

UNIVERSIDAD DE ATACAMA

**FACULTAD DE INGENIERIA
DEPTO. DE INDUSTRIA Y NEGOCIO**



**“APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
EMPRESARIAL EN DONNELLY CONFECCIONES”**



**GIANCARLO CONTRERAS BARRAZA
2014**

**U. DE ATACAMA
BIBLIOTECA CENTRAL**



2 000100 601846

Bib 24.873

Facultad de Ingeniería

60184 16/05/14

M
658
C764 a
2014

Agradecimientos

La presente tesis forma parte de un gran esfuerzo y dedicación personal, además de mucha gente que me colaboro en facilitarme información y darme sus puntos de vistas cuando así los requería.

Muy importante también es la guía y dirección de mi profesor de tesis el Sr. Carlos Galleguillos Cortes, que en todo momento se mostró dispuesto y colaborador a cualquier duda que se me presentó, ya que su experiencia y sabiduría me permitió tener la claridad y el enfoque para poder realizar mi tesis.

Además una mención especial a la empresa Donnely, que siendo una empresa familiar me dio en todo momento el respaldo para poder trabajar en mi tesis y facilitar toda la información que se requirió.

Todo lo anterior fue posible con el apoyo incondicional de mi pareja, madre, hermano y en especial de mi difunto padre (1952-2011), al cual quiero dedicar esta tesis en su memoria por que fue el hombre que hizo posible que llevara adelante esta carrera de Ingeniería y del cual me siento plenamente orgulloso.

Resumen

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al mercado actual y al camino que deben seguir para adecuarse a los cambios que trae el futuro y a las demandas que les impone el entorno, buscando lograr la mayor eficiencia, eficacia además de calidad en los productos y servicios que proveen. No ajena a los hechos mencionados se encuentra Donnely Confecciones, empresa cuya gestión requiere actualizar sus métodos de definición, integración y comunicación de su estrategia corporativa. Para esto se plantea la opción de implementar el modelo Cuadro de Mando Integral, lo cual hace necesario un diagnóstico de la situación actual de la empresa, pasando por identificar los aspectos negativos y positivos del entorno, tanto a nivel macro como micro. Con posterioridad se debe realizar un análisis de las fortalezas y debilidades propias del ejercicio de la empresa, que permitirá desarrollar estrategias apropiadas a cada desafío que propone el entorno. Toda esta información base se utiliza para reducir la incertidumbre del mercado y apoyará la formulación de una potente herramienta del control de las estrategias definidas, a la vez que fomenta la comunicación y lineamiento de cada uno de los miembros de la organización. Cada uno de los objetivos propuestos deberán ser evaluados con respecto al grado de cumplimiento que se ha hecho de estos, todo esto a través de indicadores que permitan tomar decisiones oportunas que lleven al éxito de la planificación estratégica de la empresa. Para este fin y como resultado de los análisis, la empresa puede contar con más de 30 indicadores en total, tanto financieros como no financieros, los cuales ayudarán a gestionar su negocio y evaluar el grado de alineación de los involucrados en el logro de los objetivos propuestos. La correcta implementación del Cuadro de Mando Integral diseñado, mejorará las perspectivas de alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización, obteniendo metas previas que guiarán la gestión al éxito y permitirán tomar medidas correctivas ante diferencias entre de la realidad y lo planeado. El desarrollo de este modelo de planificación estratégica situará a Donnely dentro de la vanguardia y da sustento al valor agregado en cada uno de sus procesos.

Índice

Capítulo 1. Introducción

1.1 Introducción.....	1
1.2 Definición del Problema.....	2
1.2 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Metodología.....	4

Capítulo 2.- Marco Teórico

2.1 Enfoque Teórico y Enfoque Metodológico.....	6
2.2 Contexto y delimitación del estudio.....	6
2.3 Teoría de Gestión Estratégica.....	6
2.3.1 Diagnóstico.....	7
2.3.1.1 Análisis del Macroentorno, Análisis PEST.....	7
2.3.1.2 Análisis del Microentorno, Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	10
2.3.1.3 Modelo de la Cadena de Valor Empresarial.....	13
2.3.1.4 Análisis FODA.....	15
2.3.2 Desarrollo de la Planificación Estratégica.....	16
2.3.2.1 Declaración de la Misión, Visión y Valores de la organización.....	16
2.3.2.2 Cuadro de Mando Integral.....	17
2.3.2.3 Perspectivas.....	19
2.3.2.4 Mapa Estratégico.....	21
2.4 Definición de Negocio de Donnely Confecciones.....	23
2.4.1 El Producto.....	23
2.4.1.1 Características Geográficas – Segmentación.....	24
2.4.1.2 Características de Tamaño – Segmentación.....	24
2.4.1.3 Características de Actividad - Segmentación.....	24
2.4.1.4 Líneas de Negocio.....	25
2.4.2 Infraestructura y Equipos.....	26

2.4.3 Antecedentes Financieros.....	29
2.4.4 Estado de la Planificación Estratégica actual.....	30
2.4.4.1 Negocio.....	30
2.4.4.2 Mercado.....	30
2.4.4.3 Visión.....	30
2.4.4.4 Misión.....	30
2.4.4.5 Estructura Organizacional.....	30

Capítulo 3.- Diagnostico De La Situación Actual

3.1 Análisis del Macroentorno.....	32
3.1.1 Factor Político.....	32
3.1.2 Factor Económico.....	35
3.1.3 Factor Social.....	38
3.1.4 Factor Tecnológico.....	39
3.1.5 Amenazas y Oportunidades del Macroentorno.....	41
3.2 Análisis del Microentorno.....	43
3.2.1 Poder Negociador de los Proveedores.....	43
3.2.1.1 Concentración de los Proveedores.....	43
3.2.1.2 Competencia con Sustitutos.....	44
3.2.1.3 Venta a Diferentes Sectores Industriales.....	44
3.2.1.4 Producto de un Insumo Clave.....	45
3.2.1.5 Diferenciación de Productos.....	45
3.2.1.6 Amenaza de Integración hacia Adelante.....	46
3.2.1.7 Costo de Cambio de Proveedor.....	46
3.2.2 Poder Negociador de los Clientes.....	47
3.2.2.1 Cuota de Compra del Producto sobre el Total.....	47
3.2.2.2 Dependencia de Ingresos por la Venta del Cliente.....	48
3.2.2.3 Diferenciación del Producto Entregado.....	48
3.2.2.4 Costo de Cambio de Proveedor para el Cliente.....	48
3.2.2.5 Amenaza de Integración hacia atrás.....	49

