

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



**“FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA GESTIÓN
DE LA EMPRESA BETTERMAQ, LOS ANDES, REGIÓN DE VALPARAÍSO”**

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

Profesor Guía: Sra. Luz Arévalo González

Alejandro Javier Rodríguez Salinas

VIÑA DEL MAR, CHILE, 2012

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme completar esta etapa tan especial en mi vida, por darme la fortaleza para salir adelante en los momentos complicados.

A mis padres y abuelos, quienes son para mí un ejemplo de esfuerzo, por entregarme valores y consejos, brindándome un apoyo incondicional y siendo un pilar fundamental en mi vida.

A mis compañeros y amigos con quienes nos apoyamos mutuamente en esta etapa de formación profesional.

Alejandro Rodríguez Salinas.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre, padre y abuelos por la confianza, el apoyo y la ayuda brindada, lo cual me permitió lograr recorrer esta importante etapa en mi vida.

A la profesora, Sra. Luz Arévalo González, por su tiempo, conocimientos, paciencia y valiosa guía en el asesoramiento en la realización de la memoria.

A los profesores que entregaron sus conocimientos y herramientas para la formación profesional de esta carrera.

INDICE

RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I, MARCO TEÓRICO	4
EMPRESA FAMILIAR	4
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA/PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	5
VENTAJA COMPETITIVA	7
ESTRATEGIAS	7
DECLARACIÓN DE LA VISIÓN Y LA MISIÓN	8
FORTALEZAS Y DEBILIDADES	8
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS	9
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	10
ESTRATEGIAS	10
POLÍTICAS	11
BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	11
COMPETITIVIDAD	12
EFICAZ Y EFICIENTE	13
<i>Eficiencia:</i>	13
<i>Eficacia:</i>	13
CADENA DE VALOR	13
ESTRATEGIA COMPETITIVA	14
PYMES	14
MICHAEL PORTER, CINCO FUERZAS	16
ANÁLISIS FODA	17
CAPÍTULO II, LA EMPRESA	19
INTRODUCCIÓN	19
IDENTIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA	20
RESEÑA HISTÓRICA Y ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	20
ARRENDAMIENTOS DE EQUIPOS	23
MAQUINARIA ACTUAL DE LA EMPRESA	24
MEDIDAS PREVENTIVAS	24
MODELO DE NEGOCIO	25
<i>Servicios</i>	25
<i>Clientes</i>	26
<i>Proveedores</i>	26

<i>Competidores</i>	27
<i>Canales de Distribución</i>	27
MERCADO LOCAL.....	28
FIJACIÓN DE PRECIOS	29
ANÁLISIS FODA	30
<i>Fortalezas de la empresa</i>	30
<i>Debilidades de la empresa</i>	31
<i>Oportunidades de la Empresa</i>	33
<i>Amenazas de las Empresa</i>	34
<i>Cuadro resumen del análisis FODA</i>	35
INFORMACIÓN SOBRE LAS FACTURACIONES.....	36
TABLA PROVEEDORES Y MONTOS TOTALES	37
CAPÍTULO III, PLAN ESTRATÉGICO. EMPRESA BETTERMAQ.....	39
INTRODUCCIÓN	39
PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO	39
MERCADO OBJETIVO	40
LA VISIÓN Y LA MISIÓN	41
VALORES.....	42
OBJETIVOS Y METAS	43
<i>Objetivos Organizacionales</i>	43
<i>Objetivos Estratégicos</i>	44
<i>Objetivos de Expansión</i>	44
<i>Objetivos de Posición</i>	45
<i>Objetivos de Ventas</i>	45
ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA A NIVEL DE NEGOCIO.....	45
MATRIZ EFE Y EFI.....	48
<i>Matriz EFI</i>	48
<i>Matriz EFE</i>	49
IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	50
ORGANIGRAMA	50
PLAN ESTRATÉGICO, EMPRESA BETTERMAQ.....	53
PLAN DE ACCIÓN.....	53
<i>Objetivo: Determinar los procesos y funciones</i>	53
<i>Objetivo: Lograr eficiencia y eficacia en la entrega del servicio</i>	54
<i>Objetivo: Adquirir nuevas máquinas y aumentar la participación</i>	55
<i>Objetivo: Consolidarse en la ciudad de Los Andes</i>	56
<i>Objetivo: Incrementar los servicios, captar clientes y no tener tiempo improductivo de maquinaria</i>	57
<i>Presupuesto</i>	58
<i>Costo de implementar el programa</i>	58
IMPLEMENTACIÓN.....	59
<i>Reuniones y Capacitaciones</i>	59
<i>Análisis de Mercado</i>	60

<i>Publicidad</i>	61
<i>Revisión y Evaluaciones</i>	62
<i>Tecnologías</i>	63
<i>Actividades Extraprogramáticas</i>	64
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	65
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	69

RESUMEN

La presente investigación permite desarrollar un Plan Estratégico para su posterior implementación en la empresa Sociedad de maquinarias y servicios limitada, BETTERMAQ.

La metodología está basada en la investigación analítica y descriptiva, tomando en cuenta no solo los antecedentes y aspectos más relevantes de la investigación sino que también las herramientas entregadas en la Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso.

El desarrollo de la investigación comienza con el planteamiento del problema, proposición de objetivos y la viabilidad de la investigación. Luego aplicamos los conceptos, definiciones y aportes de distintos autores que apoyen el desarrollo de la memoria. Continuamos con la descripción y antecedentes generales de la empresa y el mercado en el cual realiza los servicios. Terminando con los resultados entregados por la investigación y la implementación del Plan Estratégico en la empresa BETTERMAQ.

ABSTRACT

The following investigation enable the development on Strategic Plan for the next implementation in the Machinery Society and limited Services Company, BETTERMAQ.

The methodology is based on the analytic and descriptive investigation, taking into consideration not only the more relevant records and aspects of the investigation, but also the tools given at the Commercial Engineering School of the Valparaiso University.

The development of the investigation begins with the approach of the issue, proposition of the objectives and the viability of the investigation. On the other hand, the concepts and definitions were applied and also the contributions of different authors that support the development of the memorandum. After that, it'll be continued with the description and the general records of the company, and the market in which the service take place. To conclude, it will be introduced the results of the investigation and the implementation of the Strategic Plan at the BETTERMAQ company.

INTRODUCCIÓN

La empresa BETTERMAQ, dedicada al arrendamiento de maquinaria y movimiento de tierra, ubicada en Los Andes, se creó el año 2005 con la unión de dos socios.

Se generan problemas por no contar con una clara estructura, no existe una organización en las labores que cada integrante debe realizar, afectando de manera directa la maximización de las utilidades. Por lo tanto surge la necesidad de estructurar, ordenar y darle formalidad a esta organización, para lograr incrementar la competitividad, utilidad y la eficiencia de sus máquinas, a través de la formulación de un Plan Estratégico.

El objetivo general será elaborar un Plan Estratégico, de acuerdo al lineamiento de la organización, que permita aclarar las expectativas a futuro y estructurar el funcionamiento de la empresa BETTERMAQ.

Además, se espera lograr los objetivos específicos detallados a continuación: determinar los procesos y actividades esenciales que desarrolla la empresa para mejorar la ejecución de éstos y lograr optimizar los recursos; identificar las necesidades y falencias en los procesos organizacionales; implementar una estrategia competitiva, mejorando las relaciones laborales para lograr un posicionamiento en el mercado.

Esta investigación es necesaria para potenciar la competitividad y capacidades de las PYMES, pues la mala organización no permite la optimización de los recursos.

Así, la implementación de un Plan Estratégico logrará una mejor competitividad en el mercado.

La aplicación de este plan surge por la necesidad de los pequeños y medianos empresarios, dedicados al arrendamiento de maquinaria, movimiento de tierras y obras civiles, para poder lograr una ventaja competitiva y no tener tiempo improductivo de las maquinarias. Es por ésto que la implementación de un Plan Estratégico es viable, el interés de lograr cierto posicionamiento en el mercado local y lograr cierta formalidad de la empresa es lo que motiva a efectuar la realización de la programación que se quiere conseguir y cómo conseguirlo.

La presente investigación se basará en una metodología analítica y descriptiva. El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Este método nos permite conocer más el objeto de estudio, pudiendo explicar, hacer analogías, comprender el comportamiento y establecer teorías.

El objetivo de la investigación analítica es examinar un evento identificando sus posibles causas para lograr comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes.

La investigación descriptiva es aquella en que según afirma Salkind (1999), “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómenos objeto de estudio”.

El objetivo de la investigación descriptiva es lograr dar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las

actividades y procesos. No sólo reconoce dato, sino que también identifica las relaciones que existen entre dos o más variables.

Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto.

La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimientos más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa.

Para muchos expertos, la investigación descriptiva es un nivel básico de investigación, el cual se convierte en la base de otros tipos de investigación.¹

¹ César A. Bernal, Metodología de la Investigación, Pearson, 2010

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Para poder realizar una investigación, y formular una tesis es necesario un elemento que sustente el camino a seguir en todo trabajo científico, en donde se especifiquen el grupo central de conceptos y teorías que se utiliza para desarrollar la tesis. El marco teórico se interna en la actividad científica e investigación, para lograr encontrarle un sentido al desarrollo de la tesis, participar en un proceso de búsqueda de información orientado al problema planteado y lograr un adecuado desarrollo de la investigación.

Empresa Familiar

“Se considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia –como entidad- puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50 por ciento de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management; pero, además de estas situaciones, no se deben pasar por alto aquellos casos menos evidentes, donde las operaciones-empresas en las cuales la relación padre-hijo, hermano-hermana, parientes políticos y primos tienen una significativa incidencia sobre el futuro de la organización.

El papel de la familia en este tipo de empresas, debe ser mejor comprendido si se desea sacar el máximo de beneficio de sus ventajas, controlando o eliminando sus desventajas” (Leach, 2009).

Administración estratégica/planeación estratégica

La Administración Estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración; el marketing; las finanzas y la contabilidad; la producción y las operaciones; las actividades de investigación y desarrollo; así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización. En este texto se usará el término Administración Estratégica como sinónimo de Planeación Estratégica.

