-content/uploads/2014/03/sobrevivencia_pymes.pdf)

[content/uploads/2014/03/sobrevivencia_pymes.pdf](http://www.superacionpobreza.cl/wp-content/uploads/2014/03/sobrevivencia_pymes.pdf)