3.2.2.6 Cliente Informado de Precios y Costos.....	49
3.2.3 Amenaza de Nuevos Entrantes.....	50
3.2.3.1 Economías de Escala.....	50
3.2.3.2 Diferenciación de Productos.....	50
3.2.3.3 Requisitos de Capital.....	51
3.2.3.4 Costos Cambiantes.....	51
3.2.3.5 Canales de Distribución.....	52
3.2.3.6 Desventajas de Costos.....	52
3.2.3.7 Política Gubernamental.....	53
3.2.4 Amenaza de Sustitutos.....	54
3.2.4.1 I + D.....	54
3.2.4.2 Factor Sorpresa.....	54
3.2.4.3 Nuevas Tecnologías.....	55
3.2.4.4 Penetración en Medios Masivos.....	55
3.2.5 Rivalidad de la Industria.....	56
3.2.5.1 Número de Competidores.....	56
3.2.5.2 Crecimiento de la Industria.....	56
3.2.5.3 Diferenciación del producto.....	57
3.2.5.4 Barreras de Salida.....	57
3.2.6 Amenazas y Oportunidades del Microentorno.....	58
3.3 Factores Críticos del Éxito.....	60
3.3.1 Calidad.....	60
3.3.2 Tiempo de Entrega.....	61
3.3.3 Precio.....	61
3.4 Análisis de la Cadena de Valor de Donnely Confecciones.....	62
3.4.1 Actividades de Primarias.....	62
3.4.1.1 Logística de Entrada.....	62
3.4.1.2 Operaciones.....	64
3.4.1.3 Logística de Salida.....	67
3.4.1.4 Marketing y Ventas.....	67

3.4.1.5 Servicio de Post Venta.....	67
3.4.2 Actividades de Soporte.....	68
3.4.2.1 Infraestructura.....	68
3.4.2.2 Dirección de Recursos Humanos.....	69
3.4.2.3 Innovación y Desarrollo.....	70
3.4.2.4 Abastecimiento.....	71
3.5 Ventaja Competitiva de Donnely Confecciones.....	72
3.5.1 Focos de Valor.....	72
3.6 Fortalezas y Debilidades de Donnely.....	73
3.7 Análisis FODA.....	75
3.7.1 Fortalezas de la Organización.....	75
3.7.2 Debilidades de la Organización.....	75
3.7.3 Oportunidades del Entorno.....	76
3.7.4 Amenazas del Entorno.....	76
3.8 Matriz FODA.....	77
3.9 Formulación de Estrategias.....	79
3.9.1 Estrategia Ofensiva (Max. Fortalezas – Max. Oportunidades).....	79
3.9.2 Estrategia de Ajuste (Max. Fortalezas – Min. Amenazas).....	80
3.9.3 Estrategia Defensiva (Min. Debilidades – Max. Oportunidades).....	82
3.9.4 Estrategia de Supervivencia (Min. Debilidades – Min. Amenazas).....	83
Capítulo 4.- Desarrollo del Cuadro de Mando Integral	
4.1 Re-Definición del negocio.....	85
4.1.1 Necesidad o Problema.....	85
4.1.2 Producto.....	85
4.1.3 Mercado.....	86
4.1.4 Visión.....	86
4.1.5 Misión.....	86
4.2 Estrategia Genérica.....	87
4.3 Estrategia de Posicionamiento Competitivo.....	88
4.4 Estrategia de Crecimiento.....	89

4.5 Objetivos Estratégicos.....	91
4.5.1 Perspectiva Financiera.....	91
4.5.2 Perspectiva del Cliente.....	91
4.5.3 Perspectiva de Procesos Internos.....	92
4.5.4 Perspectiva de Aprendizaje.....	93
4.6 Mapa Estratégico.....	93
4.7 Diseño de Indicadores.....	95
4.7.1 Indicadores de la Perspectiva Financiera.....	95
4.7.2 Indicadores de la Perspectiva de Clientes.....	99
4.7.3 Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos.....	108
4.7.4 Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje.....	117
Capítulo 5.- Discusión y Conclusiones	
5.1 Conclusiones.....	121
5.2 Recomendación.....	121
Referencias Bibliográficas.....	123
Anexos.....	124

Índice de Tablas

Tabla 2.1 Clasificación de Tamaño de empresas según n° de trabajadores.....	24
Tabla 3.1 Poder Negociador de los Proveedores.....	47
Tabla 3.2 Poder Negociador de los Clientes.....	50
Tabla 3.3 Amenaza de Nuevos Entrantes.....	53
Tabla 3.4 Amenaza de Sustitutos.....	55
Tabla 3.5 Rivalidad de la Industria.....	58
Tabla 3.6 Matriz FODA de Entrecruzamientos.....	78
Tabla 4.1 Estrategias Genericas, Matriz Ventaja – Objetivo Estrategico.....	87
Tabla 4.2 Estrategias de Crecimiento, Matiz Mercado – Producto.....	90
Tabla 4.3 Margen EBITDA.....	95
Tabla 4.4 Incremento de Ventas Globales.....	96
Tabla 4.5 Incremento de Ventas por Línea.....	96
Tabla 4.6 Incremento de Ventas Clientes Nuevos.....	97
Tabla 4.7 Incremento de Ventas Clientes Antiguos.....	98
Tabla 4.8 Razón de Costos Operacionales Sobre Ventas Totales.....	99
Tabla 4.9 Incorporación de Nuevos Clientes.....	99
Tabla 4.10 Datos Globales de Tráfico.....	100
Tabla 4.11 Eficiencia Posicionamiento SEO.....	101
Tabla 4.12 Porcentaje de Conversión.....	102
Tabla 4.13 Densidad de Ventas por Cliente.....	102
Tabla 4.14 Proporción de Ventas de Mayor envergadura sobre ventas Clientes antiguos.....	103
Tabla 4.15 Porcentaje de Recompra.....	104
Tabla 4.16: Intención de Recompra.....	105
Tabla 4.17 Índice de Reclamos.....	105
Tabla 4.18 Índice Promedio de Satisfacción de los Clientes (ISC).....	106
Tabla 4.19 Estudio Top of Mind.....	107
Tabla 4.20 Tiempo Medio de Entrega.....	108

Tabla 4.21 Tiempo Medio de Procesamiento de Pedido.....	108
Tabla 4.22 Tiempo Medio de Procesamiento de Abastecimiento.....	109
Tabla 4.23 Tiempo Medio de Producción por Producto.....	110
Tabla 4.24 Indicador de objetivo Fijar Costos de Producción Vinculados a Materias Primas.....	110
Tabla 4.25 Índice de Competitividad de Ofertas.....	111
Tabla 4.26 Variación en N° de Pedidos.....	112
Tabla 4.27 Porcentaje de Horas de Trabajo sin Uso.....	112
Tabla 4.28 Porcentaje de Horas de Máquina sin Uso.....	113
Tabla 4.29 Razón de Ventajas sobre Desventajas Identificadas.....	114
Tabla 4.30 Tasa de Defectos.....	115
Tabla 4.31 Índice de Cumplimientos Efectivos.....	115
Tabla 4.32 Porcentaje de Pedidos Especiales.....	116
Tabla 4.33 Porcentaje de Pedidos Especiales Realizados.....	116
Tabla 4.34 Proporción de Procedimientos y Tareas Sistematizadas (TI).....	117
Tabla 4.35 Índice de Rotación de Personal.....	118
Tabla 4.36 Proporción de Externalización de RRHH.....	119
Tabla 4.37 Razón de Actualización de Políticas Empresariales.....	119

