INFORME FINAL MEG III

Profesor: Galo Herrera Baquedano
Asignatura: Módulo de Emprendimiento Gerencial 3
Integrantes: Eduardo Núñez Herrera – Cristóbal Zamora Velásquez

10 DE ENERO DE 2018
UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
Escuela de Ingeniería Comercial

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO 3
ABSTRACT 4
INTRODUCCIÓN 5
CAPÍTULO I 7
ANÁLISIS EXTERNO 7
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA 7
POLÍTICO 7
ECONÓMICO 8
SOCIOCULTURAL 9
TECNOLÓGICO 9
AMBIENTAL 10
ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER 11
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS 12
OPORTUNIDADES 12
AMENAZAS 13
MATRÍZ EFE 14
CAPÍTULO II 15
ANÁLISIS INTERNO 15
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA 15
Misión – Visión – Valores 15
COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS 17
COMPETIDORES INDIRECTOS 18
FORTALEZAS DEBILIDADES 19
FORTALEZAS 19
DEBILIDADES 20
MATRIZ EFI 20
CADENA DE VALOR 22
VENTAJA COMPETITIVA 23
RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES 23
MODELO CANVAS 25
CAPÍTULO III 25
IDENTIFICAR EL ÁREA DE LA PROBLEMÁTICA 25

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 26
JUSTIFICACIÓN 29
MARCO METODOLÓGICO 30
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN 30
INSTRUMENTO DE MEDICIÓN 30
RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS 31
ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN 31
CAPÍTULO IV 32
PLAN DE MEJORA 32
DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORA 32
CREACIÓN DE MISIÓN – VISIÓN – VALORES 32
NUEVO ORGANIGRAMA 33
CONCLUSIÓN 37
BIBLIOGRAFÍA 38
ANEXOS 39

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente texto expone un plan de mejora aplicado a una empresa familiar del rubro del menaje, Casalina, en la quinta región de Valparaíso, Chile.

Se realiza un análisis interno y externo de la empresa y se identifica los problemas claves de la empresa que han hecho que pierda participación de mercado, situándola en una etapa de declive crecimiento y proyección.

Se obtiene información de primera fuente y se realiza un análisis de los posibles problemas. A continuación, una vez identificado el problema se propone un plan de mejora, el cual se estructura y se desarrolla mediante avanza el documento.

Finalmente se entrega una conclusión de lo estudiado y del efecto del plan de mejora.

ABSTRACT

The following text presents an improvement plan applied to a family business of the household item, Casalina, in the fifth region of Valparaíso, Chile.

An internal and external analysis of the company is carried out and the company identifies the key problems that have caused it to lose market share, placing it at a stage of declining growth and projection.

Information is obtained from the first source and an analysis of the possible problems is carried out. Then, once the problem is identified, an improvement plan is proposed, which is structured and developed by advancing the document.

Finally, a conclusion of what has been studied and the effect of the improvement plan is delivered.

INTRODUCCIÓN

Casalina nace en los años 70 como un emprendimiento de parte de una pareja viñamarina, quienes buscan emprender mediante un modelo de negocios muy popular en esos años, “El Semanero”. Esta modalidad de negocios consistía en vendedores que iban puerta a puerta ofreciendo sus productos, en este caso menaje, y que hacían visitas todos los días de la semana a un sector diferente. La venta se pactaba en cuotas y el cobro se hacía cuando el vendedor pasara nuevamente por la ruta establecida.

En un principio se cubrieron los sectores de Gómez Carreño y Achupallas, para posteriormente expandir el negocios a los demás cerros de Viña del Mar. Tanto fue el éxito del negocio que de pasar semanalmente a pie, después se hizo en vehículo y a continuación se instaló en una tienda formal ubicada en Calle Arlegui N° 1022 en donde se encuentra desde aquellos años. Además de los locales comerciales expandieron las ventas a los sectores de Casablanca, Combarbalá, La ligua, Petorca e Illapel manteniendo el inicial método de venta.

La empresa siguió con una constante expansión instalando tiendas en Valparaíso en calle de gran afluencia de clientes como calle Condell y Pedro Montt y en Viña del Mar en la mismísima Calle Valparaíso sector poniente y oriente además de la calle San Antonio. Es tanto el auge que tuvo la empresa que llegó a tener su propia tarjeta de crédito Casalina, que para aquellos años era realmente una innovación en el mercado.

La gestión del negocio se distribuía entre los 4 integrantes de la familia. El padre de familia, era el encargado de la bodega, administrando los inventarios y gestionando los despachos a cada local. La madre, era la encargada de atender a los vendedores, elegir los productos, revisar y controlar los informes de caja y cumplir funciones de representante legal. El primer hijo de la pareja, se encargaba del control de los vendedores en terreno, controlando las cobranzas de estos y recaudando el dinero obtenido. Después cuando el formato ya desapareció se hizo cargo de los locales como control de los jefes de local. El segundo hijo, se encargaba de la parte finanzas e inversión.

Casalina llegó a ser el mayor distribuidor y comercializador de productos de menaje en la región, pero en los años en que aparecieron las grandes empresas del retail todo cambió.

Cabe mencionar que la estrategia de la empresa siempre ha sido la de precios bajo orientado a un sector medio bajo de la población, por lo que no pudo sostener la participación de mercado compitiendo con empresas como Falabella, Ripley y Almacenes París. La cantidad de locales disminuyó y junto con el paso de los años, la vejez de los dueños y la desmotivación de algunos integrantes generó que solamente mantuvieran el primer local en donde iniciaron las actividades. Finalmente enfermedades del padre y la muerte de la madre, sumado con priorizar otros negocios ha hecho que Casalina tenga grandes problemas de administración, estando a la deriva.

A continuación se presentará más detalladamente la situación actual de la empresa, con los diferentes problemas y una propuesta de mejora.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

POLÍTICO

En los últimos años Chile ha experimentado varios cambios en las reformas, tales como la reforma laboral, educacional y tributaria son los hitos principales de este gobierno que está llegando a su fin. Estos cambios han influido en distintos aspectos tales como:

1. Riesgo país: Este año ha registrado la baja más alta en los últimos años marcando 124 puntos, que es menos de la mitad de lo alcanzado por Chile en Febrero de 2016 que alcanzó una puntuación de 279, siendo el pick para el país. Los expertos atribuyen esta baja en el puntaje debido a la sostenida disminución del precio del cobre, al próximo cambio en el ciclo político y la inflación sostenida.

2. Consenso en la institucionalidad política: Si bien en la región la institucionalidad se ha puesto en peligro por casos de corrupción y situaciones gubernamentales tensas, Chile es uno de los países en donde la institucionalidad se encuentra más sólida. Aun cuando en nuestro país se ha visto afectado instituciones con un alto grado de credibilidad, como Carabineros, las bases de un país sólido y confiable se han mantenido estables. Esta institucionalidad también se puede ver por los diferentes mecanismos institucionales para la resolución de conflictos.

3. Compromiso de la de FFAA con el sistema institucional: Las Fuerzas Armadas y de Orden junto con el gobierno, tienen una cercana y muy buena relación, lo que respalda la imagen de Chile como un país estable.

4. Expectativas por el nuevo gobierno: Si bien las reformas implementadas por el gobierno de turno han generado un estancamiento de la inversión, la elección de Sebastián Piñera como nuevo presidente de Chile ha generado un ambiente positivo en el empresariado. Esto se vio reflejado al día siguiente de las elecciones presidenciales en donde el IPSA tuvo un

aumento del 6,06%. Pero las cifras poco a poco se han ido estabilizando a medida que transcurren el tiempo.

ECONÓMICO

La economía ha tenido una desaceleración bastante notoria, siendo Chile uno de los países con menor crecimiento en la región.

1. Tendencias económicas nacional sobre PIB país y sectorial: De acuerdo al Fondo Monetario Internacional Chile tendrá un crecimiento del 2,5%, ocupando solo la séptima posición de 10 países. (Ver anexo A). Si bien las proyecciones para el 2018 son bastante positivas, llegando a un 3,5%, habrá que esperar qué pasa con el precio del cobre en las primeras semanas de este 2018.

2. Política de impuestos: El gobierno actual ha realizado diferentes cambios generando más gasto gubernamental que por medio de los impuestos quiere financiar. La nueva reforma tributaria ha tenido impacto sobre las empresas, las personas, los pequeños comerciantes debido a que en el momento de la implementación no estaba clara la información de cuál de los 2 sistemas era el más beneficioso para ser elegido. También un impuesto importante que se ha aplicado es el IVA en materia inmobiliaria. Esto generó un alza importante en la compra de propiedades, generando beneficios bastante importantes al mercado.

3. Cambios en el precio del Cobre: Si bien las reformas que ha impulsado el actual gobierno han provocado un estancamiento de la inversión, otro factor también ha afectado la economía, esto es el bajo precio del cobre. Esto ha sido en gran parte por la disminución del cobre comprado por China, llegando a costar U$2,15 la libra. Si consideramos el tope del precio el 16 de diciembre de 2011, con un valor de U$4,60 la libra, en los últimos meses ha habido un repunte del precio, llegando alcanzar sobre los U$3 la libra, valores que no se daban desde el año 2012.