La implementación de una Planeación Estratégica, consta de tres etapas las cuales se presentan a continuación (Fred R David, 2008):

1. Formulación de la estrategia: Incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuales abandonar, cómo asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse,

si es recomendable entrar en los mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil. (David, 2008)

2. Implementación de la Estrategia: Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. (David, 2008)
3. Evaluación de la Estrategia: Es la etapa final de la Administración Estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de las estrategias es el principal medio para obtener información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto internos como externos cambian de manera constante.

Tres actividades fundamentales de la evaluación son revisar los factores externos e internos que es la base de estrategias actuales; medir el desempeño; y realizar acciones correctivas.

La evaluación de la estrategia es tan necesaria, porque *¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana!* El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer. (David, 2008)

Ventaja Competitiva

El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término se define como “todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”. Cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva. Alcanzar y conservar la ventaja competitiva es esencial para el éxito a largo plazo de una organización. (Fred R. David, 2008)

Estrategas

Los estrategas son personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización. Los puestos que ocupan los estrategas reciben varios nombres, como Director General, Presidente, Dueño, Presidente de la Junta Directiva, Director Ejecutivo, Canciller, Decano o Empresario.

Declaración de la visión y la misión

En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?” Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la Planeación Estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión.

Las declaraciones de la misión son “perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”. Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la declaración.

Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro.²

Fortalezas y Debilidades

De acuerdo a David, F. (2008), las fortalezas y debilidades son las actividades que una organización sí puede controlar y que son desempeñadas bien o con deficiencias, respectivamente.

² Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson 2008

Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración; el marketing; las finanzas y la contabilidad; la producción y las operaciones; la investigación y el desarrollo; y los sistemas de información gerencial.

Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capaciten las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas; se determinan en relación con los competidores.

Oportunidades y amenazas externas

De acuerdo con lo que dice David, F. (2008) las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.

Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo de externas. La revolución inalámbrica, la biotecnología, los cambios demográficos, los altos precios de la gasolina, los valores y las actitudes cambiantes en el trabajo, los problemas relacionados con la inmigración ilegal y la creciente competencia por partes de empresa extranjeras son ejemplos de oportunidades y amenazas para las empresas. Estas formas del

cambio están creando una clase diferente de consumidor y, por consiguiente, generan la necesidad de distintos tipos de productos, servicios y estrategias.

Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica. Estos objetivos a largo plazo se dan comúnmente a nivel de organización y no existe una receta universal que determine cuándo es a largo plazo y cuándo no. Dependerá de las empresas y sus departamentos analizar el tiempo estimado para determinados proyectos. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización, porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben determinarse para la organización en general y para cada división. (David, 2008)

Estrategias

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Estas acciones permiten a las empresas planificarse en el tiempo para lograr un determinado fin.

“Se trata de la dirección a largo plazo de la organización. Es probable que se exprese a través de afirmaciones generales sobre la dirección que debe seguir la organización o los tipos de acción necesarios para alcanzar los objetivos, por ejemplo; en términos de entrada en un nuevo mercado, de nuevos productos o servicios, o de formas de actuar”³ .

Políticas

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes.

Beneficios de la administración estratégica

La administración estratégica permite a una organización ser más productiva que reactiva, se trata de darle forma a su futuro, le permite iniciar e influir en las actividades (en vez de limitarse a responder a ellas) y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino. Los dueños de pequeñas empresas, directores generales, presidentes y gerentes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro reconocen y son conscientes de los beneficios de la administración estratégica.

Históricamente, el principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque

³ Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Dirección Estratégica, Pearson, 2006.

más sistemático, lógico y racional de la elección de la estratégica. La comunicación es la clave para una Administración Estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización.

El objetivo fundamental del proceso es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y empleados. La comprensión es el beneficio más importante de la Administración Estratégica, seguida por el compromiso. Cuando los gerentes y empleados comprenden lo que la organización hace y por qué lo hace, a menudo se sienten parte de la empresa y se comprometen más a ayudarla. Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa. De esta manera, un gran beneficio de la administración estratégica es la oportunidad de que el proceso otorgue más facultades de decisión a los individuos (empowerment).

Competitividad

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país. (Gómez Mena, 2005)

Eficaz y Eficiente

Estos términos pueden ser utilizados como sinónimos, y se les da el mismo significado, pero en realidad existe una gran diferencia, y para un contexto de negocios su uso debe ser el adecuado. Se puede decir que alguien es Eficaz si cumple con alguna tarea que se le designe o si desarrolla un proyecto, en cambio, el ser Eficiente se refiere al cumplimiento de las tareas o proyectos con una menor utilización de recursos o tiempo. A continuación, se describe cada uno de estos conceptos:

Eficiencia:

Se puede definir eficiencia como la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de los resultados deseados. Según Idalberto Chiavenato, eficiencia “significa la utilización correcta de los recursos o medios de producción disponible”.

Eficacia:

Se define como hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos. En este caso, Chiavenato define lo siguiente: “es una medida del logro de resultados”.

Cadena de Valor

Es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa. Son todas aquellas actividades que forman

parte de la misma, desde el abastecimiento de materias primas hasta la entrega del producto a los clientes, permitiendo el desarrollo de actividades, y generando valor al cliente.

Estrategia Competitiva

Su propósito está en definir qué acción se debe emprender para obtener mejores resultados en los distintos negocios de la empresa, dependiendo de las características de los productos que se deben manejar y reunir para aspirar al éxito de la empresa.

PYMES

Es la agrupación de pequeñas y medianas empresas las cuales se clasifican por su volumen de ventas, producción y por la cantidad de personas que trabajan en ellas.

Las PYMES son unidades productivas de menor escala en un sector industrial determinado. Se caracterizan por tener de 1 a 100 empleados (incluido el patrón), utiliza tecnologías que van desde atrasadas hasta las más avanzadas o modernas. Su rentabilidad es la del sector industrial al que pertenecen y sus niveles de productividad en la mayoría de las veces son inferiores a las de su sector.

“Definir la estructura y las actividades de las PYMES no es algo fácil. Ante todo, es importante separarlas del resto de las empresas. De un lado tenemos a la microempresa, la cual por lo general lo establece una persona o un número muy pequeño de individuos los cuales, producen un bien o prestan un servicio.” (Soto, Eduardo y Simón, L. 2003)

En las pequeñas y medianas empresas un Plan Estratégico se debe utilizar como una herramienta que genera conocimiento para mejorar la toma de decisiones. Para una aplicación adecuada, se necesita utilizar e ingresar la información proveniente de las áreas de contabilidad, administración y marketing. Las PYMES cuentan con un mínimo de margen de error, por lo que no deben equivocarse en la toma de decisiones, ya que no cuentan con los recursos suficientes para soportar el fracaso.

Las cifras de fracaso en las PYMES son demasiado altas. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las PYMES no alcanza a subsistir mas allá de los cinco años y el 90% de ellas no alcanza a llegar a los 10 años.

En Chile las cifras no son muy favorables, pues el 25 % de las PYMES desapareció en el primer año, un 17% fracasó al segundo año, mientras el 13% cayó en el tercer año, y un 11% finalizó en el cuarto año.

Michael Porter, cinco fuerzas

La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta aplicación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.

Es la estructura de la industria la que impulsa la competencia y la rentabilidad, no el hecho de si una industria produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología, si está regulada o no. A pesar de que son muchos los factores que pueden incidir en la rentabilidad de una industria a corto plazo, entre ellos, el clima y el ciclo empresarial, la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a medio y a largo plazo.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de su empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo. (Porter, 2009)

El fin principal de la estrategia es enfrentar esas reglas y, en teoría, modificarlas en su favor. En toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: la entrada de nuevos competidores, las amenazas de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

Las fuerzas combinadas de los cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial, para ganar en promedio tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo de capital”.⁴

Análisis FODA

Un componente muy utilizado en la Planeación Estratégica es el que implica crear distintas opciones o alternativas de estrategias para guiar a la empresa, dado los factores internos y externos.

“Por lo general la comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas se conoce como análisis FODA. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía, y erradicar las debilidades”.⁵

Por último, un modelo que sería conveniente para formular nuestra estrategia son las matrices de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y la de Evaluación de los

⁴ Michael Porter, Ventaja competitiva, CECSA, 2002

⁵ Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones, Administración Estratégica, Mc Graw Hill, 2009.

Factores Externos (EFE), así la matriz EFI nos permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades importantes de las áreas funcionales de la empresa, mientras que la matriz EFE permite resumir y evaluar la información relacionada a amenazas y debilidades de la empresa.

“Una *matriz de evaluación de factores externos* (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”⁶

“Un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una *matriz de evaluación de factores internos* (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa. Y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa”.⁷

⁶ Fred R.David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson, 2008

⁷ Fred R.David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson, 2008

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

Introducción

Los seres humanos, desde sus inicios han trabajado la tierra para su bienestar. Para ello debieron construir y utilizar artefactos para poder sacar provecho de las tierras, los primeros esfuerzos se realizaron en la agricultura, tales como arados y azadones. Esto fue en un principio. Las máquinas de hoy en día requieren para su funcionamiento un manejo adecuado, seguro y profundos conocimientos técnicos. Al hablar de maquinaria pesada, se refiere a todo tipo de maquinaria móvil, que permite aprovechar, dirigir o regular una forma de energía para aumentar la velocidad de producción de trabajo.

Sobre el tema de máquinas pesadas existen diferentes tipos de industrias que las utilizan, por lo tanto, hay máquinas agrícolas, maquinaria vial, para la minería, equipamiento portuario. Son varios los sectores donde las empresas dedicadas a este rubro pueden ofrecer los servicios. Estos equipos están compuestos por una serie de sistemas mecánicos, hidráulicos, eléctricos y tienen la mejor tecnología electrónica, los que a su vez se dividen en subsistemas, haciéndolas máquinas complejas que necesitan un estudio concienzudo de cada una de sus partes.