Índice de Gráficos

Gráfico 2.1 Flujos Donnely sin efecto de mano de obra (2013)..... 29

Índice de Figuras

Figura 1.1 Proceso de Diagnóstico.....	4
Figura 2.1 Factores de Análisis PEST.....	9
Figura 2.2 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter y sus factores.....	12
Figura 2.3 Estructura de la Cadena de Valor Empresarial.....	13
Figura 2.4 Mapa Estratégico de Norton y Kaplan.....	22
Figura 2.5 Segmentación del Mercado de Donnely.....	23
Figura 2.6 Líneas de negocio de Donnely.....	25
Figura 2.7 Layout Primera Planta Donnely Confecciones.....	27
Figura 2.8 Layout Segunda Planta Donnely Confecciones.....	28
Figura 2.9 Estructura Organizativa de Donnely.....	31
Figura 3.1 Conclusiones del Análisis del Macroentorno.....	42
Figura 3.2 Conclusiones del Análisis del Microentorno.....	59
Figura 3.3 Flujograma de Elaboración de un Producto.....	66
Figura 3.4 Conclusiones del Análisis Interno.....	74
Figura 4.1 Mapa Estratégico de Donnely Confecciones	94

Capítulo 1. Introducción

1.1 Introducción

Es sabido que en la actualidad la economía presenta mayor grado de incertidumbre que hace unas décadas, los vertiginosos cambios exigen que las empresas y organizaciones estén preparadas para adaptarse a estos a la vez que se busca obtener un buen desempeño sustentable en el tiempo. La principal virtud que una empresa puede poseer ante este escenario, es la de tener una estrategia clara que se adelante a estos cambios e incluya los efectos potenciales, si a esto se le incluye el hecho de que cada miembro conozca tanto el destino y el camino para llegar a este, estamos ante una organización sólida y preparada.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la Planificación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del diversos análisis, tanto externos como internos), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un "futuro deseado", el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los Objetivos Estratégicos, los indicadores y las metas, permiten establecer el marco para la elaboración de la estrategia corporativa, el cual debe ser de alguna forma comunicado a cada involucrado de la empresa fomentando el compromiso con el logro de planteado en esta.

Teniendo clara la situación económica y la herramienta para enfrentar el reto, es hora de conocer el caso particular, Donnely Confecciones, una empresa que busca perfeccionar y actualizar su gestión y procesos productivos, para entregar un producto de elevada calidad que satisfaga a sus clientes, a la vez que crea valor sustentable para sus integrantes. A continuación se presenta la

investigación realizada a esta empresa que busca posiciones de liderazgo dentro de la industria.

1.2 Definición del Problema

En los últimos años la actividad minería ha sido uno de los pilares fundamentales que sustentan el crecimiento y desarrollo del país, destacándose regiones como la de atacama con aumentos en la inversión. Tal crecimiento de la economía implica creación de nuevos proyectos y negocios relacionados, lo que se traduce en una necesidad de constante perfeccionamiento de los procesos de la industria local y plantea desafíos para estar acorde a las expectativas y exigencias de las inversiones planeadas.

Donnely consciente de las nuevas oportunidades y amenazas del panorama, se plantea actualizar su planificación estratégica y a su vez que genera valor para cada una de las áreas involucradas. La planificación anticipada a los próximos cambios permite permanecer a la vanguardia en la industria, generar satisfacción en sus clientes y ser líderes en proveer de productos de calidad en los plazos acordados, repercutiendo positivamente en las expectativas financieras del negocio.

En base a lo anteriormente expuesto, es que surge la necesidad de contar con un método de medición de sus decisiones en términos estratégicos, proporcionando a los administradores de Donnely una mirada global del desempeño del negocio. Por lo que es de suma importancia que el método incluya indicadores tanto financieros como no financieros, para la correcta identificación de las falencias permitiendo tomar medidas correctivas adecuadas en el caso de existir desviaciones a lo planificado. El problema que plantea la motivación de esta investigación se sintetiza en la siguiente declaración. Encontrar y diseñar el método óptimo de gestión estratégica empresarial, acorde a la realidad de Donnely Confecciones que según aspectos tanto cuantitativo como cualitativo permita afrontar los nuevos desafíos con éxito.

1.3 Objetivos

Como todo proceso de estudio y mejoras, su desarrollo debe estar planteado en base a hitos por alcanzar, los cuales permitirán realizar las principales conclusiones de la investigación. Estos se definen en particular a continuación.

1.3.1 Objetivo General

El principal hito de la investigación que permitirá dar solución a la problemática planteada es:

- Determinar y aplicar el modelo de gestión estratégica empresarial, que optimice la administración y toma de decisiones en Donnelly Confecciones, ajustado a la situación y entorno que enfrenta la organización en términos financieros como no financieros.

1.3.2 Objetivos Específicos

Las metas particulares que guiaran la investigación hacia al logro del objetivo principal son:

- Realizar un diagnostico de la situación actual del negocio de Donnelly Confecciones.
- Determinar características, procesos e involucrados clave del negocio, que afectan las decisiones estratégicas que toma la administración.
- Identificar variables externas del entorno que influyen en los resultados de la planificación estratégica del negocio.
- Realizar un análisis de la estrategia propuesta por la organización e identificar los objetivos estratégicos planteados en base a las expectativas futuras de la empresa.
- Diseñar un cuadro de mando que incluya los indicadores necesarios y permita medir el logro de los objetivos identificados, formalizados según las perspectivas del negocio.

1.4 Metodología

La metodología o la selección de los procedimientos a realizar, para la consecución de los objetivos se basa en anteriores experiencias exitosas de planificación estratégica de las organizaciones, consistiendo en tres etapas principales: Análisis de la planificación estratégica actual de la organización, Diagnostico del entorno y análisis interno de la organización y por ultimo planificación de una nueva estrategia que incluya los resultados de las etapas anteriores. Por lo tanto la investigación incluye análisis tanto en la organización como fuera de los límites de esta, este proceso denominado diagnostico se gráfica de la siguiente forma.