SOCIOCULTURAL

Socialmente en los últimos años los cambios sociales han marcado al país.

1. Gran aumento de la inmigración en Chile: En el último año ha aumentado en forma considerable la inmigración en nuestro país, debido a la difícil situación que vive algunos países de la región, tales como Venezuela y Haití, y que han visto en nuestro país un crecimiento económico estable, a pesar de la baja en el porcentaje de crecimiento, Chile es uno de los países más estable económicamente, el riesgo país, los niveles de corrupción, de delincuencia, la institucionalidad de las policías, entre otros factores hacen de nuestro Chile un país atractivo para vivir.

2. Aumento de las expectativas de vida: De acuerdo a los datos entregados por la Organización Mundial de la Salud en el 2016, Chile es el país de Latinoamérica con mayores expectativas de vida con un promedio de 80.5 años (Ver anexo B).

TECNOLÓGICO

1. Utilización de las redes sociales para promocionar emprendimientos y luchar contra el desempleo. El desarrollo de una infraestructura adecuada tanto para la importación como para la exportación y una gran capacidad tecnológica hacen de nuestro país un importante lugar para desarrollar a través de la tecnología un adecuado desarrollo económico. Hay que destacar que todo está vinculado a la importante gestión pública y privada que posee un alto grado de participación y competitividad

2. Nuestro país es una de las economías con mayor desarrollo en los mercados de telefonía móvil en América Latina, esto ya que posee una de las más altas tasas de absorción de teléfonos inteligentes en toda la región.

De acuerdo a un estudio realizado en abril por eMarketer, Chile es en la actualidad una de las naciones que más usa teléfonos inteligentes en Latinoamérica. Para el año 2016 se había proyectado cerca de 7,9 millones de usuarios Smartphone, lo que se traduce en el 45 % de la población, y la mayor tasa de penetración en América Latina.

En el 2018, más de la mitad del país va a poseer y utilizar algún teléfono inteligente al menos una vez al mes. Factores como la infraestructura y las nuevas tecnologías, han permitido que nuestro país se posicione como una plataforma hacia otros mercados no solo en retail, sino también en diversas áreas logísticas.

AMBIENTAL

El territorio chileno sigue siendo el mismo, pero cada vez hay menos en él. Es la conclusión que se desprende del Informe País Estado del Medio Ambiente 1999-2015, preparado por el Centro de Análisis de Políticas Públicas del Instituto de Asuntos Públicos (INAP) de la Universidad de Chile. El trabajo, es un compendio de una serie de informes estadísticos sobre aire, aguas, bosque nativo, uso de suelos, ecosistemas marinos y borde costero, asentamientos humanos y uso de energías alternativas, lo que nos muestra de forma preocupante la pérdida generalizada en todo el país.

En los Valles de Leyda (provincia de San Antonio) y Casablanca, en la zona central, son los trabajadores que siembran y cosechan la tierra quienes más saben de cambio climático. Pues no han necesitado ningún reporte ni de estudios científicos para saber que el clima está cambiando de forma acelerada. En estas localidades no hay personas escépticas, tampoco ecologistas, sólo gente que ha vivido toda una vida ligada al campo. Si una planta no crece, si llueve menos, si las temperaturas son más altas o más frías, son ellos a quienes hay que preguntar. En el lugar donde el agua brotaba de formas más cercanas, hoy tiene que hacer pozos mucho más profundos. No es raro hallar testimonios similares que dicen y hablan sobre el calentamiento global y que la actividad del hombre está detrás del fenómeno. Sin considerar la pérdida por incendios forestales que ha aumentado en los últimos años, sólo por el cambio de uso de suelo, destrucción y degradación del bosque nativo, donde se ha producido mermas importantes de miles hectáreas.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Poder negociador de los clientes: Los clientes de Casalina se pueden dividir en 2 grupos, las empresas, las personas naturales. En ambos casos los clientes no tiene tanto poder, ya que la elección de estos por Casalina es el precio más bajo, por lo que el poder negociador de los clientes es bajo.

Poder negociador de los proveedores: Los proveedores del rubro menaje son pocos y la rivalidad entre estas empresas es bastante grande, ya que a pesar de que una de las empresas se especializa en menaje y la otra en accesorios, ambas han entrado en la línea de productos del otro para poder ganar participación de mercado. Podemos concluir que en este mercado el poder negociador de los proveedores es bajo medio por existir pocos participante, pero el ingreso al mercado de los inversionistas Chinos han influido mucho en bajar el poder negociador del proveedor.

Si consideramos los proveedores de productos de limpieza y aluminios, estos tienen un poco más de poder negociador, ya que los fabricantes de productos de limpieza a bajo costo y de calidad media alta son pocos y el riesgo de tener una reacción en el consumo si se cambia el proveedor es bastante alto, ya que la empresa trabaja con el mismo proveedor hace bastantes años y la marca del producto es reconocida y pedida por los clientes. En conclusión el poder negociador de los proveedores es medio.

Entrada de nuevos competidores: Para poder analizar la entrada de nuevos competidores debemos tener en cuenta que para poder entrar al mercado se necesita una gran inversión debido a la gran cantidad de líneas de productos que se debe tener y también la profundidad de estas. Otro factor relacionado con esto último es la gran cantidad de stock que se debe tener, especialmente para el cliente empresa, que compra grandes volúmenes de productos al instante y dejando sin posibilidad realizar una orden de compra para poder atender sus necesidades específicas. Además de la inversión en productos, se debe tener un lugar amplio para utilizarlo de bodega, la obtención de camiones y personal de bodega junto con un software que controle stocks en bodega y local hace que la entrada de nuevos competidores no sea tan factible. Por lo tanto, las barreras de entrada son altas, lo que disminuye el riesgo de la entrada de nuevos competidores al mercado.

Productos sustitutos: Los utensilios para la cocina y el menaje en general es poco sustituible. Si existen diferentes materiales con los cuales se fabrica, como por ejemplo: Olla de acero inoxidable, de aluminio o de loza, pero por lo general no existen productos sustitutos. En el área de productos de limpieza tampoco existen productos sustitutos importantes, al igual que los productos fabricados de aluminio. Esto es porque la empresa tiene todos los productos fabricados con los distintos materiales. Por este motivo los el riesgo de productos sustitutos es bajo.

Rivalidad entre los competidores: La rivalidad con el competidor directo es bastante grande, ya que estos poseen la misma línea de productos, pero con el tiempo se ha enfocado a otro mercado, de un producto de mejor calidad y con diseño, productos complementarios como ropa para cocineros, entre otras, pero además de tener productos de la misma calidad y a un precio parecido, la ubicación de ambas empresas es lo que incrementa la rivalidad, ya que se encuentran ubicadas a 2 cuadras una de la otra. Las otras empresas que actúan en el mercado en la región están orientadas a otro tipo de clientes, por lo que no se tiene tanta rivalidad. En conclusión la rivalidad entre los competidores se puede decir que es media.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES

- Generar mayor rentabilidad con una venta de catálogo de los productos industriales. Al este ser el primer y último local y considerando que siempre ha estado orientado a las empresas, por la venta al por mayor y los artículos que se exhiben, nos da la oportunidad de implementar un catálogo para poder vender los productos y aumentar el espacio para otros productos con más salida.

- El gran crecimiento de la zona respecto a los proyectos inmobiliarios y la creación de un sector residencial que podría provocar el aumento de los ingresos.

- La nueva tendencia gourmet: da la oportunidad de especializarnos en el mercado

- Poder fidelizar a la clientela con una red de descuentos, ofertas y acumulación de puntos, que nos permita mejorar la base de datos de los clientes.

- Mejorar rentabilidad con una mejor planificación de superficie de planta ya que se encuentra demasiado desordenado y considerando la amplitud del local, se podría ordenar y generar espacios en donde se muestren productos industriales, cosa que la competencia no hace.

- Generar un plan de alianza con empresas o tarjetas para poder entregar compra con crédito, por ejemplo con la tarjeta Líder, o ABCDIN.

- Retomar las ventas y entregas a nivel de empresa: Esto es algo que caracterizaba a Casalina, ya que realizaba entregas a los distintos pubs, restaurant y hoteles.

- Potenciar la atención al cliente personalizada: Las personas que van a comprar al local por largo tiempo reconocen que la atención es más personalizada. Esto lo ha generado la poca rotación de vendedoras que tiene Casalina.

AMENAZAS

- La unión de las grandes empresas y la creación de las tarjetas de crédito que juntan empresas de diferentes rubros ha llevado a la quiebra a muchas marcas que buscan pelear con la compra en grandes volúmenes y las importaciones.

- Existe una tendencia de los clientes a compra por internet, lo que permite obtener precios a menor costo.

- La aparición del mercado Chino ya instalado en Chile ha hecho que aparezcan productos con precios muy bajos.

- La situación tributaria actual también provoca inseguridad en las empresas y ha hecho que muchos proyectos se estanquen y también los volúmenes de compra, sin considerar el pago de impuestos que puede generar un alza en los precios.