Por lo tanto, el participar en un rubro con un campo de aplicación tan amplio, pero también donde existen varios competidores tanto a nivel local, esto refiriéndose a

la localidad de Los Andes; y a nivel nacional, BETTERMAQ siendo una empresa dedicada a la prestación de servicios en estos rubros, no puede planificar su futuro sin desarrollar un Plan Estratégico que permita a sus trabajadores y clientes tener una adecuada percepción de lo que quiere y es la empresa.

El presente capítulo tiene como finalidad detallar las características principales de la empresa BETTERMAQ, describir los participantes del sector y presentar la situación actual de la empresa.

Identificación de la Compañía

- Razón Social: Sociedad de Maquinaria y Servicios Ltda.
- Nombre de Fantasía: BETTERMAQ
- RUT: 76.276.230-7
- Actividad: Arriendo de maquinarias, movimiento de tierra y obras civiles.
- Tipo de Sociedad: Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Dirección Legal: Calle Los Silos S/N San Vicente, Comuna de Calle Larga, Los Andes.

Reseña Histórica y Aspectos Generales de la Empresa

Esta empresa nace a través de la fusión de la División Maquinaria pesada de la Empresa Constructora INCA Limitada, y los ejecutivos del área de proyectos de la misma. Así se conforma la empresa de Arriendo de Maquinarias, Movimiento de

Tierra y Obras Civiles, Sociedad de Maquinarias y Servicios Ltda., cuyo nombre de fantasía es BETTERMAQ, dando inicio a sus actividades el 16 de mayo del año 2005, para brindar sus servicios a la empresa Constructora INCA Limitada, otras empresas constructoras, privadas y personas naturales.

El objetivo principal fue prestar un servicio integral, complementando el arriendo de maquinarias con la experiencia y alta calificación de los operadores de la empresa BETTERMAQ, quienes pertenecían al departamento de Maquinarias de Constructora INCA Ltda., empresa líder en la construcción de viviendas en la zona de Aconcagua interior.

La empresa ha ampliado su rubro, efectuando variadas obras civiles, construcción de viviendas, oficinas, construcción de sistemas particulares de agua potable y evacuación de aguas servidas, enrocados, defensas fluviales y atraveso subterráneo Estero Pocuro.

Los servicios que entrega esta empresa de movimiento de tierra incluyen una amplia gama de maquinaria, topografía y compactación de terrenos. Además, efectúa numerosas obras en esta área, tales como construcción de tranques de agua, de parqueaderos para camiones, de estacionamientos y terminal de buses Santuario de Auco, movimiento de tierra y excavación para construcción de supermercados Líder y Jumbo Los Andes.

Desde el año 2008, la empresa ha atendido el área minera a través de empresas contratistas de Codelco División Andina, prestando servicios de arriendo de maquinaria.

La empresa cuenta con operadores acreditados y certificados para la operación de maquinaria pesada y equipos en el área minera, quienes tienen los conocimientos y habilidades para realizar los servicios de forma íntegra y eficaz.

La sociedad cuenta con una flota variada de maquinaria pesada y equipos, tales como excavadoras, moto-niveladora, retroexcavadoras, rodillos compactadores, camiones aljibes, camiones tolva, mini-cargador, grúa horquilla.

A continuación, se presenta una lista de las principales compañías con las cuales la empresa ha realizado trabajos. Hay que considerar que se nombran compañías de gran importancia tanto a nivel local, nacional y algunas provenientes del otro lado de la cordillera de Los Andes. Los trabajos realizados por la empresa a estas compañías, han sido de manera esporádica, no presentan ingresos permanentes, no obstante, el trabajo realizado ha sido de calidad, por lo que en cualquier circunstancia que sea necesario realizar trabajos de este rubro, será BETTERMAQ la primera empresa en ser llamada.

Las empresas son las siguientes: Constructora Inca Ltda., El Castillo S.A., Agrícola Frontera, Canal El Carmen, Canal La Petaca, Transportes Mitre SRL, Transportes Lizana, Transportes Transco S.A., Transportes Messina, Transportes Mar Cantábrico, Redondo S.A., Fernando Rodríguez Cacciuttolo, Buses Ahumada, Constructora e Ingeniería Terrano S.A., Aconcagua Sanitario, Hidroeléctrica Aconcagua (Colbún), Rafael Reyes y Cía. Ltda., Sacom Ltda., Promet Servicios S.A., Ecomet S.A., Codelco Chile División Andina, M. Vidaurre y Cía.

Arrendamientos de Equipos

El arrendamiento de equipos es la capacidad de obtener un equipo por un determinado tiempo, en lugar de realizar la compra de uno en el mercado. Es un contrato de alquiler donde se mantiene la propiedad del activo por el arrendador y arrendatario que lo utilice.

El arrendamiento ofrece varias ventajas sobre opciones de financiamiento, por ejemplo un mejor flujo de caja, permite a las empresas que están emprendiendo iniciar sus actividades sin entrar en una deuda inmediatamente, permite adquirir y utilizar el equipo sin hacer un pago inicial. Se necesita hacer una inversión mínima para adquirir la maquinaria.

Se puede utilizar la máquina para producir los ingresos necesarios para realizar los pagos mensuales de ella, permite preservar el capital y mantener un flujo de efectivo constante.

El arrendamiento de equipos también permite mantener las líneas de crédito libres, planificar un presupuesto y mantener sus finanzas.

Otra ventaja que se da en este sector comercial, es actualizar los equipos, hacer frente a las obsolescencias que se generan por el rápido aumento tecnológico, y así poder realizar los cambios de maquinaria.

Son pocas las cosas que hay que tener en cuenta antes de firmar un contrato de arrendamiento, como asegurarse de haber elegido una compañía de arrendamiento de equipos, por lo tanto, si la empresa se dedica a este rubro, es

importante lograr el renombre. La mayor parte pasa por los términos y condiciones del contrato de arrendamiento.

Maquinaria Actual de la Empresa

En la actualidad la empresa BETTERMAQ cuenta con la siguiente flota de máquinas:

- Dos camiones FORD, modelo Cargo, años 2005
- Camioneta DODGE, modelo RAM 4x2
- Retroexcavadora marca JHON DEERE, modelo 310 G, año 2006
- Retroexcavadora marca JHON DEERE, modelo 310 G, año 2007
- Retroexcavadora marca JHON DEERE, modelo 310 J, año 2010
- Excavadora marca HITACHI, modelo ZAXIS 200 LC, año 2008
- Motoniveladora marca CATERPILLAR, modelo 120K, año 2009
- Rodillo Compactador, marca CASE, modelo SV210, año 2004
- Minicargador, marca JHON DEERE, modelo 357, año 2007

Medidas Preventivas

Para evitar costos innecesarios y tener un adecuado uso de la maquinaria, es necesario poner énfasis en algunos simples puntos que a continuación se detallan:

Realizar una capacitación a los empleados a modo de asegurarse que estos estén preparados; estas máquinas pesadas tienen un funcionamiento complejo, así se evita pérdida de tiempo y/o accidentes laborales.

Asegurar que la empresa arrendadora proporcione guías de uso e instrucciones junto a la máquina, para un funcionamiento eficaz.

Revisar el contrato. Éste debe estar claramente detallado todo lo relativo a condiciones de uso, número de horas, días, reparto de gastos. En este último punto normalmente las tareas de mantenimiento y reparación las realiza la empresa que facilita la máquina, mientras que los consumos de combustible y repuestos por desgaste, son gastos del cliente. Por lo tanto, deben asegurarse por escrito que haya existencias de piezas de repuesto, por cualquier eventualidad.

Modelo de Negocio

Servicios

La amplia gama de maquinarias que la empresa posee son: retroexcavadoras, niveladoras, excavadoras, y otros equipamientos que ya han sido nombradas anteriormente, además de equipamiento topográfico y para compactación de terrenos. Contar con operadores certificados y acreditados permite desarrollar un servicio integral. Estas características pueden generar un variado número de actividades, dentro del rubro de la construcción, movimiento de tierra y obras civiles.

Clientes

Por la información facilitada por la empresa en estudio, se pudo obtener información sobre los clientes a los cuales se han prestado servicios en este último período, donde la principal empresa y a la cual se realiza la mayor parte de los servicios es constructora Inca Limitada, abarcando construcciones en San Felipe, Melipilla, Peñablanca y en la comuna de Vitacura, Santiago. Otras empresas a las cuales ha prestado servicios son: Melón Hormigones S.A., Frutexport S.A., Pinturas Sipa S.A., Agrícola Portezuelo S.A., Asproyect Ltda., Agrícola e Inmobiliaria Casa del Corredor Ltda., Hidroeléctrica Aconcagua S.A.

Es preciso señalar que estas empresas requieren de los servicios de la Sociedad de Maquinarias habitualmente. Por otra parte, la empresa realiza trabajos en obras donde los requerimientos de los servicios son por un tiempo mínimo. De esto se trata el servicio, buscar oportunidades y nuevos clientes y cuando las máquinas estén en tiempo improductivo buscar estas obras, trabajos que le permitan generar algún tipo de ingresos.

Proveedores

La sociedad de maquinaria y servicios limitada para cumplir con la entrega de un servicio integral requiere de una serie de implementos que cumplan con la calidad para realizar los trabajos pesados que van desde los repuestos para las máquinas los cuales deben ser los originales, además necesitan tener un proveedor clave para la entrega del combustible para la realización de los servicios. Los principales proveedores son: Sociedad de Transportes Servicios y Logística limitada,

Distribuidora Barrera y Cía. Ltda., Repuestos Rodagro Limitada, Salinas y Fabres Sociedad Anónima, Jessica Huerta Reinoso, Ferretería Carramiñana, Osvaldo de la Cruz, Iturrieta y Canales Repuestos y Maquinaria de Movimiento de Tierra Ltda. Dependiendo de las circunstancias en las que se va realizando el trabajo y el lugar donde se realiza, es que se van buscando los proveedores que trabajen con los repuestos originales y que sirvan a las distintas máquinas que posee la empresa. Los proveedores anteriormente indicados son a los que siempre se recurre, pero en caso de emergencias, la empresa acude al lugar más cercano que posea los repuestos de buena calidad.