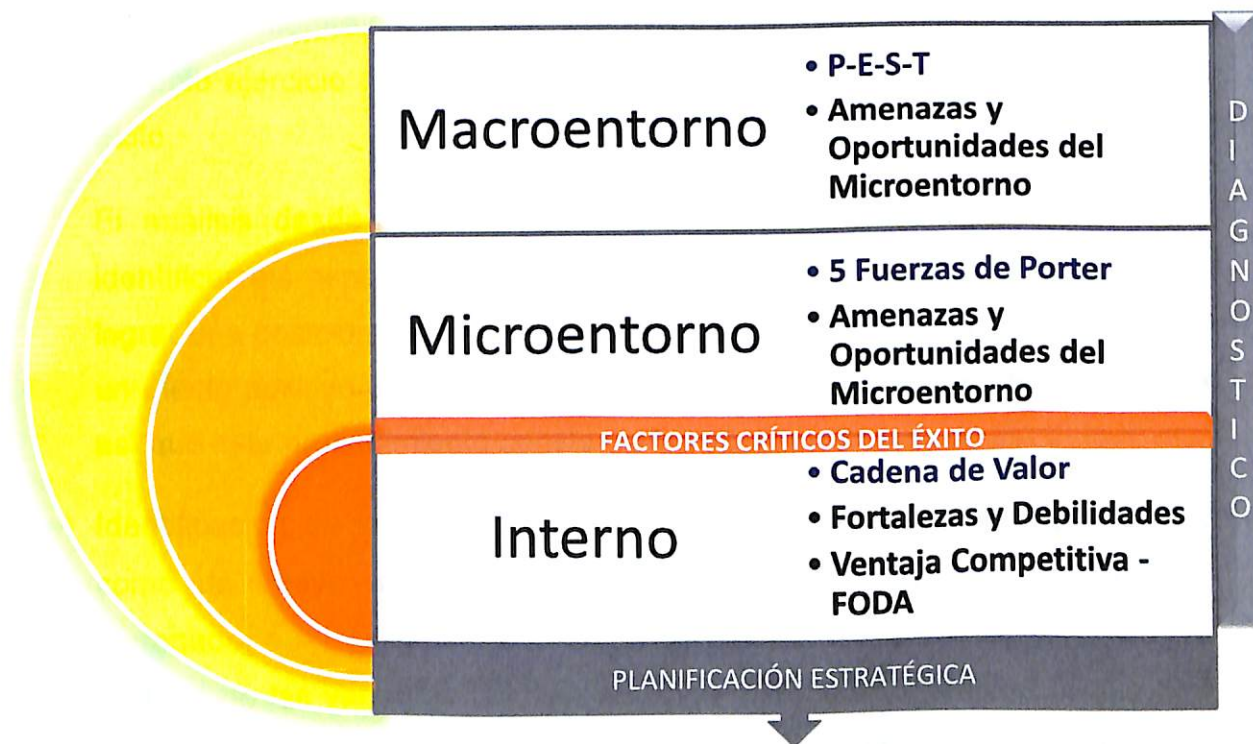


Figura 1.1: Proceso de Diagnóstico

Fuente: Elaboración Propia

El análisis externo o del entorno debe identificar factores clave a la hora de formular la estrategia y su potencial efecto en los objetivos a plantear, deberá dar una idea clara de que oportunidades deben ser aprovechadas y que aspectos

deben ser cuidados para evitar efectos negativos. Esta etapa de la investigación se divide a su vez en los siguientes enfoques:

- a) Análisis del Macroentorno, es aquel análisis de factores a gran escala que afectan los resultados de toda una economía, en otras palabras, la industria analizada y las relacionadas a esta en aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, entre otros.
- b) Análisis del Microentorno, o estudio del entorno mas inmediato a la organización revela la relación rivalidad y rentabilidad de la industria, tomando en cuenta el rol de los principales actores de esta: Sustitutos, Proveedores, Clientes, Nuevos entrantes, entre otros.
- c) Un tercer enfoque del análisis externo identifica cada aspecto clave para un correcto ejercicio dentro de la industria, los llamados Factores Críticos del Éxito.

El análisis desde los límites hacia el interior de la organización debe identificar los aspectos a potenciar y los que han de ser corregidos para lograr una posición competitiva dentro de la industria, la cual se traduzca en un efecto positivo tanto en la perspectiva financiera como no financiera. Es así que este procedimiento consta de las siguientes etapas:

- a) Identificación de los procesos clave de la organización, tanto principales como de apoyo, a través de los cuales se agrega valor al producto entregado.
- b) Análisis de las variables del entorno e internas de la organización que han de manejarse eventualmente mediante una adecuada planificación estratégica.

Capítulo 2. Marco Teórico y Contextual

2.1 Enfoque Teórico y Enfoque Metodológico

La planificación estratégica no es una ciencia precisa, y ninguna herramienta es obligatoria. Es asunto pragmático, decidir cual ayuda mejor a identificar y explicar los asuntos relevantes. De esta forma la teoría permite abarcar las mejores herramientas disponibles de planificación de la estrategia empresarial, teniendo claro que han sido ampliamente estudiadas por los expertos y han dado buenos resultados.

El método de dirección de la investigación sigue experiencias probadas de planificación de empresas establecidas y tal como se mencionó en la metodología, parte por un diagnostico de la situación actual y replantea los objetivos estratégicos además de la forma de controlarlos a través del método de cuadro de mando integral.

2.2 Contexto y Delimitación del Estudio

Esta investigación se centra en la producción de confecciones de prendas de vestir de parte de Donnelly, su estado actual de planificación, los recursos disponibles y las líneas de negocio existentes. Parte del estudio recoge de la manera más fidedigna posible los antecedentes de la industria y sus actores, teniendo en cuenta las limitantes de la información disponible y el carácter reservado y estratégico de datos económicos de los competidores.

2.3 Teoría de la Planificación y Gestión Estratégica

El término “estrategia” se deriva del griego “Strategos”, que significa, literalmente, “general del ejército”. Cada una de las diez tribus de la antigua Grecia elegían cada año un Strategos para dirigir su regimiento. En la batalla de Maratón (490 AC), los strategos asesoraron al Gobernante político como un consejo. Dieron asesoría “estratégica” sobre la gestión de las batallas para ganar las guerras, en lugar de asesorar sobre “tácticas” de manejo de las tropas para ganar las

batallas. Con el tiempo, el trabajo de los estrategos creció para incluir funciones judiciales.

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al ritmo actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la Planificación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las grandes instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un "futuro deseado", el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. La definición de los objetivos estratégicos, permiten establecer el marco para el diseño, implementación y gestión de la estrategia.

2.3.1 Diagnóstico

Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema existente, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, ofreciendo la oportunidad de evaluar la situación actual de la gestión realizada en la empresa identificando aspectos claves a los cuales debe prestarse atención.

2.3.1.1 Análisis del Macroentorno, Análisis PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que afectarán a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de cada uno de los análisis incluidos en sus siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico".

- **Factores Políticos:** Aquellos que puedan determinar la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales, entre otros.
- **Factores Económicos:** Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, entre otros han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa.
- **Factores Socioculturales:** Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional y todo aquel que afecte el desempeño de la empresa.
- **Factores Tecnológicos:** Estado y actitud del entorno con respecto a las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva.

La siguiente figura expone alguno de los aspectos a considerar de cada una de los factores del Macroentorno.