- Los cambios en la exigencia del cliente con las empresas en relación a la atención y la calidad del producto, junto con los derechos de los consumidores: Los clientes cada día se han empoderado por la constitución del Sernac. El concepto de “el cliente tiene la razón” se ha interiorizado, lo que ha provocado un cliente que piensa que es lo más importante.

- La antigüedad de la propiedad y posterior muerte del dueño: La propiedad en donde está instalado Casalina no es propia, se arrienda. Hace 1 año el dueño falleció y desde hace ya 3 años aproximadamente no se han querido hacer reparaciones a la estructura y tampoco a filtraciones desde el segundo piso, en donde opera un hostal. Esto genera que la estética del local no sea la mejor para los clientes.

- Sensibilidad a los ciclos económicos: Gracias a la globalización todos los países se encuentran más conectados, pero una de las desventajas es que los mercados son cada día más sensibles a los ciclos económicos.

MATRÍZ EFE

	OPORTUNIDADES	PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
1.	Venta por catálogo	0,15	1	0,15
2.	Crecimiento inmobiliario en el sector	0,08	2	0,16
3.	Nueva tendencia Gourmet	0,07	2	0,14
4.	Plan de alianza para entregar crédito	0,05	1	0,05
5.	Retomar venta empresas con reparto	0,15	1	0,15
	AMENAZAS			
1.	Unión de empresas - Grandes holdings	0,25	3	0,75
2.	Compra online	0,05	1	0,05
3.	Cliente exigente y empoderado	0,03	3	0,09
4.	Mercado Chino	0,1	3	0,3
5.	Antigüedad de la propiedad	0,07	1	0,07
	TOTAL	**1**		**1,91**

De acuerdo a los números entregados por la Matriz EFE y con un resultado de 1,91, las conclusiones que se deducen es que la empresa no tiene una buena respuesta ante las amenazas externas. Esto se puede explicar porque los cambios del mercado, que han hecho que la industria pase de un nivel amateur a uno realmente profesional, con muchas líneas de productos y profundas, que se adecúa a las necesidades cada vez más exigente de los consumidores. Solo hay que analizar que la venta por catálogo, atender a los clientes empresa con despachos a domicilio y la compra online son parte de las nuevas tendencias del mercado, a la cual la empresa tiene una mala respuesta de acuerdo al análisis.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS INTERNO

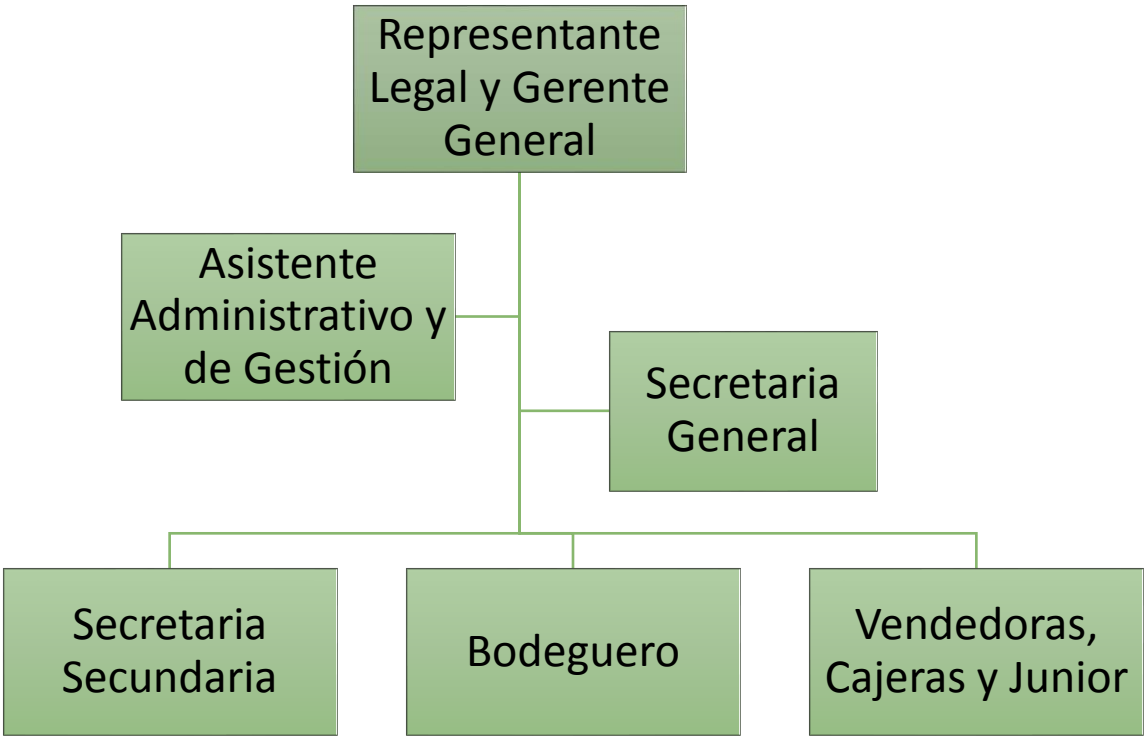
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Misión – Visión – Valores

En la empresa conceptos como misión, visión y valores no han sido definidos. Casalina no ha trabajado en la elaboración de estos conceptos. Esto genera que no exista una línea de decisión para que los empleados puedan auto-gestionarse. Esto junto con otros factores que se mencionarán más adelante, hace que los procedimientos no se realicen de manera eficiente. La pérdida de tiempo genera que muchas de las gestiones que se realizan dentro de la empresa queden pendientes o se realicen de mala manera.

ORGANIGRAMA Y COMPOSICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La estructura de Recursos Humanos en Casalina no está definida. A continuación se describirá cada uno de los cargos.



Representante Legal y Gerente General: Este cargo lo ejerce uno de los hijos herederos, el cuál es el representante legal de 2 empresas más que funcionan en las mismas instalaciones que Casalina. Las funciones que él realiza son las siguientes: Decisión final de las compras, dirección financiera y de proyectos, realiza la contratación del personal, toma la decisiones finales, En general su función es la de un dueño de empresa, se encarga de realizar documentación legal y financiera.

Además realiza la gestión de compra de SOMEZA y SOCOMAY, en donde también es representante legal.

Asistente Administrativo y de Gestión: Este cargo es bastante poli-funcional, las cuales se van realizando a medida que se va necesitando, cuando hay algún problema, en caso de renuncia o despido de alguno de los empleados. Realiza labores de jefe de local, reemplazo de cajero, ayudante de bodega, jefe de bodega, chofer y encargado de reparto, encargado de adquisiciones, reclutamiento, selección e inducción, junior y segundo cargo en jefatura.

Secretaria General: Las funciones que tiene esta secretaria realmente son múltiples, porque realiza gestiones por las 3 empresas que funcionan la oficina central. Estas son:

Por Casalina:

- Realiza funciones de Recursos Humanos, gestionando con el contador las liquidaciones de pago, redactando los contratos, encargada de revisión de los libros de asistencia, reemplazo del puesto de cajera, realizar las cotizaciones para la compra de productos, encargada de pedir los cheques para pagar cuentas, emisión de las órdenes de compra, realizando las cotizaciones, ingreso de productos nuevos y asignación de precios, elaboración de informes para entrega de documentos a contador, entre otros.

Para SOCOMAY:

Encargada de realizar las cotizaciones para la compra de productos, pedir los cheques para pagar cuentas, emisión de las órdenes de compra, realizando las cotizaciones, ingreso de productos nuevos y asignación de precios, elaboración de informes para entrega de documentos a contador, emisión de facturas de compra y notas de crédito, entre otros.

Para SOMEZA:

Emisión de facturas de compra, de notas de crédito, elaboración de informes para entrega de documentos a contador y también funciones de recursos humanos.

Secretaria secundaria: Realiza trabajos principalmente para la empresa SOCOMAY, como contestar llamadas, realizar ingreso de facturas de compra y de venta, ejecutar cobranza de clientes que tengan facturas impagas, pero su sueldo es pagado por CASALINA. Para esta empresa la única labor que realiza es revisar las cuadraturas cajas entregas a diario para poder comprobar los dineros faltantes en cada caja.

Bodeguero: Este cargo tiene la obligación de realizar limpieza de la oficina y bodega, recepcionar, ordenar y cargar productos que lleguen a bodega y que se despachen al local, conducir los vehículos de la empresa, realizar entrega de mercaderías en caso de requerirse. En general realiza funciones de ayudante y jefe de bodega.

Vendedoras, Cajeras: Las vendedoras además de realizar las funciones básicas de venta deben realizar la limpieza del local, codificación y reposición de los productos, vigilar a posibles ladrones que ingresen al local comercial. Hay que mencionar que con la ausencia de un jefe de local, ellas mismas deben auto gestionar las horas extras, arreglar sus horarios en caso de falla de alguna de las vendedores y gestiones que debería realizar el líder.

COMPETIDORES DIRECTOS E INDIRECTOS

Respecto a los competidores, estos son los siguientes:

Multimat: Principal competidor directo, que se encuentra ubicado a 2 cuadras de la ubicación actual de Casalina. Durante años tuvo menor participación de mercado que la empresa analizada pero con los años ha logrado posicionarse como una de las tiendas de menaje con una gran línea de productos, cambiando su segmento hacia un cliente de sector medio alto.