Competidores

Los competidores en el rubro son variados a continuación se presentan los ubicados en la ciudad de Los Andes. Cabe señalar que la empresa BETTERMAQ se encuentra en una posición intermedia ya que son varios los pequeños empresarios que se dedican al rubro como también existen importantes compañías que los proyectos a los cuales negocian están fuera del alcance de la empresa como es el caso de SKCrental. Algunos de sus competidores son: Radiadores Guzmán, Transportes MCE, Valle Verde, Novespi Equipos Ltda., Obras Civiles Empresa MOL, Transportes Figueroa, Asfaltos EMG Ingeniería.

Canales de Distribución

La empresa BETTERMAQ cuenta con camiones equipados para realizar el traslado de la maquinaria semi-pesada y pesada, realiza arriendo de camiones

con sus respectiva rampla, en este caso recibe el nombre de cámara baja, la cual cuenta con un sistema especial para subir y bajar las máquinas de ella.

Mercado Local

En el valle de Aconcagua, centrándonos específicamente en la ciudad de Los Andes, es un centro de comunicación con el exterior al ser el primer y principal puerto terrestre de nuestro país, puerta de entrada para los turistas argentinos. En el año 2000 fue la puesta en servicio de la autopista Los Libertadores, el Ministerio de Obras Públicas anunció la ejecución de obras para aumentar la seguridad de los peatones en esta autopista. Esta se encuentra conectada con el camino internacional y con la ruta 57 la cual llega a Santiago y que posee los 75 kilómetros que existen entre Los Andes y la capital.

El principal productor de cobre posee una de sus divisiones Codelco Andina en la provincia de Los Andes. Realiza importantes inversiones para lograr sus proyectos. Además, Codelco se compromete en generar condiciones favorables en el medio ambiente que estimulen y refuercen el desarrollo de las comunidades en el entorno de sus operaciones.

Los Andes dejó de ser aquel pueblo pequeño debido al aumento de la población, las importantes inversiones de las grandes empresas generando amplias oportunidades laborales, lo cual ha llevado a las constructoras a realizar importantes proyectos de urbanización y construcción de viviendas.

Estos importantes puntos expuestos, son los que han llevado a la creación de varias empresas dedicadas al rubro de arrendamiento de maquinaria, movimiento de tierra y obras civiles

Fijación de Precios

Quien arrienda la máquina debe tener claro que es él quien tiene el control sobre la fijación de precio, los cuales se basan en las oportunidades de negocio, la duración del trabajo, la cantidad de equipo que se utilizará y la distancia donde se emplearán las máquinas. Dependiendo de la maquinaria que se necesite la fijación de precio es más relevante que los demás puntos.

Es en el rubro de la construcción el que ofrece más opciones en cuanto a las diferencias de tarifa y presupuesto sobre el arrendamiento, ya que son muchas las empresas dedicadas al rubro.

Los precios de cada herramienta varían, debido al avance tecnológico, muchas máquinas han evolucionado y se debe estar seguro de alquilar la máquina adecuada para realizar el trabajo adecuado. Hay algunas herramientas que se limitan a hacer un trabajo de la misma manera y no han tenido un avance en el ámbito de la tecnología, por lo que los precios no varían.

Cuando se busca el arrendamiento de estas máquinas, las empresas confiables cuya reputación es reconocida, son las más demandadas. Por lo tanto, para quienes requieren este tipo de servicios, lo más adecuado es realizar una cotización en las diferentes empresas dedicadas al arrendamiento de maquinarias y optar por la mejor opción, teniendo en cuenta que depende del trabajo a realizar

se arrienda la máquina más adecuada y la cantidad de horas que realizará el trabajo son los puntos que influyen más en el precio del alquiler.

Análisis FODA

Fortalezas de la empresa

Empresa constituida por la fusión de la División Maquinaria pesada de la empresa Constructora Inca Ltda. y los ejecutivos del área de proyectos de la misma. Las dependencias de la compañía se encuentran en la morada de uno de los socios. Su organización es de una empresa familiar, quienes constituyen este tipo de negocio, impulsan el desarrollo de la organización y para estos empresarios el negocio es su vida, lo que se traduce en dedicación y compromiso para toda la familia.

Otra fortaleza que se genera en estas organizaciones y que se denota en BETTERMAQ, es el conocimiento. Las empresas familiares tienen sus propios mecanismos de trabajo, cuentan con conocimientos prácticos que pueden pasar de generación en generación y lo que permite a la empresa distinguirse de sus competidores. Por último, la confiabilidad y el orgullo que existe dentro de la empresa generan ciertas fortalezas, tales como estructuras sólidas y confiables, como tal es percibida en el mercado.

Las personas dueñas de empresas familiares por lo general se sienten orgullosas de sus empresas.

La compra o arriendo de un equipo por un determinado tiempo y la condición financiera de las empresas clientes de BETTERMAQ, juega a favor para la empresa debido que en ocasiones es conveniente el arrendamiento de la maquinaria y no necesariamente realizar la compra de esta, lo cual permite una flexibilidad del servicio para incorporar los equipos requeridos por los clientes a sus faenas en forma rápida y por el tiempo que ellos estimen.

Los servicios realizados por BETTERMAQ a empresas mineras y constructoras, generó un conocimiento sobre estos rubros, las necesidades de expansión de las mineras y las constantes construcciones de viviendas permiten mantener constantes servicios a estas compañías.

Debilidades de la empresa

El grado de desorganización que tienen los dueños alcanza un nivel muy elevado en la empresa, como ya es sabido la empresa está constituida con responsabilidad limitada, donde uno de los socios tiene un sentido comercial poco responsable, debido a que trata de obtener ingresos de distintos negocios, siendo que la capacidad de las máquinas u operadores no le dará abasto. Por otro lado, contar con un socio que no está presente, el cual no conoce el rubro, no presta apoyo en la administración, es un socio “no productivo”.

Los conflictos emocionales pueden ser muy evidentes en la empresa. El ámbito familiar se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad. Mientras que en el ámbito empresarial, se sustentan las tareas, se enfatiza

el rendimiento y los resultados. Una empresa familiar es una mezcla de estos ámbitos, lo que puede producir conflictos emocionales que serán perceptibles para los trabajadores y pueden llegar a generar cierto grado de desconfianza.

La ausencia de liderazgo no permite una buena relación entre empleador y empleado, más bien genera cierto rechazo hacia el empleador por la razón de que él se cree superior y lo que él dice se tiene que hacer, es una manera más autoritaria de dar órdenes.

Además, no cuentan con un plan estratégico, no tienen un lineamiento, no tienen proyectos para el futuro, no cuentan con objetivos claros.

La nula inversión en la capacitación del personal. Para entender este punto es necesario comprender que para operar las distintas máquinas, es preciso tener cierta capacitación y experiencia, es decir, es más complicado operar una excavadora que una retroexcavadora, esto porque la excavadora da un mayor nivel de profundidad a la excavación. Por lo tanto, la nula capacitación provoca dificultades en los operadores al momento de realizar los servicios y tener que operar una máquina distinta, de mayor complejidad a la cual estaba acostumbrado o a la cual realizó el curso, debiendo ser autosuficientes y practicar de forma individual, por lo tanto no generará el óptimo desempeño en las labores. Esto no quiere decir que no tengan cursos o no estén certificados, sólo que para cada maquinaria se necesita cierta experiencia.

La empresa no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño que le permita estimar el grado de eficiencia y eficacia de los empleados en sus puestos, lo que impide la toma de buenas decisiones en el futuro.

Oportunidades de la Empresa

Para las empresas dedicadas a este rubro, resulta muy factible cancelar la inversión que se realiza al adquirir una nueva máquina, siempre que tenga un constante trabajo, ya que con el arrendamiento el monto necesitado para cubrir la deuda se cancela por sí solo.

Las posibilidades de hoy en día para adquirir nuevas máquinas con mejor tecnología son muy amplias, esto se da por la competencia entre los más importantes fabricantes de estos equipos pesados.

La expansión minera en distintos puntos del país ha permitido que máquinas de la empresa BETTERMAQ sean requeridas por sus servicios, a modo de ejemplo este último mes se llevo una excavadora a Calama.

La creación de proyectos habitacionales en la Quinta Región por parte de la Constructora Inca, siendo esta la principal empresa a la cual BETTERMAQ presta sus servicios, nos genera importantes oportunidades de trabajo.

La flexibilidad que se genera en esta empresa permite invertir tiempo y trabajo en los proyectos que son requeridos, y a retirar el dinero cuando pueda permitírsele. Esto permite adaptarse rápida y efectivamente a los cambios.

Amenazas de las Empresa

La conciencia social y medioambiental es una amenaza latente para este rubro, debido al tipo de energía que se abastecen las máquinas y el contaminación que producen, también los daños acústicos que pueden producir en la sociedad que se encuentra cerca de donde se realiza el servicio.

La fiscalización del sector por la emanación de gases contaminantes por parte de las maquinarias, es una amenaza latente para el servicio a prestar.

Otra amenaza constante es la dependencia de la economía del país, como la incertidumbre que suele pasar a nivel mundial que afecta directamente a nuestro país, fue el caso de la crisis subprime, la cual afectó en la prestación de servicios de la empresa. También las crisis por el petróleo hacen variar significativamente el costo de utilizar las máquinas lo que ha llevado a elevar el precio de la hora/máquina.

Los clientes tienen un alto nivel de negociación, si el resultado del servicio no convence al cliente, éste para un próximo trabajo buscará otro empresa dedicada al rubro.