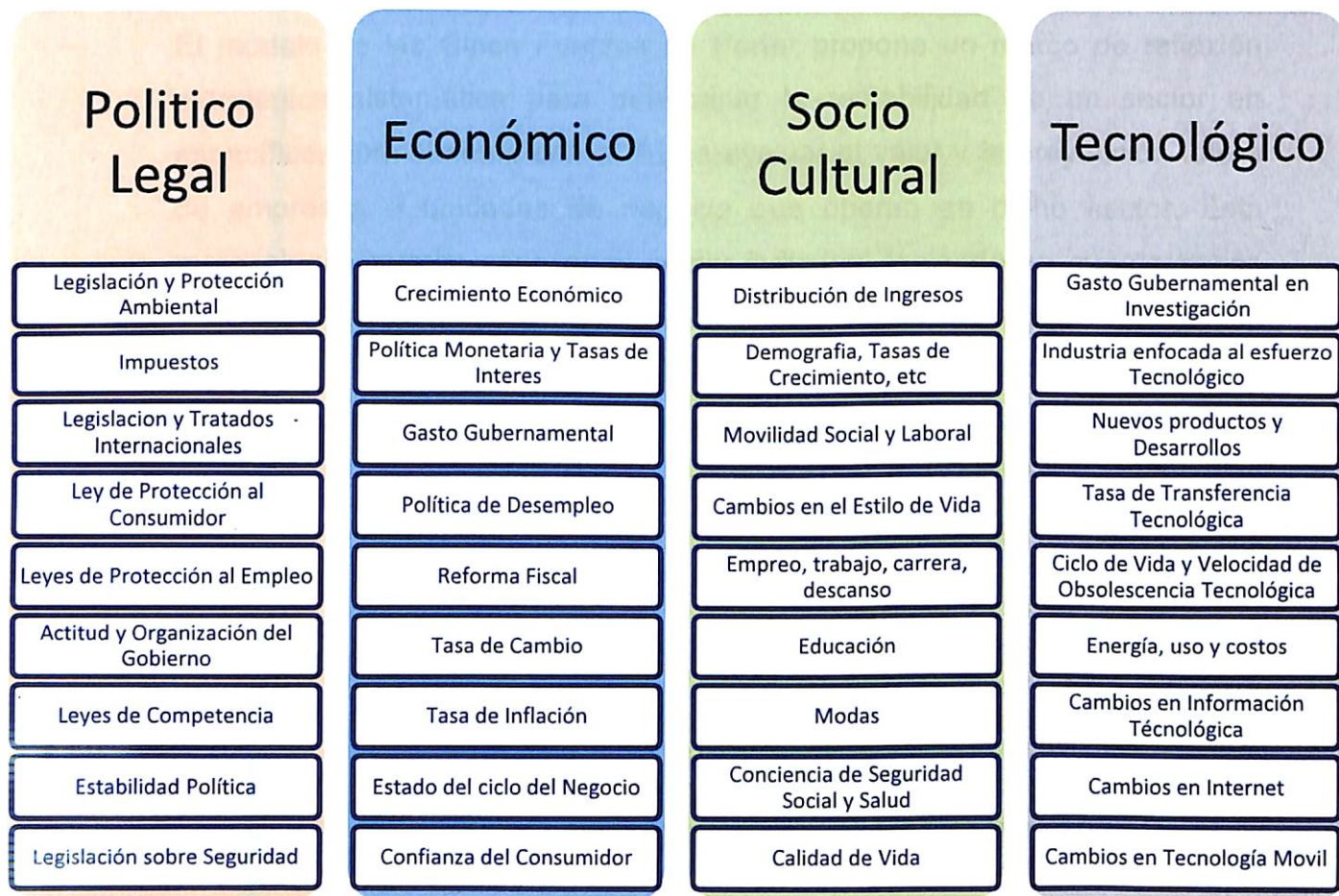


Figura 2.1: Factores de Análisis PEST

Fuente: Elaboración Propia

El PEST ayudará a identificar factores de FODA, específicamente las Amenazas y Oportunidades que aporta el Macroentorno, en otras palabras a toda organización o negocio de similares características y que no son controlables a conveniencia. Aunque pueden tener áreas comunes (factores similares pueden aparecer en ambos), no dejan de ser perspectivas distintas:

- PEST: evalúa un mercado, desde el punto de vista de una propuesta o negocio en particular.
- FODA: evalúa un negocio o propuesta de negocio, la suya o la de su competidor.

2.3.1.2 Análisis del Microentorno, Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores, determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes. Los factores anteriormente citados son:

1. **El ingreso potencial de nuevos competidores:** Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo.
2. **La presión de productos sustitutos:** “Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” Nicholson [1]. En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que subproductos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.
3. **El poder de negociación que ejercen los proveedores:** El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil

dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

4. El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores.

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias.

5. La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. "La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado" Hitt; Duane Ireland; Hoskisson [2].

La grafica 2.2 detalla aspectos que han de analizarse en cada una de las fuerzas mencionadas.



Figura 2.2: Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter y sus factores

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo de Michael Porter [4]

Cada una de las cuatro fuerzas y sus factores en definitiva se traducen en que la rivalidad de la industria:

- Se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados.
- Es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria.
- Se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados.
- Se incrementa por falta de diferenciación o costos de cambio
- Se intensifica cuando existen intereses estratégicos elevados.
- Tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad
- Se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos.
- Es intensificada en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida.

2.3.1.3 Modelo de la Cadena de Valor Empresarial

Modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. Permitirá identificar las actividades primarias y de apoyo que se desarrollan en la empresa de confecciones y que son causantes del valor generado en sus procesos.