Sodimac: Si bien el rubro de esta empresa está orientada a la construcción, en los últimos años ha incursionado en la decoración y el menaje con un alto nivel de diseño. Muchos de

los productos vendidos en Casalina como vasos, ollas, jarros, floreros, entre otros, se venden también en Sodimac.

Easy: Es un caso muy parecido al de Sodimac, ya que este es competencia directa de Easy y el modelo de negocios es similar.

Bandera Azul: Se podría decir que esta empresa es la que más se parece en la actualidad al formato buscado por Casalina, es una tienda con muchos años de antigüedad que sigue en el mercado en el mismo lugar físico que hace años y está orientada hacia el mismo segmento, solo que está ubicada en Valparaíso.

Steward: En la empresa más nueva en la región pero que está orientado a un segmento alto. Se puede ver en el tipo de productos que comercializa, en la distribución y ubicación de sus tiendas.

COMPETIDORES INDIRECTOS

Los competidores indirectos son:

Locales de productos de limpieza como: La Casa del Aseo, Distribuidora Santa Anita, entre otras se pueden considerar competidores indirectos ya que compiten solamente con una línea de productos que comercializa Casalina.

Tiendas de menaje Chinas: Las tiendas que comercializan productos chinos en Chile son cada día mucho más comunes. En la actualidad cada ciudad posee una y en la mayoría de los casos los locales en donde se instalan son de gran cantidad de metros cuadrados. Se pueden considerar competidores indirectos porque traen artículos de menaje, aluminio y decoración que compiten con los que comercializa Casalina.

Hipermercado Líder: Si bien el negocio de Líder no es vender menaje, en la actualidad el concepto de Hipermercado busca tener todo tipo de productos, si comercializa productos de limpieza y menaje.

FORTALEZAS DEBILIDADES

FORTALEZAS

- Trayectoria en el rubro. La empresa cuenta con más de 40 años de experiencia en el mercado, dándole una ventaja sobre otros posibles participantes por las relaciones duraderas con los proveedores.

- Ubicación acorde al segmento el cual va dirigido. El local está ubicado en calle Arlegui #1022, sector que desde hace años se caracteriza por tener locales comerciales con gran trayectoria y que en los años 80's era una muy concurrida. Es la casa matriz de toda la red que tuvo Casalina a lo largo de toda su historia en la quinta región.

- Amplitud del surtido. El surtido de la tienda alcanza para poder satisfacer las necesidades de los clientes del rubro.

- Precios accesibles. Claramente la estrategia de precio de la marca es costos, por lo que los clientes pueden encontrar todos los productos a un precio muy bajo y conveniente. Cabe mencionar que el competidor directo MULTIMAT, se enfocó en un segmento medio alto, mejorando la calidad de sus productos, aumentando la línea de productos y también la profundidad, pero también aumentaron los precios, lo que fortaleza más aún el factor precio.

- Los años de experiencia en el mercado

- Ubicación muy central y ubicada en un sector bien orientado al mercado: Calle Arlegui 1022, Viña del Mar.

- SOMEZA; Empresa importadora de materia prima de discos de aluminios: El hecho de que la empresa SOMEZA sea parte del holding permite tener el control de la calidad de los productos fabricados con aluminio.

- Empleadas con mucha experiencia

- Gran bodega y oficina para el almacenaje

- Colchón financiera dejado por dueña a los herederos

- El concepto de productos de bajo costo que tienen los clientes

DEBILIDADES

- Mala distribución del surtido. No existe un orden lógico en la exposición de los productos, lo que provoca no solo un desorden de la mercadería, sino que también un desorden de los clientes en el punto de venta.

- Falta de estrategia en la exposición de los productos. Este desorden no facilidad la compra programada ni tampoco incentiva la compra impulsiva.

- Falta de publicidad. Las marcas no exponen material POP de sus productos y menos existe publicidad de ofertas de la misma tienda.

- Falta de profundidad del surtido. A pesar de que si existe amplitud, falta profundidad para poder dar más de 2 opciones de los productos.

- Dirección de la empresa como las antiguas

- El agotamiento de la dirección por los años de experiencia y nuevos negocios involucrados.

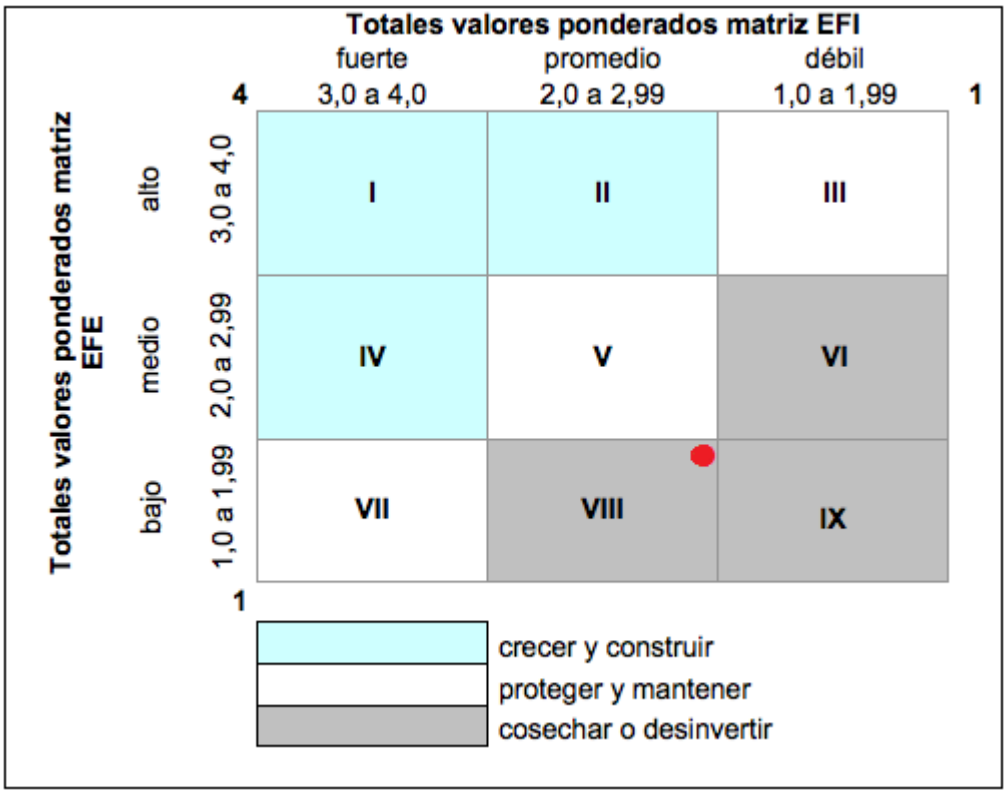
- Alta rotación

MATRIZ EFI

	FORTALEZAS	PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERADO
1.	Trayectoria y experiencia en el mercado	0,08	4	0,32
2.	Ubicación	0,08	4	0,32
3.	Precios accesibles	0,12	4	0,48
4.	SOMEZA: Empresa asociada	0,04	3	0,12
5.	Posicionamiento en la mente del cliente	0,06	3	0,18
	DEBILIDADES			
1.	Alta rotación	0,05	1	0,05
2.	Desorden en la exposicón de los productos	0,07	1	0,07
3.	Falta de publicidad	0,02	2	0,04
4.	Dirección administrativa anticuada	0,3	1	0,3
5.	Agotamiento en la dirección	0,18	1	0,18
	TOTAL	**1**		**2,06**

Con un total ponderado de 2,06, se puede concluir que la organización tiene problemas internos bastante importantes que afectan al funcionamiento normal de la empresa. De acuerdo al peso la Dirección administrativa anticuada junto con el agotamiento de la dirección son los puntos más importante.

Ahora si ingresamos los datos a la Matriz IE quedaría así:



En conclusión la empresa se encuentra en el límite de cosechar con desinvertir y proteger con mantener. Esto demuestra que la empresa está en una crisis que al estar en el límite, generando cambios puede retomar participación de mercado y volver al sitio en que antes se encontraba.

Si consideramos que las coordenadas se encuentran en cosechar o desinvertir, lo que correspondería sería liquidar mercadería, realizar reducción de la línea de productos, o en definitiva disminuir la inversión no sería una buena alternativa ya que es un mercado que en los últimos años ha tenido un crecimiento importante, que la participación de Casalina en el mercado regional ha sido importante y por muchos años y que a pesar de tener

falencias administrativas que posee se mantienen los niveles de venta, al contrario, sube un 10% anual aproximadamente.

También, si analizamos que se encuentra muy cerca de los cuadrantes que indican proteger y mantener, es una muy buena posibilidad de establecer una estrategia de penetración de mercado y orientar sus productos a nichos como la venta a instituciones educacionales que tengan relación con el rubro culinario o atender directamente a los casinos, pubs, discotecs y restaurantes generando un nuevo servicio de venta online con entrega por ejemplo.

Este análisis abre la alternativa de implementar un plan de ordenamiento para poder estructurar una manera de trabajar más seria y acorde a las nuevas tendencias de administración.