Cuadro resumen del análisis FODA

ANÁLISIS FODA	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
	<ul style="list-style-type: none"> • El arrendamiento permite recuperar la inversión. • Ofertas del mercado para adquirir nuevas tecnologías. • Expansión minera. • Proyectos Habitacionales, de Inca, principal cliente. • Flexibilidad de adaptación al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia social y medioambiental. • Fiscalización del sector. • Dependencia económica del país. • Poder de negociación de los clientes. • No contar con un stock de repuestos.
<u>Fortalezas</u>	<u>Estrategia FO</u>	<u>Estrategia FA</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Dedicación y Compromiso. • Conocimientos prácticos. • Flexibilidad de tiempo y dinero. • Experiencia adquirida en el sector minero y sector inmobiliario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el mercado en el cual tienen experiencia. • Prestar servicios en obras con un tiempo más prolongado. • Buscar nuevos clientes, empresas importantes. • Adquirir nuevos proyectos e invertir en nuevas máquinas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar la Responsabilidad Social, en la empresa. • Crear un fondo en caso de problemas económicos. • Enfocarse en realizar eficientemente los servicios.
<u>Debilidades</u>	<u>Estrategia DO</u>	<u>Estrategia DA</u>
<ul style="list-style-type: none"> • No seguir una estrategia, no tener proyectos. • Ausencia de Liderazgo. • Notoriedad de conflictos emocionales. • Falta de capacitación. • No existe un sistema de Evaluación del Desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estas estrategias. • Capacitación para empleados y empleadores. • Crear o utilizar un sistema de evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizar y definir claramente las responsabilidades en la empresa. • Establecer un control sobre las horas trabajadas. • Crear bodega con repuestos que más se utilizan.

Fuente: Elaboración propia, año 2012

Información sobre las Facturaciones

A continuación se presentan los montos facturados por la Sociedad de Maquinaria y Servicios Ltda. Cabe señalar que en las obligaciones se encuentran incluidos préstamos y avances. Por otro lado, las variaciones provocan que existan meses que se presenten pérdidas, a lo cual debe acudir a préstamos por parte de uno de los socios, para poder solventar estas obligaciones.

Facturación año 2012					
Mes	Facturado	Obligaciones	Disponible	Gastos	Utilidad/Pérdida
Enero	18.479.986	3.938.600	14.541.386	14.372.688	168.698
Febrero	23.041.494	4.132.810	18.908.684	17.023.623	1.885.061
Marzo	21.960.260	5.450.000	16.510.260	16.777.417	-267.157
Abril	33.955.341	5.450.000	28.505.341	23.462.962	5.042.379
Mayo	23.886.037	5.750.000	18.136.037	15.571.348	2.564.689
Junio	19.223.498	6.150.000	13.073.498	13.737.992	-664.494
Julio	29.321.181	13.510.648	15.810.533	15.793.484	17.049
Agosto	20.888.070	7.075.033	13.813.037	13.812.223	814
Septiembre	24.483.060	7.640.013	16.843.047	14.501.285	2.341.762
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					

Fuente: Elaboración propia, año 2012. Valor en Pesos.

En la tabla anterior se observan claramente las variaciones que puede tener este tipo de servicios. Los dueños de la empresa están en un constante riesgo de solvencia. Los gastos de mantención de estas maquinarias son muy altos, además

tiene importantes deudas las cuales disminuyen los fondos disponibles, lo que ha llegado a generar pérdidas en algunos meses.

Tabla Proveedores y montos totales

La siguiente tabla especifica la cantidad de costos que incurre la empresa para lograr el buen funcionamiento de la máquina y sacar el máximo de su capacidad al momento de realizar el servicio. También especifica los gastos de administración, las obligaciones que debe cumplir, entre los desembolsos se encuentran repuestos, insumos, pago de cuotas, mano de obra de reparaciones, materiales varios, honorarios, arriendo de otras maquinarias pesadas.

Los camiones y/o ramplas que en algunas ocasiones se contratan, se debe al traslado de las propias maquinarias pesadas de la empresa a distintos puntos de la región e incluso fuera de ella, en el mes de Octubre la empresa traslado una excavadora para realizar un servicio en la ciudad de Calama, se cita a modo de ejemplo.

Por otra parte, se presentan algunas circunstancias en la cual hay que incurrir en un desembolso de dinero por el arriendo de maquinaria, ya que la compañía se ha comprometido a realizar distintos servicios y no cuenta con la capacidad disponible de maquinarias, por lo cual no logra abarcar todos los servicios, y debe sub arrendar las máquinas necesarias para lograr cumplir con la realización de los servicios establecidos.

PROVEEDOR	I.ESP.	NETO	IVA	TOTAL
Iturrieta y Canales Repuestos		191.925	36.466	228.391
Salinas y Fabres Sociedad Anónima		36.796	6.991	43.787
Jaime Basualdo Misto	2804	22854	4342	30000
Johana Villagrán Safira		135.966	25.834	161.800
Administradora de Estaciones de Servicio Serco Ltda.	19.572	41.536	7.892	69.000
Administradora de Estaciones de Servicio Serco Ltda.	1.378	11.447	2.175	15.000
Operaciones y Servicios Terpel Ltda.	2.195	18.323	3.482	24.000
Johana Villagrán Safira		262.269	49.831	312.100
Comercial Automotriz S.A.		43.529	8.271	51.800
Salinas y Fabres Sociedad Anónima		383.734	72.909	456.643
Lever Mecánica y Servicios Limitada		589.306	111.968	701.274
Inca Hoteles		104.000	19.760	123.760
Soc. Comercial San Eugenio Limitada		29.244	5.556	34.800
Comercial Express Ltda.		13.265	2.520	15.785
Telefónica Chile S.A.		51.347	9.756	61.103
Claudio Osorio Vargas		20.659	3.925	24.584
Oswaldo de la Cruz		111.111	11.111	100.000
Áridos Tres Esquinas Limitada		1.312.000	249.280	1.561.280
Inversiones Santino Limitada	15.717	32.550	6.185	54.452
Inversiones Santino Limitada	50.126	395.146	75.078	520.350
Inversiones Santino Limitada	22.770	49.002	9.310	81.082
Carlos Contreras Contreras		52.101	9.899	62.000
Banco Santander		24.815	4.715	29.530
Banco Santander		5.076	964	6.040
Banco Santander		688893	130.890	819.783
Telefónica Móviles Chile S.A.		55.396	10.525	65.921
Entel PCS Telecomunicaciones S.A.		150.067	28.513	178.580
Salinas y Fabres Sociedad Anónima		9.823	1.866	11.689
Hesolmaq Ltda.		974.083	185.076	1.159.159
Publiguías Yell Chile S.A.		46.317	8.800	55.117

Fuente: Elaboración Propia, año 2012

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESA BETTERMAQ.

Introducción

El siguiente capítulo propone la manera adecuada para que la empresa BETTERMAQ logre una organización que permita seguir compitiendo de manera eficaz y además, logre potenciar el sector al cual presta sus servicios de arrendamiento de maquinaria, movimiento de tierra y obras civiles.

Aprovechar la ventaja competitiva, la cual es la experiencia y renombre que ha logrado la empresa gracias al desarrollo de obras realizadas a importantes compañías nacionales e internacionales.

Para lograr efectuar estos puntos es necesario adecuar un Plan Estratégico para la empresa BETTERMAQ, el cual se detalla a continuación. Con la idea de lograr un proceso administrativo donde se planee, se organice, haya dirección y control. Además desarrollar la ventaja competitiva mediante una organización y maximización de la capacidad de utilización de las máquinas.

Propuesta del Plan Estratégico

La poca capacidad de los dueños de la empresa para lograr una administración eficiente, además la presión generada por pequeños y grandes competidores que existen en el sector del arrendamiento de maquinaria, y los constantes cambios

que afectan a la economía mundial, siendo Chile una economía abierta, competitiva y orientada al libre comercio.

Por estas razones surge la necesidad para BETTERMAQ de implantar un Plan Estratégico.

Por lo tanto, el Plan Estratégico sirve para orientar a los dueños y trabajadores permitiendo una planeación y evaluación de las labores a realizar en los próximos años. El contar con un plan permite desarrollar los servicios de acuerdo a un lineamiento y centrar objetivos a nivel de empresa, donde cada integrante de ella realizará los esfuerzos pertinentes para lograrlos.

Mercado Objetivo

Para una adecuada implementación del Plan Estratégico es necesario expresar claramente quienes son los clientes a los cuales presta servicios BETTERMAQ, la identificación de esta parte de los Stakeholder permitirá orientar los planes futuros, de manera de articular las estrategias correctas para desarrollar las óptimas capacidades de los servicios a realizarse en los segmentos de mercado donde se podrá obtener una mayor rentabilidad en el arrendamiento de máquinas, movimiento de tierra y obras civiles.

El principal cliente es la Empresa de Servicios de Construcción de Obras de Edificación Públicas y Privadas, Inca Limitada, es necesario por lo tanto tener cierto énfasis en los proyectos de esta empresa y centrar esfuerzos en seguir

trabajando con ella. El realizar un servicio integral permite llamar la atención de otras empresas constructoras, privadas o personas.

La experiencia obtenida en la minería debe ser mejor atendida, es un rubro donde se pueden obtener importantes ingresos, pero por falta de estándares y certificaciones requeridas por las empresas mineras los servicios de BETTERMAQ no han sido requeridos con mayor frecuencia.

La variedad de mercados que puede atender el arrendamiento de maquinarias es muy amplio, por lo tanto, la empresa debe conseguir las certificaciones pertinentes y así lograr contratos más prolongados con estas importantes compañías, y lograr un orden claro en la logística de la empresa.

La Visión y la Misión

BETTERMAQ no ha realizado esfuerzos en la Administración Estratégica, es por esto que no cuenta con un sistema de apoyo, propósitos, fin o razón de ser de la existencia de la empresa, por lo mismo no cuenta con un camino claro a seguir a largo plazo.

Los antecedentes entregados por la compañía y los análisis pertinentes realizados, generan que los elementos primordiales para elaborar una adecuada redacción de la Visión y Misión son: Posicionarse como una empresa de excelencia, prestar un servicio integral, cumplir con los tiempos establecidos.

- **Visión:** “Ser la empresa líder del Valle del Aconcagua en el arrendamiento de maquinaria, movimiento de tierra y obras civiles, reconocida como una empresa seria, confiable y por entregar un servicio integral”.
- **Misión:** “Somos una empresa prestadora de servicios, orientada a la satisfacción plena de cada uno de los clientes mediante un servicio integral, complementado con la experiencia y calificación de los trabajadores”.