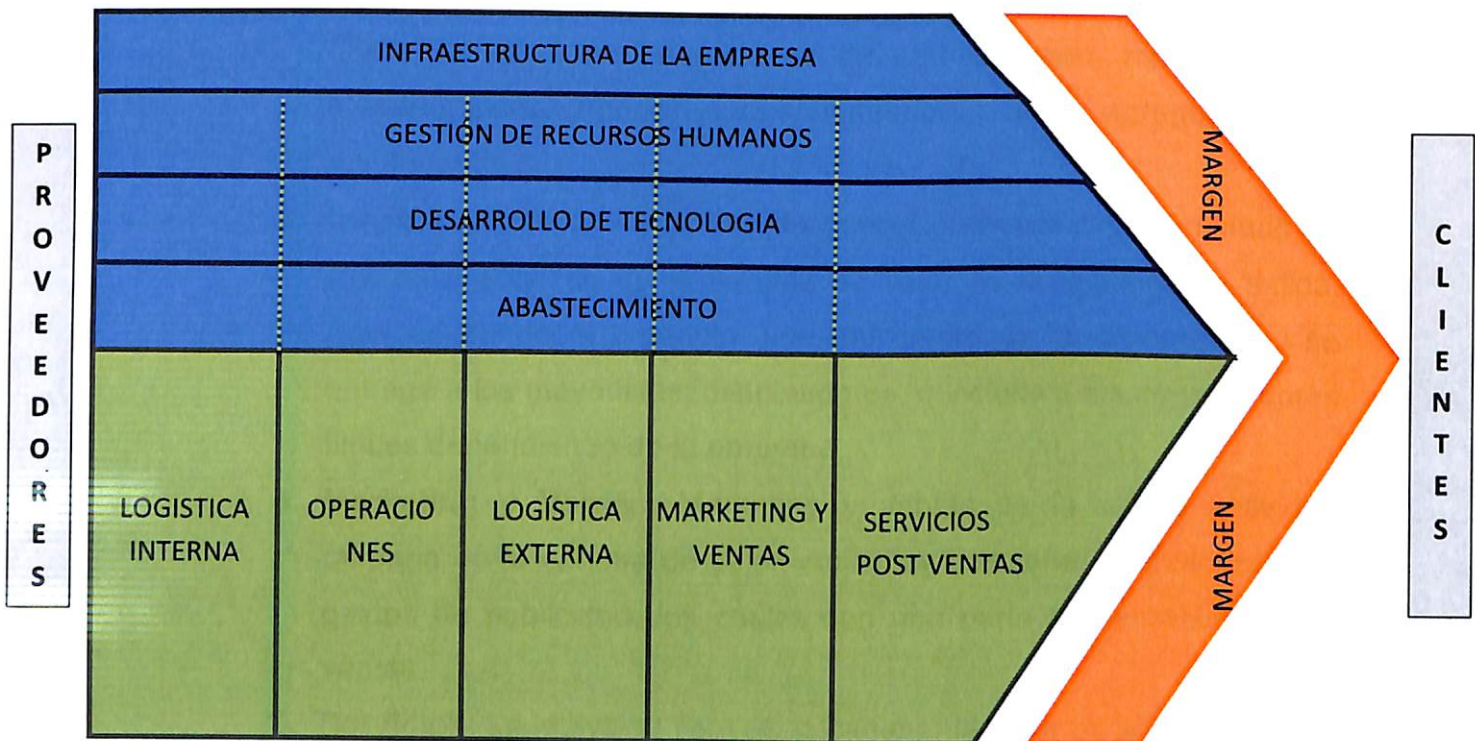


Figura 2.3: Estructura de la Cadena de Valor Empresarial

Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo de Michael Porter [5]

- **Actividades Primarias:** Las actividades primarias en la **cadena de valor** son las implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen a su vez en las cinco categorías genéricas que se observan en la imagen.
 1. **Logística interna:** La primera actividad primaria de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas

necesarias para crear su producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

2. **Operaciones:** La siguiente etapa de la cadena de valor son las operaciones. Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
 3. **Logística Externa:** Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida. Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
 4. **Marketing y Ventas:** Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas.
 5. **Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente, después de la venta del producto. Tener un fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.
- **Actividades de Apoyo:** En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, la tecnología y la

gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias sino que apoya a la cadena completa.

1. **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
2. **Gestión de recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
3. **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
4. **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con el proceso de compras.

Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. El Desempeño de cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva.

2.3.1.4 Análisis FODA

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro. Engloba las características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada para mejor manejo y comunicación. Permitirá a Donnely contar con una herramienta que sintetice los aspectos a tomar en cuenta a la hora de definir sus objetivos estratégicos.

- **Fortaleza:** Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia
- **Debilidades:** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- **Oportunidades.** Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.
- **Amenazas:** Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

2.3.2 Desarrollo de la Planificación Estratégica

La segunda mitad de la investigación plantea el desarrollo e implementación de un plan de manejo de la estrategia empresarial de Donnely, por lo que los resultados de la primera etapa del estudio serán clave para un correcto desarrollo de un plan ajustado a la realidad actual de la empresa.

2.3.2.1 Declaración de la Misión, Visión y Valores de la organización

La columna vertebral de toda planificación estratégica corresponde a la Declaración de la Misión, Visión y Valores de la Organización, pues es sabido que las empresas, que disponen de una declaración explícita y compartida (tanto con clientes como empleados) de su misión, visión y valores orientan mejor sus acciones de marketing y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quienes son, quienes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo. Ahora es importante tener claro que es cada uno de estos conceptos.

Misión: Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla

la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?

Visión: Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

Valores: Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y como somos?

2.3.2.2 Cuadro de Mando Integral

Herramienta de gestión que permite traducir la estrategia de una organización en un conjunto completo de medidas de desempeño y que a su vez permite informar a la alta gerencia, sobre como la organización avanza hacia el logro de sus objetivos.

En el momento en el que Kaplan y Norton [06] introducen el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, como un instrumento para “medir resultados”, no como herramienta para aplicar una estrategia. Partían de la premisa que basarse exclusivamente en indicadores financieros llevaba a las organizaciones a cometer muchos errores. Los indicadores financieros son datos tardíos, ya que informan de los resultados, o sea de las consecuencias de las acciones pasadas. La confianza exclusiva en indicadores financieros daba lugar a comportamientos a corto plazo que sacrificaban la creación de valor a largo plazo por la obsesión en conseguir rentabilidad inmediata. El Balanced Scorecard mantenía los indicadores de los resultados financieros,

los indicadores “tardíos”, pero los complementaba con la medida de los indicadores “anticipados” de los futuros resultados financieros. La pregunta que se plantearon era cuáles eran los indicadores apropiados de los resultados futuros. La respuesta resultó obvia: “se tenía que medir la estrategia”. En consecuencia, todos los objetivos y todos los indicadores de un cuadro de mando integral, financieros y no financieros, debían derivarse de la visión y estrategia de la organización. De este modo el Balanced Scorecard se convirtió en una “herramienta para gestionar la estrategia”.

Las medidas financieras tradicionales para medir el rendimiento de las organizaciones han sido criticadas desde diferentes enfoques. Resumiendo a continuación se presentan las principales críticas según las conclusiones de Niven [07]:

1. No son compatibles con las realidades empresariales de hoy en día.
2. Conducir guiándose por el espejo retrovisor.
3. Tendencia a reforzar los silos funcionales (nodos independientes sin integración).
4. Sacrificio del pensamiento a largo plazo.
5. Las medidas financieras no son las adecuadas para muchos niveles de la empresa.

En si el CMI (Cuadro de Mando Integral) plantea una herramienta que integra y apoya la gestión de la estrategia empresarial, dando respuesta a problemas como:

- El determinante del valor de las compañías se basa cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.
- Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
- Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.
- Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; lo que implica ausencia de resultados, logros y metas.

- Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
- Visión a corto plazo.
- Excesiva concentración en indicadores financieros.

2.3.2.3 Perspectivas

La perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

La perspectiva del cliente, define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Algunos ejemplos podrían ser los siguientes:

- Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa
- Si el cliente valora la innovación y el alto rendimiento, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor.

La coordinación de los procesos internos y de las capacidades de la empresa con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia. La perspectiva financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contiene muchos indicadores atrasados. Pero, ¿cómo crea la empresa estos resultados deseados?.

La perspectiva del proceso interno, identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Algunos ejemplos podrían ser:

- Una empresa puede aumentar sus inversiones en I+D y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto rendimiento para sus clientes.
- Otras empresas, con la idea de ofrecer la misma proposición de valor, tal vez decidirán desarrollar nuevos productos a través de asociaciones concretas con otros fabricantes.

La perspectiva de capacidades estratégicas, identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la “historia” de la estrategia de la empresa. Los pasos a seguir serían los siguientes:

1. Comenzando por arriba encontramos la hipótesis que los resultados financieros sólo se pueden conseguir si los clientes-objetivo están satisfechos.
2. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo.
3. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente.
4. Los activos intangibles respaldan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.
5. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente.