CADENA DE VALOR

Infraestructura de la empresa: Localización, más de 40 años en un sector de gran crecimiento, bodega y local espaciosas					MARGEN
Recursos Humanos: Vendedoras con arta antigüedad en la empresa					
Tecnología: Implementación de un nuevo software administrativo y de controld e bodega					
Abastecimiento: Las compras se realizan de manera manual y por Orden de Compra					
Logistica Interna: Los productos se reciben en bodega y desde aquí se preparan los despachos que que son enviados al local	**Operaciones:** Ingreso de ordenes de compra y solicitudes de productos del local	**Logística Externa:** El despacho de productos se hace semanalmente dependiendo de los pedidos desde el local	**Marketing:** Las vendedoras tienen mucha experiencia en el rubro y atienden de manera cordial y familiar	**Servicio Post Venta:** Todos los productos tiene 3 meses de garantía, además de una garantía directa del proveedor en los de electrodomesticos	

VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva que posee Casalina son 2:

1.- Precios bajos respecto a la competencia: La empresa busca entregar precios convenientes para sus clientes, lo que en la actualidad el mercado no lo hace. Con la aparición de la tendencia "Gourmet" las otras empresas que participan en el mercado han decidido cambiar su orientación sobre los productos buscando productos mucho más específicos, de un precio más elevado y productos complementarios e industriales.

2.- La atención personalizada, cercana y familiar: Esto se ha generado con el tiempo y gracias a las habilidades de las vendedoras. La poca y casi nula rotación en las vendedores ha hecho que estas formen un lazo de amistad y cordialidad con los clientes.

Este tipo de atención no se da en la actualidad, por lo que los clientes con más edad y los clientes empresa realmente valoran esta conexión.

RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

La relación con los proveedores es uno de los aspectos importantes dentro de la ventaja competitiva, ya que con el XX% del total se tiene relaciones comerciales por más de 20 años o más, lo que genera lazos de confianza al momento de realizar la compra y venta, de poder obtener mejores precios, exclusividad de comercialización, mejor respuesta ante imprevistos o pedidos de compra con urgencia, reserva de stock en productos de mucha demanda, entre otros beneficios.

a) Menaje

Las proveen de productos de menaje son las empresas con las que Casalina tiene una relación más cercana y duradera. Son las empresas que más aportan al mix de productos

b) Aluminio

Los proveedores de los productos de aluminio son todos fabricantes artesanales, todos son hechos con aluminio mexicano pero se repujan en Chile.

c) Plásticos

Se trabaja directamente con el fabricante, que en este caso es Kendy, empresa derivada de Wenco en Chile. Casalina es distribuidor exclusivo de esta marca en la quinta región.

d) Productos de Limpieza

Dentro de los productos de limpieza se trabaja con marcas reconocidas como Omo, Ace, Sapolio, Clorox, entre otras, pero también se trabaja con marcas no reconocidas como Don Tito. Esta línea de productos no tiene mucho margen pero si es un producto que se utiliza como enganche.

e) Electrodomésticos

Solamente se distribuyen productos Sindelen, ya que brinda garantía directamente con servicios técnicos autorizados de la marca. Además es una marca bastante reconocida, lo que genera confianza en los clientes.

Los esquemas a continuación muestra la lista de proveedores y los tipos de productos que se comercializan por rubro.

LISTA DE PROVEEDORES

Menaje	Aluminio	Plásticos	Productos de limpieza	Electrodomésticos
Santa Elena	Juan Araneda	Roroplast	Comercial Moroni	Sindelen
Santa Mariana	Aluminios Yevenes	Kendy	Tecnopapel	
Inversierra	Carlos Salazar	Vitaliplus	Adelco	
Search	Loreto Espinoza			
Ilko				
Yañez				
Lee Hebo				

MENAJE	ARTÍCULOS DE LIMPIEZA	ARTÍCULOS PARA EL HOGAR	PLÁSTICOS	ELECTRODOMÉSTICOS	ALUMINIO
Ollas	Detergente	Mesas	Cubeteras	Hervidores	Ollas
Platos	Jabón Líquido	Sábanas	Cajas	Jugueras	Arroceras
Cubiertos	Cloro	Cobertores	Bañeras	Parrillas	Freidoras
Vasos	Desodorante Ambiental	Porta retratos	Basureros	Secador de Pelo	Sartenes
Copas	Suavizantes		Vasos	Plancha de pelo	Pailas
Sartenes	Toalla de Papel		Platos comida mascotas	Plancha de ropa	Racioneras
Teteras	Papel Higiénico		Tupperware	Minipimer	Teteras
Hornos	Lavalozas		Exprimidor	Calefactores	Fondos
Amasadora	Limpiapisos		Frascos		
Acc. En general	Ceras				
	Limpiavidrios				

MODELO CANVAS

Ver Anexo D

CAPÍTULO III

IDENTIFICAR EL ÁREA DE LA PROBLEMÁTICA

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede concluir que el gran problema de la empresa es que no existe un plan de trabajo, con una línea definida para la resolución de problema, una planificación de trabajo, un control dentro los procedimientos, en otras palabras, no existe una manera eficiente de poder utilizar los recursos que la empresa posee y un desorden generalizado.

La propuesta de plan de mejora se expone a continuación consiste en realizar un orden, que parte por definir las bases funcionales de la empresa como Misión y Visión, junto con la reestructuración de las funciones de los empleados en cada empresa, junto con un análisis del organigrama actual.

Los objetivos a lograr son:

a) Disminuir los procedimientos incompletos: (Muchas cosas quedan inconclusas)
b) Reducir los procedimientos realizados más de una vez (Ej: Revisión de cajas)
c) Mejorar el clima laboral: (El desorden genera desmotivación de los empleados)
d) Superar los quiebres de stock: disminuir los “no” en los pedidos desde el local y por consecuencia, los “no” de los vendedores a los clientes.

La implementación de este plan de mejora generará cambios sustanciales en la cultura organizacional de la empresa, creando una estructura desde lo administrativo que buscará alinear a todos los empleados a conseguir los objetivos de la empresa bajo una misma visión.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

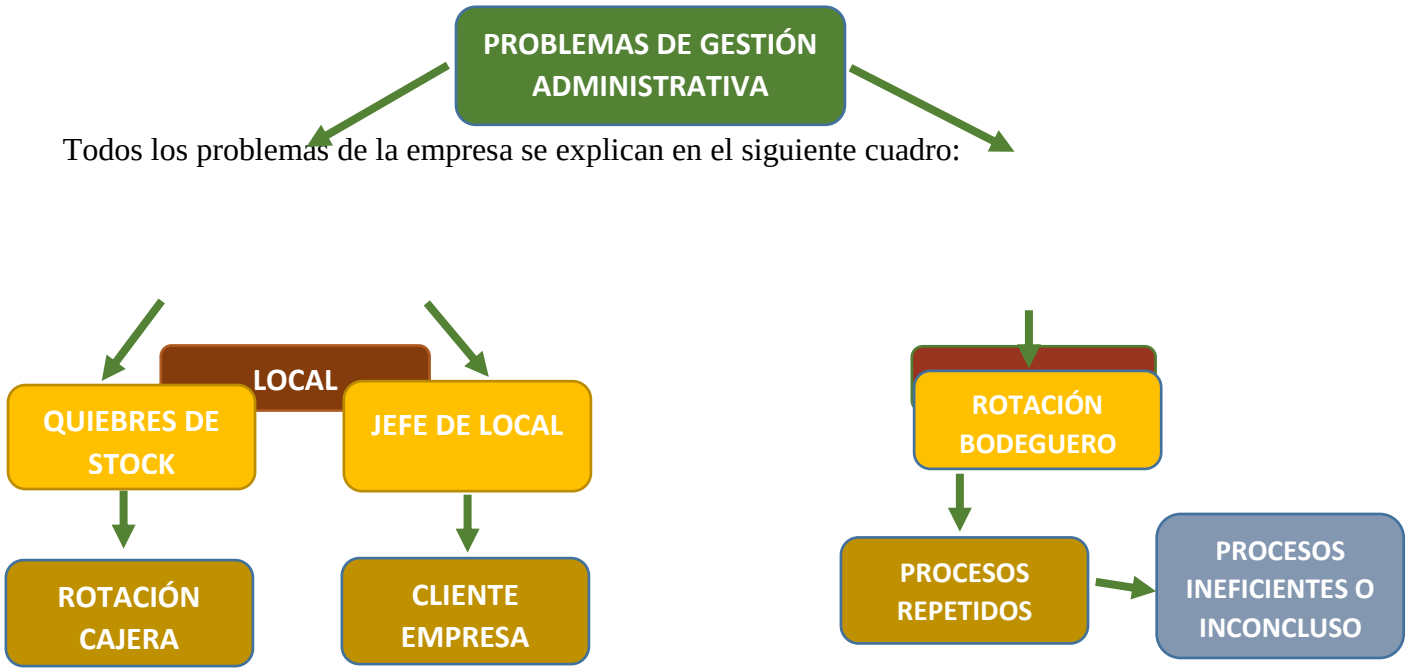
Casalina nace como una empresa familiar. Este tipo de empresas tienen una dinámica diferente, ya que en su mayoría carece de estudios sobre administración y gestión o experiencias previas del mercado, todo surge del esfuerzo y del aprendizaje constante, pero el camino es más complejo porque se tienden a mezclar los problemas del trabajo con los de casa. También debemos considerar que existe también un medio y una desconfianza al cambio de la manera de administrar, ya que si toda la vida se hizo de una forma el cambio genera miedo y desconfianza por las personas que viene con ideas nuevas. Esto último se acrecienta si se considera que si existe una desconfianza en cómo se realizan los procesos se generan nuevos controles que dan como resultado que más de una persona realice o controle un procedimiento.