Valores

BETTERMAQ, debe lograr un prestigio y conseguir una ventaja aplicando ciertos valores, los cuales permitirán identificar a la empresa como de excelencia, de calidad, capaz de satisfacer las necesidades de los distintos clientes y tener una responsabilidad con el entorno y los trabajadores. Para ello los valores deben ser adquiridos como propios por la empresa y los empleados. El conectar los valores de la empresa a los trabajadores facilita el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En relación a lo antes expuesto, se definen los siguientes valores como los más relevantes para incorporar en el día a día de cada uno de los trabajadores de BETTERMAQ.

- **Profesionalismo:** La relación con los grupos de interés tiene que estar claro que es solo comercial o laboral.

- **Ética:** No difundir la información económica financiera de los clientes. Cumplir con la totalidad del contrato, esto debido a que el jefe deriva al chofer en otras funciones, cuando debería estar cumpliendo horas de trabajo en otro lugar.
- **Honradez:** Se debe comprometer y garantizar la entrega de un servicio de calidad y al cumplimiento a tiempo de las obligaciones con los proveedores.
- **Puntualidad:** Atender y cumplir con los tiempos establecidos en los contratos y no provocar disgustos en los clientes.
- **Conciencia Medioambiental:** Promover y procurar el cuidado del medioambiente, manteniendo las máquinas en sus óptimas condiciones para evitar una excesiva contaminación. Por otra parte utilizar adecuada y eficientemente la energía en los procesos.

Objetivos y Metas

Los objetivos y metas serán identificados según los resultados obtenidos del análisis de la situación y la capacidad disponible de los recursos de la empresa.

Objetivos Organizacionales

Determinar los procesos y actividades que realiza la empresa, mejorando la ejecución de los mismos y permitir una optimización del servicio.

La meta es lograr una reorganización, que permita identificar claramente cuáles son las áreas: administración, producción y ventas. Definir los puestos y los niveles jerárquicos en BETTERMAQ.

Objetivos Estratégicos

Hacer más eficiente y efectivo la realización del servicio. Se espera lograr una mayor fidelización de los clientes, mejorando la imagen corporativa de la empresa, a través de un modelo orientado en la entrega del servicio oportuno y de calidad. Orientar y centrar los esfuerzos en dar cumplimiento a la misión establecida.

Objetivos de Expansión

Aumentar la cantidad de máquinas, e introducirse en nuevos rubros donde el arrendamiento de maquinaria sea rentable.

Es necesario adquirir una nueva excavadora, renovar la moto-niveladora y la adquisición de una cama baja (rampa para trasladar la maquinaria).

La estrategia a seguir es la de ampliar los mercados en la quinta región interior y sus alrededores.

Objetivos de Posición

Consolidarse como la empresa de Arrendamiento de Maquinaria, Movimiento de Tierra y Obras Civiles en la ciudad de Los Andes. Obtener el prestigio de entregar un servicio de calidad e ir ampliándolo a nivel regional.

Con esto se espera en un plazo de un año, lograr este posicionamiento.

La estrategia para lograr el posicionamiento es mantener una publicidad clara, además de generar un marketing viral mediante la prestación de un servicio integral y de calidad.

Objetivos de Ventas

Aumentar las ventas mediante la prestación de servicios a los clientes y la captación de nuevos clientes. La idea es incrementar las ventas del año 2012 en un 60% en el periodo de dos años.

Se debe elegir una estrategia que permita facilitar el pago del servicio al cliente, permitiéndole aplazar el pago en cierta cantidad de días 30, 60 a 90 días.

Elección de una Estrategia Competitiva a nivel de negocio

En relación al análisis FODA realizado anteriormente, permite esclarecer los aspectos que debe fortalecer la empresa. Es de suma importancia entender cuál es la composición del negocio. La empresa está conformada por unidades organizativas, sobre las cuales actúa una persona que es responsable de lograr

las ventas óptimas y obtener utilidades. Para lograr canalizar y obtener el funcionamiento óptimo de las unidades del negocio y así tener una ventaja competitiva, debemos utilizar una estrategia centrada en reorganizar la empresa y determinar claramente las responsabilidades, generar un servicio de calidad y más valorado a través de la capacitación de los operadores y potenciar la entrega de servicio en los mercados ya establecidos, además de potenciar la participación en nuevos mercados.

Matriz EFE y EFI

A continuación se presentan las tablas con las matrices de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y la de Evaluación de los Factores Externos (EFE), con la finalidad de complementar y ratificar lo expuesto con el análisis FODA.

Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Adecuada estructura organizacional	0,15	1	0,15
Buen servicio a sus clientes	0,1	3	0,3
Requisitos mínimos de seguridad	0,08	3	0,24
Adecuada infraestructura física	0,1	3	0,3
Realiza promoción de la empresa	0,05	2	0,1
Convenio de salud	0,1	4	0,4
SUBTOTAL	0,58		1,49
Debilidades			
Poco conocimiento de reglamentos por parte del personal	0,12	2	0,24
No cuenta con una estrategia para atraer nuevos clientes	0,1	2	0,2
Demandas judiciales	0,08	1	0,08
Ausencia de capacitación	0,05	2	0,1
No cuenta con un sistema de evaluación	0,07	3	0,21
SUBTOTAL	0,42		0,83
TOTAL	1		2,32

Fuente: Elaboración propia, año 2012.

El peso ponderado total de las fortalezas internas de BETTERMAQ es favorable, las debilidades son menores, por lo tanto las fuerzas internas son favorables para la empresa con un peso ponderado total de 1,49 sobre 0,38 de las debilidades.

Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Inversión en nueva Maquinaria	0,1	2	0,2
Buena relación con los clientes	0,08	2	0,16
Empleados Comprometidos	0,1	4	0,4
Ampliar Cobertura regional	0,1	3	0,3
Expansión de los Clientes	0,12	4	0,48
Flexibilidad	0,1	3	0,3
SUBTOTAL	0,6		1,84
Amenazas			
Responsabilidad Social	0,08	2	0,16
Dependencia Económica	0,1	2	0,2
Rubro donde existe importantes compañías	0,12	2	0,24
Cuidado del Medioambiente	0,05	2	0,1
Pérdida de clientes	0,05	2	0,1
SUBTOTAL	0,4		0,8
TOTAL	1		2,64

Fuente: Elaboración propia, año 2012

El peso ponderado total de las oportunidades esta sobre el ponderado total de las amenazas es 1,84 sobre 0,8 respectivamente, por lo tanto, se establece que el ambiente es favorable para la organización.

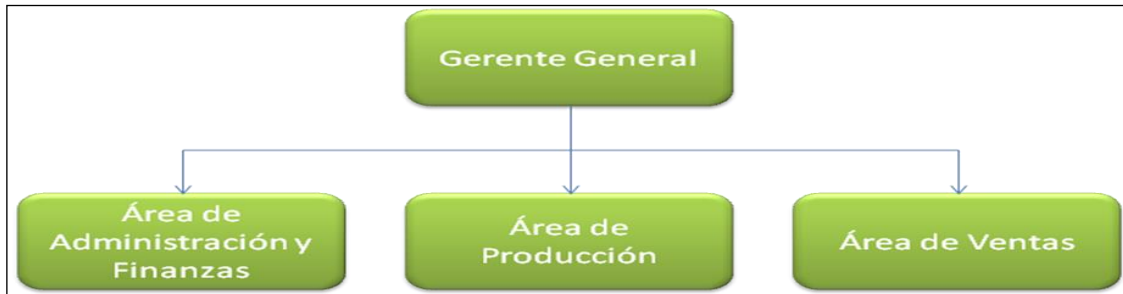
Implementación de la Estrategia

Extrayendo la información entregada por la matriz de evaluación interna y la matriz de evaluación externa, además, lo extraído del análisis FODA y ya definidos los objetivos estratégicos, se propone elaborar estrategias específicas de corto y mediano plazo, cuyo propósito es aumentar la rentabilidad, generar un orden y mejorar las relaciones en la empresa.

Organigrama

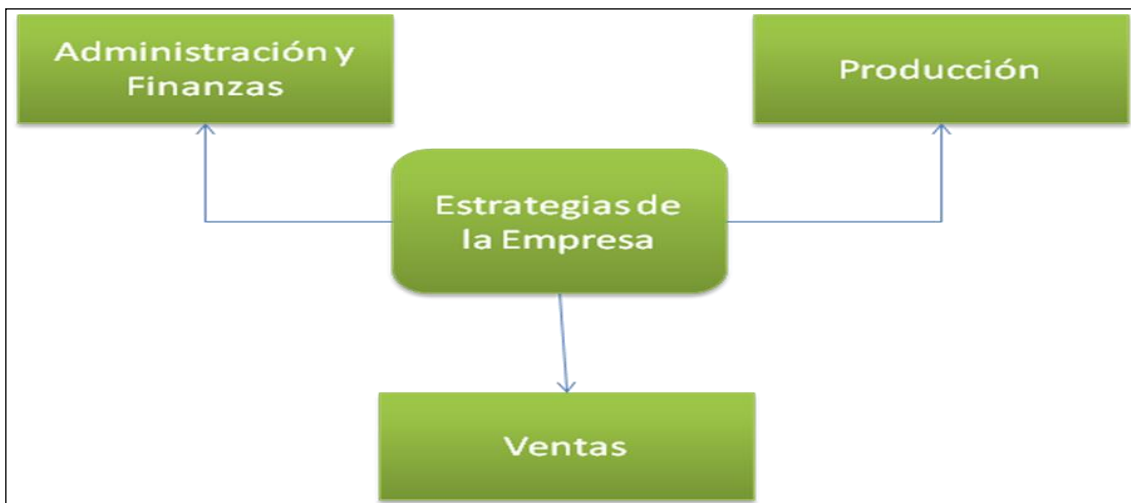
Para lograr los objetivos planteados y una representación gráfica de la estructura de la empresa, se debe tener una clara organización que permita el buen funcionamiento. Por lo tanto, es necesario definir una estructura organizacional clara, teniendo en cuenta la importancia de los empleados y no olvidar que son personas. En vista de los objetivos expuestos, destaca lograr organizar y definir las responsabilidades dentro de la empresa. Una estructura más funcional que divida las responsabilidades en tres áreas: producción, ventas, administración y finanzas. Cabe señalar que la organización cuenta con dos socios, quienes actúan como dueños, representantes legales y gerentes, también cuenta con una

secretaria que está a cargo de coordinar y recepcionar toda la información de los clientes y ordenar la información financiera de la empresa.