2.3.2.4 Mapa Estratégico

A continuación de la correcta identificación de las perspectivas se debe integrar todo de forma que su comunicación y control de la estrategia sea sencillo. Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para escribir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. La grafica 2.4 sintetiza los componentes y la estructura del mapa.

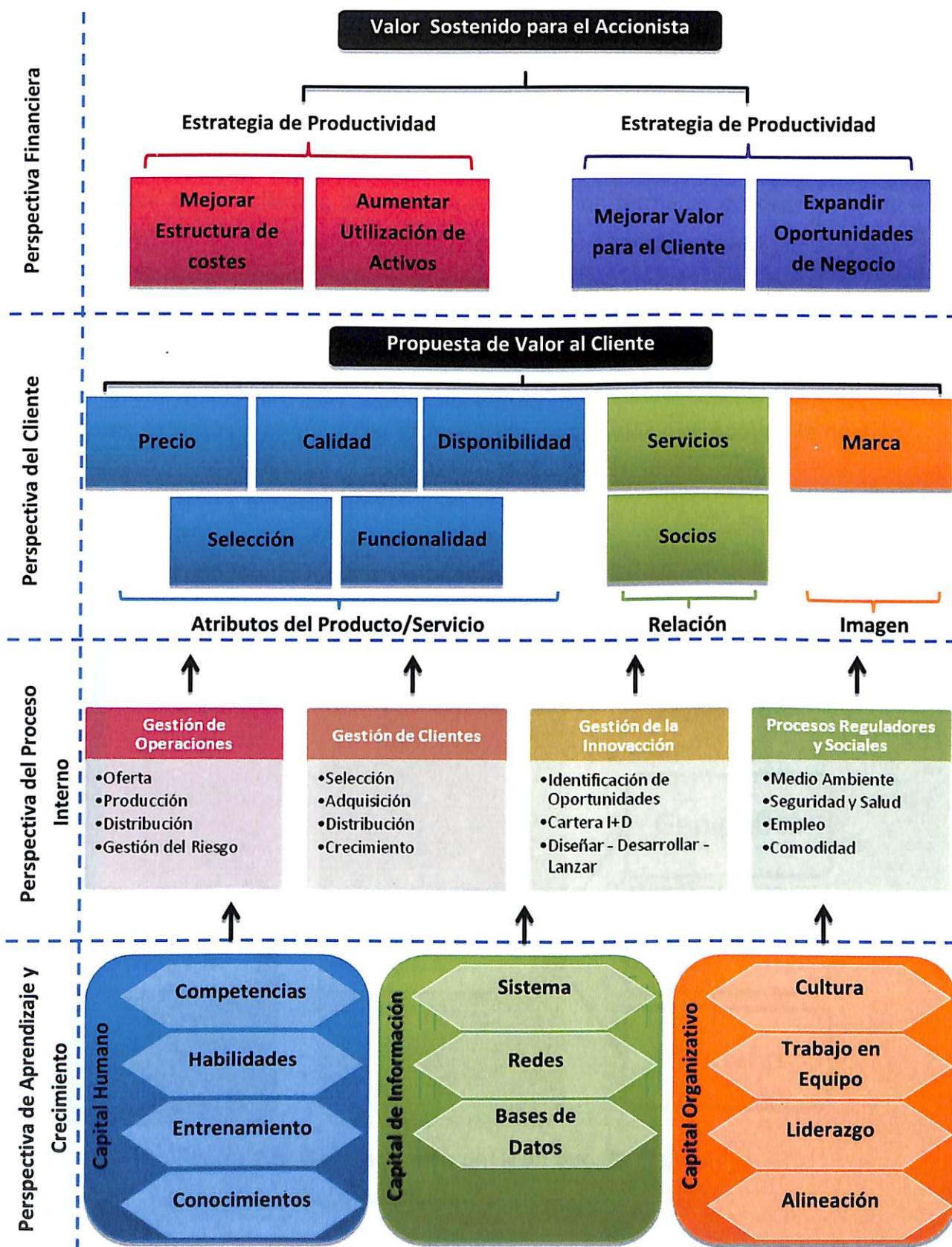


Figura 2.4: Mapa Estratégico de Norton y Kaplan
Fuente: Mapas Estratégicos, Kaplan R., Norton D.

2.4 Definición de Negocio de Donnely Confecciones

Confecciones Donnely cuenta con más de quince años de experiencia desde sus inicios en la ciudad de Copiapó, capital de la Región de Atacama, Chile. Trabajando fundamentalmente a pedido, modalidad que permite satisfacer las necesidades de los clientes de manera exclusiva en términos de diseño, telas, colores y tallaje. La ropa es producida con la mejor relación calidad/precio y con foco en la entrega oportuna tanto a empresas como personas particulares.

El equipo de trabajo esta comprometido con la calidad. Se dispone de talleres propios para confección, bordado y estampado. Asimismo, se cuenta con una red de talleres externos e importantes proveedores nacionales que apoyan la gestión productiva.

2.4.1 El Producto

La empresa define su producto en base al cliente a satisfacer:

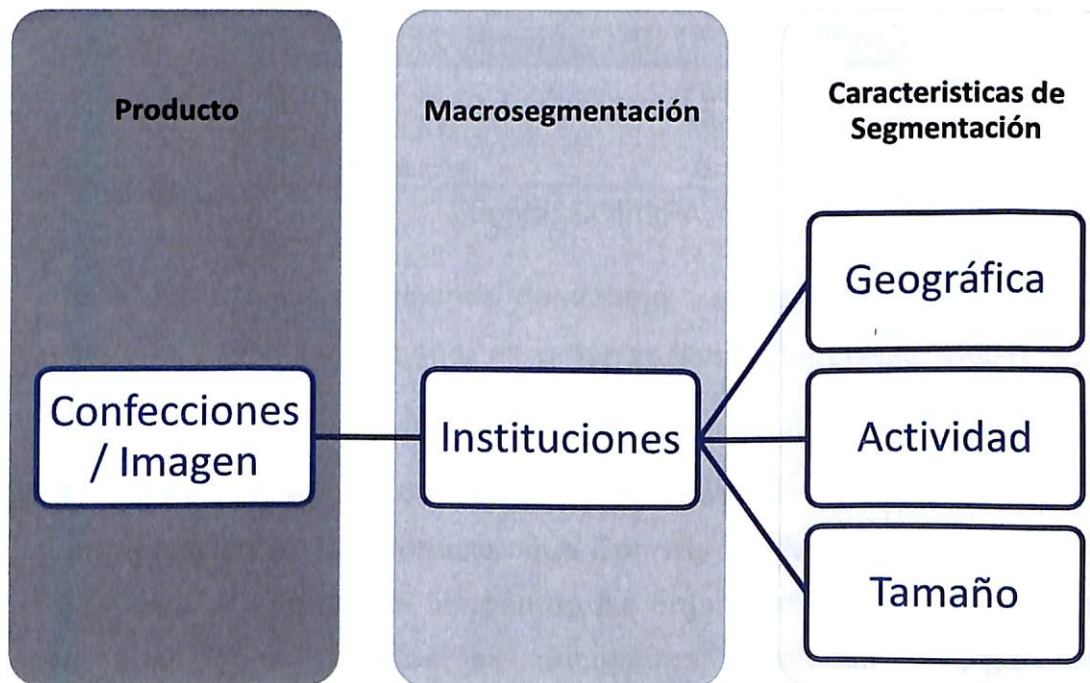


Figura 2.5: Segmentación del Mercado de Donnely

Fuente: Elaboración Propia

2.4.1.1 Características Geográficas - Segmentación

Las instalaciones de Donnely se ubican físicamente en Copiapó, siendo esta ciudad la fuente de sus principales ingresos. Los clientes más importantes de la empresa se encuentran en la ciudad, aunque también se realizan trabajos a lo largo de la Región de Atacama. Una variable limitante de gran interés a la hora de realizar esta segmentación de mercado, que afecta directamente el área geográfica que abarca Donnely Confecciones con sus productos es la capacidad de respuesta, ante sus clientes. Por este motivo se desea satisfacer preferentemente la demanda local.