Los desafíos entonces para este tipo de empresas son:

a) ¿Cómo enfrentar los cambios generacionales y cómo decidir los reemplazos?
b) ¿Cómo profesionalizar la empresa para que evolucione y pueda crecer?
c) ¿Cómo gestionar los intereses familiares?

Finalmente alcanzar un equilibrio entre la familia y el negocio, además de reinventarse en el éxito y no perder las ganas por el esfuerzo hecho es la meta a alcanzar.

Todos los problemas de la empresa se explican en el siguiente cuadro:



En la actualidad no existe injerencia de la administración en el local, debido a que no existe jefe de local y desde la gerencia no ha aprobado muchos cambios y acciones que ha planteado el asistente administrativo. Los principales problemas son la gran rotación de puestos claves como Cajera y Bodeguero, junto con la ausencia de un Jefe de local.

La empresa posee 2 instalaciones, el local y la bodega, en donde existen los cargos de Vendedoras y Secretarias. Estos puestos de trabajos están cubiertos por trabajadores con muchos años de experiencia que han ido quedando de los diferentes locales y en la oficina la secretaria es uno de los empleados que más tiempo lleva trabajando, exactamente 20 años.

Si analizamos la bodega, en este lugar funcionan 3 empresas relacionadas a los herederos de los fundadores de Casalina, Empresas MAO SPA, que es la persona jurídica proveniente de Sucesión María Aguilar Olguín, creada con el fallecimiento de la dueña. También funcionan otras 2 empresas que los dueños son los herederos pero que no están relacionados con el rubro de Casalina, pero la relación que existe es que las secretarias trabajan para las 3 empresas. Esto provoca descoordinación y poca rigurosidad y control de los procesos internos de la empresa que estamos analizando ya que al funcionar casi sola es la que menos se le asigna tiempo.

En el local, las vendedoras tienen bastante años de experiencia, por lo que ellas al no tener un jefe de local, se gestionan personalmente. Conocen las labores pero al momento de tomar decisiones tienen que esperar hasta que llegue un jefe para resolver los problemas o para poder responder preguntar o interrogantes de los clientes. En relación con este tema, uno de los grandes problemas del local es el stock disponible, ya que muchas líneas de productos no se encuentran siempre disponible o completas, lo que ha provocado la pérdida del clientes-empresa, manteniendo solamente el público en general. Los reclamos más comunes de los clientes es que se promete el abastecimiento de los productos para una fecha específica y no se puede cumplir. A esto se le suma el alto porcentaje de rotación de las cajeras

Se debe mencionar que el horario de atención es de Lunes a Sábado de 9:30 a 20:00 horas, por lo que la extensión de las jornadas de trabajo provoca que existan turnos, que en el caso de la cajera se ha probado turnos part-time de mañana y tarde y turnos full-time de lunes a viernes y otro turno semana en hora de colación y el sábado día completo, que es el que actualmente está funcionando.

En el caso de la bodega, el problema se tiene en el cargo de Bodeguero, ya que en la antigüedad la bodega era administrada por mínimo 2 personas, pero hoy en día solamente lo hace una persona. La pérdida de una jefatura ha hecho que la administración y el orden de la bodega también sea un problema porque se ha generado una acumulación de productos en mal estado que en su tiempo debieron ser devueltos al proveedor junto con productos guardados en caja desde hace años. Esto genera que las personas que se han hecho cargo de la bodega, se desmotiven rápidamente porque el trabajo que realmente se debe hacer por mínimo 2 personas, solamente lo hace 1.

Los principales problemas en la empresa son los siguientes:

a) La carencia de una jefatura en el local, ya que esto retrasa la solución de problemas a los clientes y problemas cotidianos de la gestión diaria del local.
b) Problemas de Stock en el local, lo que ha generado una fuga de clientes, especialmente los clientes-empresa.
c) Falta de delegación de responsabilidades a las nuevas generaciones
d) Descuido del merchandising interno del local
e) Descuido en la estética del local comercial
f) La polifuncionalidad de las secretarias en bodega, genera que todos las acciones realizadas se hagan a medias.
g) Una bipolaridad en la toma de decisiones.
h) Muchos costos no operacionales asignados a la empresa que no son prorrateados como los sueldos del personal, gastos de mantención de maquinaria, entre otros.
i) Productos en bodega que no han sido liquidados en cambio otros productos con bastante tiempo de reposición.
j) Mala utilización de los metros cuadrados utilizados en el local y en bodega.

Los problemas antes mencionados son ocasionados principalmente por la falta de procedimientos de gestión y administración. También los empleados al trabajar para 3 empresas, produce distorsión en la organización, generando retrasos importantes en las tareas diarias. Hay mucho gasto de tiempo por gestiones no realizadas correctamente. Y si analizamos que con la mucha rotación de los cargos antes mencionados, empleados tienen que cubrir la responsabilidad del cargo que queda vacante producto de la misma rotación hasta que se logre encontrar al reemplazante. Hay que destacar de forma importante que las frecuentes rotaciones vienen acompañada a raíz de una remuneración baja, produciendo desmotivación y deseos de emigrar a mejores perspectivas laborales y remuneracionales. Estas remuneraciones apenas exceden el sueldo mínimo legal como remuneración líquida, y el sueldo más alto sería el de bodeguero condicionado si posee o no licencia de conducir.

JUSTIFICACIÓN

Los elementos primordiales de una empresa son todos los componentes de una empresa, tanto físicos, monetarios y también las personas, pero principalmente lo más importantes es hacer que todos estos elementos puedan funcionar como un sistema. Es por esto que todo lo que está ligado a la administración es muy importante para lograr las metas buscadas.

La capacidad de que todos los elementos de la empresa funcionen de forma armónica es responsabilidad del administrador, pero es si no existe manera de trabajo adecuada, ninguno de estos elementos va a poder funcionar al 100%. Es por esto que tener una metodología clara, con maneras eficientes de resolución de procesos y que todos los elementos de la empresa comprendan esta manera de trabajar se hace imprescindible para conseguir las metas institucionales.

MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación será del tipo no experimental y descriptivo, generando datos por medio de la observación, analizando y describiendo fenómenos que actualmente ocurren en la empresa.

La presente investigación será realizada en la empresa de comercial de ventas de menaje Casalina, por tal motivo, los resultados obtenidos del presente estudio, solo son válidos únicamente para dicha organización.

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio que se realizará será con un enfoque cualitativo, ya que se llevará a cabo mediante la observación, encuestas simples e interpretando datos obtenidos. A través de la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, entre otros.

Este tipo de enfoque, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación, y con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Los instrumentos utilizados para la recopilación de información fueron encuestas a los empleados claves en el local y en oficina (ANEXO C). Esta se realizó a los empleados claves ya que estos son los que más tiempo llevan dentro de la empresa, por lo que pueden dar una visión de cómo ha cambiado el mercado y de cómo la empresa se ha adaptado a los cambios en el tiempo.

También se recopiló información a través del Asistente Administrativo, por medio de la observación e información.

Además se proponen indicadores que podrían servir al momento de hacer la evaluación del plan de mejora. Estos indicadores buscan ver los cambios sobre temas claves que la propuesta debería abordar.

RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Los resultados entregados por los instrumentos de medición son los siguientes:

Respecto a las preguntas relacionadas con la gestión y sus problemas, ambas empleadas a las respuestas se orientaron en que existe un desorden y una falta de comunicación entre la jefatura y entre los empleados y la jefatura . Además se puede inferir que el software que utiliza la empresa no está apto para poder ayudar a la gestión de la organización.

Respecto a la rotación de personal, en ambas encuesta se responde que si afecta al resultado tanto administrativo como en la percepción del cliente.

En la pregunta sobre qué propuesta darías para mejorar la situación actual, las respuestas fueron variadas, una va orientada a tener la posibilidad de resolver problemas o autogestión y la otra mejorar la comunicación.

Sobre si influyen los problemas administrativos en la rotación del personal, la respuesta fue que sí, debido a que esta desorganización provoca cansancio o descontento de los empleados, por lo que bajan su rendimiento o finalmente deciden renunciar. Esto también influye en que se gasta mucho tiempo en la inducción, capacitación y retrasa los procesos internos del local debido a que el personal no tiene mucha experiencia.

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de las entrevistas y la observación muestra que el problema de la falta de una manera ordenara de trabajo, junto con la dependencia de que todas las decisiones pasen por 1 sola persona genera retrasos en los procedimientos de la empresa, descontento en los empleados, disminución de la productividad y un desorden general, que tiene relación directa con otras áreas de la empresa. Por ejemplo:

Si el software no entrega los inventarios, no se puede hacer reposición de la mercadería, lo que genera quiebres de stock en el local y por consecuencia aumenta el descontento de los clientes porque no encuentran los productos en el mismo lugar.