Fuente: Elaboración propia, año 2012

Esta estructura permite lograr una clara definición de las responsabilidades de cada integrante de la empresa, generando una mayor efectividad en las funciones de los empleados y así cumplir con lo establecido en la visión y misión.



Fuente: Elaboración propia, año 2012

La idea de implementar las estrategias de la empresa en estas áreas, es netamente para lograr un orden y distinguir cada una de estas áreas.

El área de Administración y Finanzas permite administrar los recursos financieros, desarrollar fuentes de ingresos, administración de RR.HH, repuestos y servicios.

Ventas, permite promocionar, desarrollar estrategias de ventas, objetivos y planes, financiamiento de ventas, costo y presupuestos de ventas.

El área de Producción se encarga de la capacidad que posee la empresa, los inventarios, la fuerza de trabajo y la calidad con la que se realiza el servicio.

Plan Estratégico, Empresa BETTERMAQ

Plan de Acción

Objetivo: Determinar los procesos y funciones de cada área de la empresa y describirla en manuales administrativos.

Meta: Reorganizar la estructura de la empresa, definiendo sus distintas áreas: producción, ventas, administración y finanzas.

Estrategia: Definición de los puestos de trabajo y niveles jerárquicos.

Actividad	Encargado	Periodo de Realización	Lugar	Presupuesto Estimado	Prioridad
Planeación del Trabajo	Gerente de Operaciones	2 semanas	Oficina	\$100.000	1
Aplicación de Técnicas de Investigación	Experto en RR.HH	2 semanas	Lugar de trabajo de cada empleado	\$300.000	1
Estructuración del manual	Gerente de Operaciones	3 días	Oficina	\$100.000	1
Validación del manual	Gerente de Operaciones	2 días	Oficina	\$50.000	2
Distribución y difusión	Secretaria	5días	Oficina	-	1
Revisión y Actualización	Gerente de Operaciones	2 semanas, año 2014	Oficina	\$50.000	2

Objetivo: Lograr eficiencia y eficacia en la entrega del servicio.

Meta: Lograr la fidelización de los clientes, mejorar la imagen corporativa.

Estrategia: Entregar el servicio de calidad y realizarlo en los tiempos establecidos.

Actividad	Encargado	Periodo de Realización	Lugar	Presupuesto	Prioridad
Identificar aquellos clientes que tendrán mejores negocios	Gerente de Ventas	1 semana	Oficina	\$50.000	2
Hacer un presupuesto para cada cliente	Gerente de Ventas	1 semana	Oficina	\$80.000	2
Participación de los trabajadores que tienen más contacto con el cliente	Secretaria	3 meses	Oficina	\$100.000	2
Capacitación de operadores	Entidad Externa	1 año	Instalaciones de la entidad	\$2.000.000	1
Implementar nuevas tecnologías y software	Gerente de Operaciones	2 años	Oficina y taller mecánico	\$2.000.000	1

Objetivo: Adquirir nuevas máquinas con la tecnología de punta y aumentar la participación en los distintos rubros establecidos.

Meta: Concretar mayores negocios y por más plazo en el mercado regional, en los años 2013 y 2014.

Estrategia: Cubrir los mercados donde ya se han realizado servicios y aumentar la participación en nuevos mercados.

Actividad	Encargado	Periodo de Realización	Lugar	Presupuesto	Prioridad
Reunión con el personal	Gerente de Operaciones	1 día	Oficina	\$20.000	1
Realizar un estudio de mercado	Analista externo	2 meses	Oficina y oficinas de clientes	\$1.000.000	1
Realizar visitas a los clientes	Gerente de Ventas	5 días	Oficinas de los clientes	\$100.000	2
Presentación de nuevas propuestas de acuerdo a los clientes	Gerente de Ventas	3 días	Oficina	\$20.000	2
Evaluación del estudio	Gerente de Operaciones	1 semana	Oficina	\$20.000	1
Programar visitas próximos años	Gerente de Ventas	1 día	Oficina	\$20.000	2

Objetivo: Consolidarse como la empresa de Arrendamiento de Maquinaria en la ciudad de Los Andes.

Meta: Obtener el Prestigio y consolidar la empresa BETTERMAQ

Estrategia: Mantener la publicidad, generar un marketing viral por la buena entrega del servicio.

Actividad	Encargado	Periodo de Realización	Lugar	Presupuesto	Prioridad
Reunión con el personal	Gerente de Ventas	1 día	Oficina	\$20.000	1
Realizar una campaña publicitaria	Gerente de Ventas	3 meses	Oficina	\$350.000	1
Instalar un stand en un centro comercial	Secretaria y colaborador comercial	2 semanas	Espacio público	\$200.000	2
Distribución de volantes	Colaborador comercial	2 semanas	Espacio público	\$100.000	2
Entrega de lápices y calendarios	Colaborador comercial	2 semanas	Stand	\$100.000	2
Publicidad en emisoras	Gerente de ventas	6 meses	Dependencias de las emisoras	\$300.000	1
Evaluar la efectividad de la campaña publicitaria	Gerentes en conjunto	1 semana	Oficina	\$20.000	1

Objetivo: Incrementar los servicios realizados, captar nuevos clientes y no tener tiempo improductivo de maquinaria.

Meta: Incrementar las utilidades en un 60% en el periodo 2013-2014

Estrategia: Atraer personas calificadas, que tengan la necesidad y el capital. Mejorar las ofertas para los actuales clientes.

Actividad	Encargado	Periodo de Realización	Lugar	Presupuesto	Prioridad
Reunión con el personal	Gerente General	1 día	Oficina	\$20.000	1
Implementar un programa de lealtad	Gerente de Ventas	3 semanas	Oficina	\$100.000	2
Obtener información de contacto y darle seguimiento	Gerente de Ventas	4 meses	Oficina	\$200.000	1
Ofrecer beneficios atractivos para los clientes	Secretaria	Durante el proyecto	Oficina	\$800.000	2
Evaluación de lo realizado	Gerentes en conjunto	2 semanas	Oficina	\$20.000	2

Presupuesto

Para realizar el proceso productivo es necesario realizar desembolsos los cuales permiten calcular el balance del presupuesto. A continuación se presenta un resumen de los costos que implica llevar a cabo el programa para la expansión de BETTERMAQ, las actividades necesarias para lograr los objetivos descritos mediante las estrategias establecidas en el análisis realizado a la empresa.

Costo de implementar el programa

Empresa BETTERMAQ

Actividad	Costo
Reuniones y capacitación	\$2.160.000
Análisis de Mercado	\$1.430.000
Publicidad	\$1.500.000
Revisión y evaluaciones	\$280.000
Tecnologías	\$2.000.000
Actividades extraprogramáticas de la empresa	\$870.000
TOTAL	\$8.240.000

Fuente: Elaboración propia año 2012

Implementación

El Gerente de Operaciones en conjunto con el Gerente de Ventas tendrán la responsabilidad de implementar el programa de apoyo al crecimiento, cumplir los objetivos y desarrollar las estrategias expuestas. Logrando una planificación para la empresa en el periodo de entre los años 2013 y 2014.

La decisión de adquirir nuevas máquinas no estará contemplada dentro del Plan Estratégico, debido a que la inversión es muy alta y las maquinarias actuales permiten cumplir con los objetivos establecidos. No obstante la evaluación de ampliar la flota de máquinas será evaluada dependiendo de adjudicación de nuevos proyectos.

Reuniones y Capacitaciones

Las reuniones no requieren más detalle, son por un tema de formalidad entre empleador y empleados.

Por otra parte la realización de capacitaciones a los operadores es de gran importancia para las aspiraciones de la implementación del Plan Estratégico, ya que, son los operadores los encargados de entregar un servicio integral que satisfaga a los clientes. La finalidad de los cursos de capacitación es lograr desarrollar las habilidades y capacidades de los operadores para entregar el servicio de calidad.

- Una entidad externa será la encargada de entregar la capacitación a los operadores, esta entidad debe estar autorizada por el SENCE. Las

actividades de capacitación serán efectuados donde lo requiera la entidad externa y debe determinar la programación de estas.

Capacitación:

- Está orientada a los trabajadores de la empresa BETTERMAQ.
- La actividad tendrá una duración aproximada de 3 meses.
- La empresa dispondrá de \$2.000.000 para la actividad.
- El objetivo es lograr mejorar la empleabilidad en los operadores, haciendo más eficiente el desempeño y mejorando la competitividad de la empresa. La capacitación permite la entrega de un mejor servicio, cumpliendo con las expectativas del cliente.

Análisis de Mercado

El análisis de mercado permite tener claro la cantidad de consumidores que existe para la empresa en un determinado espacio, región o lugar. También determina cuales son los clientes potenciales para entregar el servicio de arrendamiento de maquinaria y determinar los precios al cual entregar el servicio. EL propósito es mejorar la toma de decisiones y el nivel de producción.

- El análisis está dirigido a todos los integrantes de la empresa.
- El analista externo no podrá superar los 4 meses para realizar el estudio.
- BETTERMAQ dispone de \$1.000.000 para realizar el estudio.
- EL objetivo es recopilar, analizar y difundir la información necesaria de los clientes y competidores para lograr establecer cuál es el mercado que se

debe abarcar, mejorar la labor en la toma de decisiones identificando las oportunidades y amenazas, dando solución a estas últimas.

Publicidad

Es una herramienta, técnica o conjunto de medios que se emplean para la promoción, difundir o información al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación, con el objetivo de dar a conocer un determinado mensaje relacionado con los productos o servicios al grupo objetivo. También puede ser entendida como una disciplina científica cuyo objetivo es persuadir a los consumidores con un mensaje comercial y tomar la decisión de comprar en este caso el servicio de arrendamiento que ofrece la empresa.

La publicidad debe informar al consumidor sobre la calidad del servicio, los beneficios que presentan y la diferenciación con los demás competidores.

Para realizar esta etapa se contratara a una persona especializada en el tema de publicidad, que especifique las actividades de una campaña publicitaria.

Dentro de las actividades que se contemplan están:

- Instalación de un Stand en ferias laborales o centro comercial,
- Distribución de volantes,
- La entrega de lápices y calendarios

Al finalizar la evaluación los gerentes de BETTERMAQ deben evaluar la efectividad de la campaña publicitaria.

- La campaña publicitaria está dirigida a los usuarios del servicio.
- La actividad tendrá un periodo de realización mayor a 6 meses, luego se evaluara dependiendo de los resultados obtenidos si es que se continua con la campaña.
- BETTERMAQ dispone de \$1.500.000 para conceptos de publicidad.
- El objetivo es dar a conocer la empresa y la calidad del servicio que entrega BETTERMAQ.

Revisión y Evaluaciones

Para una empresa como BETTERMAQ la cual no le ha dado mayor importancia al tema de la Planeación Estratégica, siendo este estudio la primera incursión con más detalles sobre el tema, debido a esto que las distintas actividades que realice la compañía para lograr cumplir con los objetivos presentados en el plan y lograr una maximización de utilidades es preciso por parte de los gerentes el tema de revisar y evaluar las actividades que se realizarán.

- La revisión y evaluación depende de los gerentes y está destinada en beneficios de todos los integrantes de la empresa.
- El periodo en el cual se revisarán y evaluarán las actividades dependerá de estas mismas, es decir, cada actividad al finalizar será evaluada.
- BETTERMAQ dispone de \$500.000 para dicha etapa.

- El objetivo es concientizar a los propios dueños de la empresa que las distintas etapas que se realizan están siendo eficientes, además de asegurarse de que las cosas se están haciendo bien.

Tecnologías

EL concepto de tecnología es muy amplio abarca técnicas, conocimientos y procesos que permiten el diseño de herramientas que buscan satisfacer necesidades humanas, buscan facilitar o resolver problemas prácticos. Se puede definir como un conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la obtención de necesidades como los deseos humanos.

El desarrollo tecnológico a generado importantes cambio en la estructura económica y social, por lo tanto también ha generado cambios en la estructura de los negocios, dependiendo de la manera que cada empresa pueda utilizar eficientemente las tecnologías ya sea telecomunicaciones, software o hardware que están a disposición en el mercado.

- Si una empresa desea lograr expandirse, aumentar los clientes, abarcar nuevos mercados, aumentar las utilidades debe invertir en tecnologías que le permitan perdurar en un entorno cada vez más competitivo en donde quienes puedan complementar el negocio con las tecnologías y estudios adecuados serán quienes perduren en el tiempo.
- En el periodo de 2 años se pretenden incorporar nuevas tecnologías o software que faciliten la toma de decisiones.

- La empresa está dispuesta a desembolsar \$2.000.000 aproximadamente para poder implementar estas tecnologías.
- El objetivo es lograr una mayor efectividad de la empresa, teniendo un control de las máquinas sin tener tiempo improductivo, además de facilitar el orden de los temas administrativos y financieros.

Actividades Extraprogramáticas

Estas actividades serán realizadas por los propios gerentes, no son temas netamente de sus áreas de servicios, sino que tienen que ver con la redacción del manual de la empresa, implementar programas de lealtad con los clientes, la obtención de información de los clientes, realizar visitas a estos y presentar las propuestas dependiendo de las necesidades de los clientes. Estos temas son de vital importancia para las aspiraciones que se tienen para lograr la estructuración de la empresa mediante el Plan Estratégico.

- Las actividades extraprogramáticas están destinadas a lograr satisfacer las necesidades de los clientes, pero tienen como finalidad lograr un compromiso de la empresa con sus clientes.
- Estarán presente durante todo el periodo de realización, solo que no tendrán tanta prioridad como otras actividades o etapas del proceso. Se realizaran a medida que haya disponibilidad de tiempo.
- La empresa dispone de \$900.000 para la realización de las actividades.

Evaluación del Desempeño

Establecer una política que esté enfocada en el bienestar y seguridad de los trabajadores, entendiendo que son estos el principal activo y recurso de la empresa, para lograr la rentabilidad de ésta y generar una ventaja competitiva. Es pertinente crear un sistema que evalúe el desempeño de los trabajadores.

La evaluación del desempeño permitirá comprender a los gerentes, las cualidades que tienen los trabajadores en el puesto de trabajo y ver donde tienen debilidades en comparación con los compañeros, permitiendo elaborar una planificación adecuada dependiendo de las acciones de cada integrante de la organización.

- Detectar las fortalezas y debilidades de cada empleado permite informar a estos sobre lo que esperan los superiores de ellos y su desempeño, así, cada empleado sabrá si está cumpliendo con lo estipulado o tiene que mejorar. Fijar recompensas en función del desempeño, es una manera atractiva para la motivación del empleado.
- La administración por objetivos, permite una evaluación en conjunto, en donde el gerente general junto con el empleado establecen los objetivos de desempeño deseable.

CONCLUSIONES

Al realizar este trabajo en donde se estudia la empresa en todas sus áreas, el tipo de organización y la cultura con la cual actúan los dueños.

Se espera realizar cambios positivos que permitan cumplir con los objetivos especificados de manera eficaz, administrando de buena manera los recursos y lograr mantener la ventaja competitiva.

El diagnóstico logrado gracias al trabajo metodológico realizado, los resultados nos muestran las dificultades que se presentan en este tipo de organizaciones que se constituyen como empresas familiares, decisiones centralizadas en los dueños, no están bien definidas las jerarquías, no separar problemas familiares del trabajo son distintas acciones que se ven reflejadas y no permiten el buen funcionamiento de la empresa BETTERMAQ, por lo tanto, erradicar estas debilidades y poner más atención a las fortalezas encontradas permitirá un mayor orden y por ende, una mayor rentabilidad.

El rubro al cual se dedica BETTERMAQ, es altamente rentable y puede ser aún más si se logra posicionar y consolidar como una de las mejores empresas en el rubro dentro de la región. Un punto en contra de este mercado es la variabilidad que puede tener la empresa en cada mes, debido a que los servicios prestados no son perdurables por mucho tiempo. La ventaja que permite a esta PYME haber perdurado en el tiempo y obtener ingresos es la de trabajar y prestar servicios constantemente a la inmobiliaria Inca.

Para lograr mejorar los inconvenientes expuestos durante el análisis es necesario establecer ciertas medidas tales como:

- Reestructurar la organización, definir las áreas de trabajo y los cargos.
- Establecer un sistema de evaluación del desempeño.
- Implementar nuevas tecnologías y software, para apoyar los sistemas de información.
- Apoyo a la publicidad de la empresa.
- Crecimiento de la empresa mediante la implementación de un modelo orientado al cliente.

Para implementar un Plan Estratégico es necesario asignar responsabilidades y organizar la estructura organizacional, definir las áreas para lograr una descentralización en la toma de decisiones, para que el gerente general ponga sus preocupaciones en el ámbito más estratégico de la empresa.

La implementación de un sistema que evalúe el desempeño de los trabajadores ayuda a la empresa a tener una mayor noción de cómo se están realizando las funciones en cada puesto, además contribuye a las aspiraciones de los trabajadores de sentir un reconocimiento por la buena labor realizada, satisfaciendo sus necesidades de éxito.

Es necesario señalar para la adecuada implementación del Plan Estratégico y todas las medidas que acompañan al estudio, debe existir un compromiso por parte de todos los miembros de BETTERMAQ, esencialmente de los dueños, en

éste caso también son los gerentes. Estos cambios deben ser realizados lo más pronto posible, para eliminar estos defectos y poder cumplir con el objetivo principal de este estudio, el cual es mejorar la gestión de la empresa BETTERMAQ.

A modo de concluir, todo tipo de organización sin importar su tamaño debe contar con una estructura organizacional, plantearse objetivos y analizar proyectos futuros.

Lograr una organización permite el buen funcionamiento de la empresa, incrementar los niveles de utilidad y detectar las falencias en las distintas áreas.

Tras el desarrollo de la memoria podemos decir que el rubro de arrendamiento de maquinaria, movimiento de tierra y obras civiles es bastante rentable y ofrece muchas oportunidades para el fin de toda organización, que es aumentar las utilidades.

Se pudo analizar que hay distintos mercados donde son requeridos los servicios de estas empresas de arrendamiento, por lo tanto son oportunidades de expansión para BETTERMAQ, que definiendo sus objetivos y funciones debería aprovecharlas.

BIBLIOGRAFÍA

- **BERNAL, César Augusto.** Metodología de la Investigación. 3ª ed. PEARSON 2010. ISBN 9789586991285.
- **SALKIND, Neil J.** Métodos de Investigación. PRENTICE HALL 1999. 400 p. ISBN 9701702344.
- **LEACH, Peter.** La Empresa Familiar. GRANICA 2009. ISBN 9789506415594.
- **DAVID, Fred R.** Conceptos de la Administración Estratégica. 11ª ed. Pearson 2008. ISBN 9789702611899.
- **Gerry Johnson, Kevan Sholes, Richard Whittington.** Dirección Estratégica. PEARSON 2006. 712 p. ISBN 9788420546186.
- **SOTO, Eduardo y SIMÓN, L. Dolan.** Las PYMES, Ante el Reto del Siglo XXI, Los Nuevos Mercados Globales. CENGAGE THOMSON 2003. ISBN 9706863591.
- **CHARLES W.L Hill, GARETH R. Jones,** Administración Estratégica. 8ª ed. McGraw-Hill. 761 p. ISBN 9789701072691.
- **CHIAVENATO, Idaltberto.** Administración de Recursos Humanos. 5ª ed. McGeaw-Hill. ISBN 9584100378.
- <http://www.zonaeconomica.com>