Todo nos indica que lo que las mejoras deben partir por el orden administrativo y de jefatura, para poder ver los efectos en el desempeño del resto de la empresa.

CAPÍTULO IV

PLAN DE MEJORA

DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORA

El objetivo de este plan de mejora es en primera instancia crear un plan de direccionalidad de los objetivos de la empresa. Esto mediante la creación de una Misión – Visión y un organigrama que informe las funciones de cada empleado y que todos los niveles organizacionales se rijan por este esquema para poder avanzar en materia de gestiones incompletas.

Con esto se busca mejorar el plan de trabajo administrativo y la estructura organizacional para que cada empleado pueda entender los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

CREACIÓN DE MISIÓN – VISIÓN – VALORES

a) **Misión:** Casalina busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes puedan encontrar todo lo que necesitan para el hogar con precios muy competitivos respecto a la competencia.

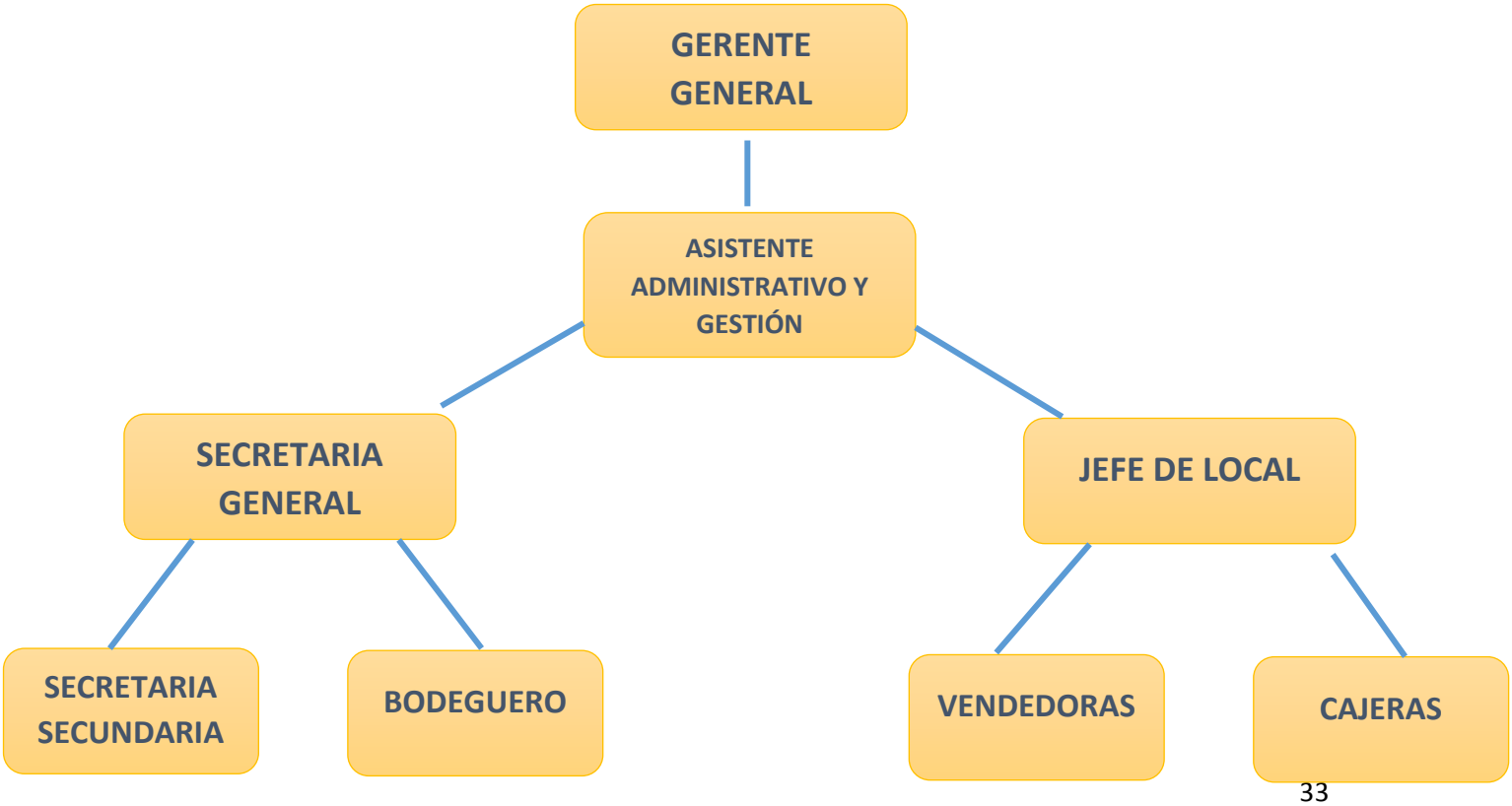
b) **Visión:** Ser una empresa reconocida por ser líder en precios bajos y la más eficiente empresa con una atención personalizada en el rubro del menaje. Lograr que todo nuestro

personal se sienta motivo y orgulloso de pertenecer a nuestra organización, fomentando el control y la calidad en servicio, buscando siempre dar más de sí mismo y con esto lograr la satisfacción de nuestros clientes.

c) **Valores:** Los valores que busca fomentar Casalina son los del entendimiento, la empatía, y generar relaciones interpersonales como los de una familia.

NUEVO ORGANIGRAMA

Las funciones de cada empleado se reasignaron por cargo y por empresa, así cada uno sabrá lo que puede o no hacer y también quién está a cargo de las decisiones por área para poder canalizar los requerimientos con la persona indicada y no depender de solamente 1 persona para tener respuesta.



Gerente General: Las labores que se proponen son la siguiente: Dirección financiera y de proyectos, representante legal, decisión final de las compras, contratación de personal. Estas 2 últimas funciones se complementarán con el asistente de administrativo. Las compras de gran volumen las tomará el Gerente General y las compras habituales las realizará el Asistente Administrativo. Además mantendrá su gestión en las empresas SOMEZA y SOCOMAY.

Asistente Administrativo y de Gestión: Para este cargo se definen las siguientes labores: Jefe de adquisiciones, contratación de personal, encargado de realizar el reclutamiento, selección, inducción y capacitación de las gestiones del local y bodega, control general del rendimiento del local y bodega. En general, la propuesta es que desde el Gerente general delegue responsabilidad de decisión al asistente para que este sea el canal más directo de comunicación entre la jefatura, la bodega y el local.

Si bien en la actualidad el cargo realiza los reemplazos en caso de alguna renuncia o ausencia de algún empleado, lo ideal es que desde ahora sea solamente en caso de emergencia. Las salidas de los empleados deben en lo posible ser programadas.

Secretaria General: En este cargo se busca ordenar las funciones y delegar muchas de las que actualmente realiza a la Secretaria Secundaria. Lo propuesta es lo siguiente:

Por Casalina:

- Encargada de pedir cotizaciones a los distribuidores, generar las órdenes de compra, responder a correos de clientes para gestionar cotizaciones, cálculo e ingreso de precios de productos nuevos en sistema, entre otros. Lo que se busca es que este cargo vea todo lo ligado a compras y ventas.

Para SOCOMAY:

Encargada de realizar las cotizaciones para la compra de productos, emisión de las órdenes de compra, realizando las cotizaciones, ingreso de productos nuevos y asignación de precios, emisión de facturas de compra y notas de crédito, entre otros.

Para SOMEZA:

Emisión de facturas de compra, de notas de crédito.

Jefa de Local: Este cargo es uno de los que se debe volver a implementar. Es el cargo que tiene como obligación solucionar los problemas cotidianos que se generen en el local. Además será el responsable de realizar los reemplazos de cajera cuando sea necesario. Todas las vendedores deberán canalizar reclamos y solicitudes por medio del Jefe de local. Dentro de las obligaciones están: Apertura y cierre del local, revisión de stocks y emisión de solicitudes de reposición de productos a bodega, revisión de libros de asistencia, generación de turnos de reemplazos, horas extras, entre otros. En resumen realizar todas las gestiones de control de ventas y gestiones.

Secretaria secundaria: De acuerdo a lo antes mencionado, la propuesta busca que este cargo tome responsabilidades de la Secretaria General, para poder alivianar y ordenar las funciones de esta última. Estos son:

Por Casalina:

- Realiza funciones de Recursos Humanos tales como solicitar liquidaciones al contador, redactar los contratos, gestionar licencias, etc. También es la encargada de gestionar los pagos de las cuentas de todas las instalaciones, revisión de cajas e ingreso de las facturas de compra al sistema.

Para SOCOMAY:

Realizar ingreso de facturas de compra y de venta, ejecutar cobranza de clientes que tengan facturas impagas, ingreso al sistema de facturas de compra.

Para SOMEZA:

Ingreso de facturas de compra.

Este cargo será la conexión de las 3 empresas con el contador, enviando las facturas al SII, enviando la documentación solicitada por el contador y siendo la responsable de solicitar los timbrajes electrónicos.

Bodeguero: Este cargo mantiene las funciones que actualmente posee.

Vendedoras, Cajeras: Las vendedores y las cajeras también mantienen sus funciones.

Lo que se busca es ordenar las obligaciones por área. Esto ayudará a la revisión de los procedimientos administrativos, a la generación de solicitudes internas y a nivelar la carga laboral de los cargos.

En conclusión lo que se busca es mejorar la comunicación entre las distintas áreas y redefinir las labores de cara uno de los cargos, para así poder controlar la gestión y que sea más fácil detectar dónde está el error para buscar las soluciones, ya que en la actualidad las gestiones pasan por muchas personas y se invierte mucho tiempo del que el procedimiento necesita o algunos procedimientos quedan inconclusos debido a que la importancia de otras gestiones obliga a abandonar momentáneamente la gestión que se realiza, los que en algunos casos, no son retomados y quedan pendientes.

CONCLUSIÓN

De acuerdo a lo investigado en el presente documento hemos llegado a la conclusión de que Casalina tiene un serio problema de gestión administrativa, generada por la despreocupación por parte de la jefatura y la inexistencia de un plan de trabajo, además de la falta de comunicación entre las áreas de la empresa.

El mercado del menaje ha ido cambiando y evolucionando con el tiempo, pero la empresa no ha sido capaz de adaptarse a estos cambios, produciendo la pérdida de participación de mercado y de la imagen en la mente del consumidor.

Es por esto que se ha presentado una propuesta de mejora que busca ordenar la manera de administrar y gestionar la empresa para que desde el núcleo de la empresa se organizasen planes de acción efectivos y retomar la participación de mercado que en la antigüedad poseía.

Creemos que las acciones expuestas en el documento van a generar grandes cambios a nivel administrativo y por consecuencia a nivel de ingresos y ambiente laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- https://www.bcn.cl/

- www.oms.com

- MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL, DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO.

Alumno: Matías Ignacio Peverelli Deulofeu

Profesor guía: Carlos Vásquez Vásquez

- DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROVEEDORES CON ENFOQUE EN LA CALIDAD TOTAL. PROPUESTA PARA TELEFÓNICA CHILE S.A

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Alumnos: Francisca Daniela Espinoza Moya, Tomás Gabriel Eguia Arancibia, Valeria Elizabeth Zoar Marchant Sepúlveda

Profesor de asignatura MEG III: Fernanda Rodríguez Valenzuela

- CHAVENATO, Idalberto Administración en los Nuevos Tiempos, Ciudad: Bogotá, McGraw-Hill, 2002.

ANEXOS

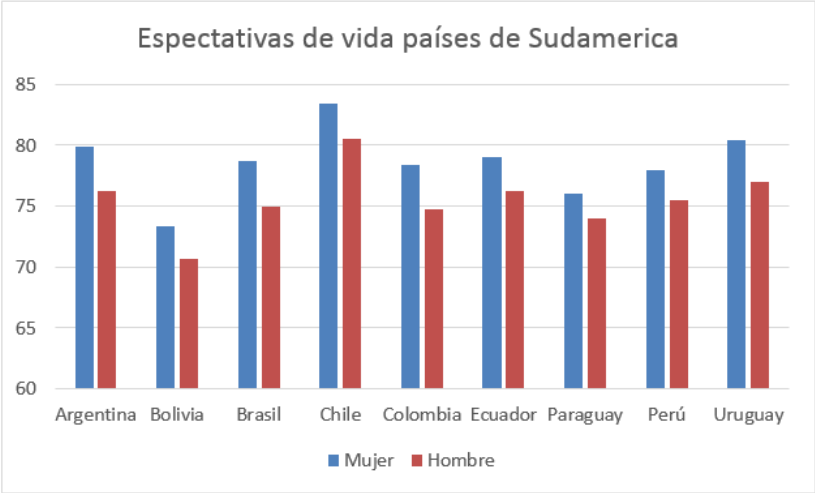
Anexo A

Proyecciones del PIB de países de la Conmebol				
País	Pos	Proyección PIB 2017	Pos	Proyección PIB 2018
Bolivia	1°	4,2%	1°	4,0%
Paraguay	2°	3,9%	1°	4,0%
Uruguay	3°	3,5%	4°	3,1%
Perú	4°	2,7%	6°	2,5%
Argentina	5°	2,5%	3°	3,8%
Colombia	6°	1,7%	5°	2,8%
Chile	7°	1,4%	6°	2,5%
Brasil	8°	0,7%	9°	0,6%
Ecuador	9°	0,2%	8°	1,5%
Venezuela	10°	-12,0%	10°	-0,6%

Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI)

Anexo B

	Mujer	Hombre
Argentina	79,9	76,3
Bolivia	73,3	70,7
Brasil	78,7	75
Chile	83,4	80,5
Colombia	78,4	74,8
Ecuador	79	76,2
Paraguay	76	74
Perú	78	75,5
Uruguay	80,4	77



Anexo C

ENTREVISTA

NOMBRE: Nelly Mondaca

INSTALACIONES EN DONDE TRABAJA: Local

1) ¿Cuáles son los principales problemas de gestión que usted identifica?

No hay organización para los pedidos, para traer la mercadería,

2) ¿Cuál cree usted que es la principal causa este problema?

La falta de comunicación entre las personas que están a cargo

3) ¿Qué mejoras podría dar usted al sistema actual?

Mejorar la manera de comunicación entre empleados y jefatura, que se trabaje en conjunto, que las ideas se puedan ser consideradas.

4) ¿Existen factores externos que influyen en el desempeño administrativo?

No, el problema es de la jefatura. Quiere abarcar mucho pero no da para todo.

5) ¿Influye el tema administrativo en la rotación del personal?

Sí, porque existe un descontento en cuanto a dinero, a trato y el desorden en general.

6) ¿El sistema informático actual sirve para la reposición?

No, porque no existen informes para realizar la reposición de mercadería. Tampoco existen información de stock mínimo y máximo.

7) ¿La rotación de la cajera o del bodeguero influye en el desempeño de la empresa?

Si, influye en los clientes, en la gestión interna del local.

ENTREVISTA

NOMBRE: Claudia Tapia

INSTALACIONES EN DONDE TRABAJA: Oficina

1) ¿Cuáles son los principales problemas de gestión que usted identifica?

Desorden y no terminar los procesos. La persona que dirige no brinda las instancias para poder terminar los procedimientos o falta criterio de decisión.

2) ¿Cuál cree usted que es la principal causa este problema?

Tiempo, porque no alcanza el tiempo para poder hacer tantas tareas a la vez.

3) ¿Qué mejoras podría dar usted al sistema actual?

Tener la capacidad de tomar decisiones o tener otra persona que pueda dar la orden para poder resolver los problemas. Siempre hay un factor que está ligado a que el Jefe toma la última palabra.

4) ¿Existen factores externos que influyen en el desempeño administrativo?

No, solo la forma en que el jefe administra todo.

5) ¿Influye el tema administrativo en la rotación del personal?

No

6) ¿El sistema informático actual sirve para la reposición?

No se ha ocupado nunca para la reposición, pero yo creo que si.

7) ¿La rotación de la cajera o del bodeguero influye en el desempeño de la empresa?

Si, si influye.

Anexo D

Relaciones Clave

MOTIVACIÓN:

* Proveedores de menajes y otros productos
* Servicios y asesorías externas

Actividades Clave

CATEGORÍAS:

* Generación de alianzas con proveedores en busca de la homogeneidad
* Resolución de problemas a menor tiempo
* Plataforma y Redes de Contacto

Recursos Clave

TIPOS DE RECURSOS:

* Físicos: Puntos de ventas, Mobiliarios de oficinas y local comercial, Computador en punto de venta y en oficina
* Publicidad: Letrero luminoso de local
* Intelectual: Registro de marca
* Humanos: equipos de trabajo

Propuesta de Valor

CARACTERÍSTICAS:

Casalina proporciona un servicios de ventas de productos de menaje y otros productos relacionado con el aseo para el hogar disponibles en el momento para sus clientes manteniendo una relación cercana y directa con una atención personalizada

Relaciones con los clientes

EJEMPLOS:

* Atención personalizada en puntos de ventas

Canales de Distribución

Proceso de evaluación:

* Página Web
* RRSS
* Otros medios de comunicación

Mercado Meta - Clientes

EJEMPLO:

* Clientes del sector medio bajo de la población de Viña del Mar y de otras localidades cercanas.
* Transeunte habitual o público en general

Estructura de Costos

TU NEGOCIO ESTA BASADO EN:

* En la compra y venta de menaje y otros productos conexos
* Crear Valor

CARACTERÍSTICAS:

* Costos Fijos: Arriendo local comercial, Remuneraciones, Gastos básicos (luz, agua, telefonos, etc.), otros
* Costos Variables: Proveedores, adquisición de software
* Economías de escala

PUNTO DE EQUILIBRIO

Flujos de Ingresos

TIPOS:

* Venta de menajes
* Otros productos

PRECIO FIJO

* Lista de precios
* Ajustable a las características del producto
* Ajustable al volumen de venta

PRECIO DINÁMICO:

* Negociación, haciendo alianzas con otras empresas y clientes