2.4.1.2 Características de Tamaño - Segmentación

Se realiza la clasificación de acuerdo al número de personas que laboran o participan, pues es una variable clave en estas organizaciones para elaborar sus pedidos. En base a lo anterior la clasificación es la siguiente:

Tabla 2.1: Clasificación de Tamaño de empresas según n° de trabajadores

N° de Trabajadores	Tamaño de la Empresa
1 a 50	Pequeña
51 a 200	Mediana
200 a más	Grande

Fuente: SOFOFA

De acuerdo a los volúmenes de trabajo, se especializa en empresas de pequeño y mediano tamaño, en organizaciones deportivas, clubes sociales, etc.

2.4.1.3 Características de Actividad - Segmentación

La orientación de los productos que Donnely Confecciones desarrolla, están enfocados a potenciar la imagen de las organizaciones, es por esto que en su abanico de clientes se encuentran empresas y organizaciones representantes de los rubros más diversos como: Minería, Agricultura, Salud, Educación, Pymes, Organizaciones Culturales y deportivas.

2.4.1.4 Líneas de Negocio

Donnely a través de sus áreas, de confección y deportes, busca satisfacer los requerimientos de sus clientes ofreciendo una amplia gama de productos. El surtido o mezcla de productos se detalla a continuación en la figura 2.6:

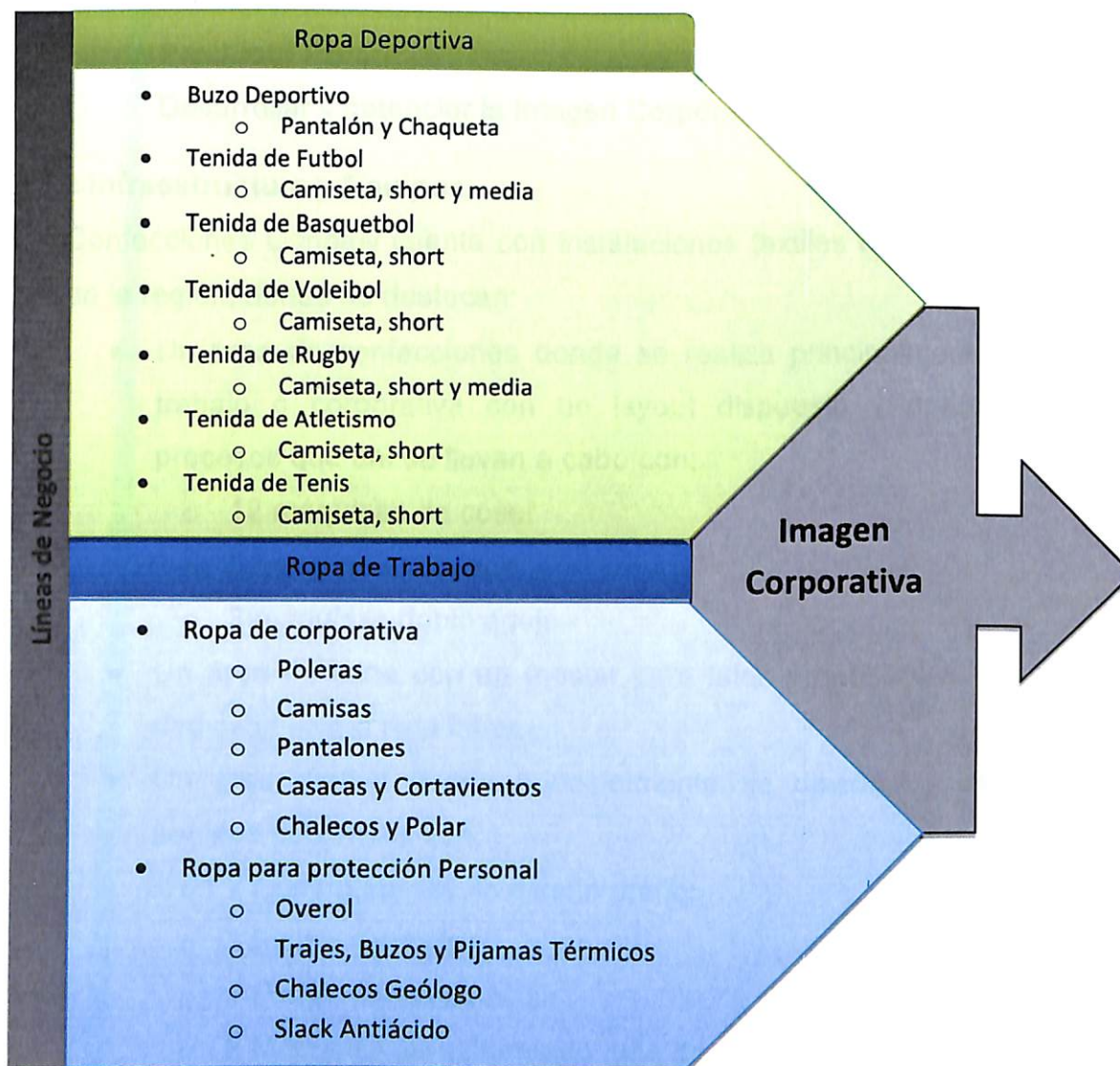


Figura 2.6: Líneas de negocio de Donnely

Fuente: Elaboración Propia

- **Producto Básico (Genérico)**
Vestimenta.

- **Producto Esperado**
Ropa de trabajo, Uniformes Escolares, Uniformes Deportivos, etc.
- **Producto Ampliado**
Pedidos de ropa con plazos de entrega y diseños adecuados a las necesidades de los clientes.
- **Producto Potencial**
Desarrollar y potenciar la Imagen Corporativa de sus clientes.

2.4.2 Infraestructura y Equipos

Confecciones Donnely cuenta con instalaciones textiles de nivel vanguardista en la región, donde se destacan:

- Un área de confecciones donde se realiza principalmente la ropa de trabajo o corporativa con un layout dispuesto y optimizado a los procesos que ahí se llevan a cabo con:
 - 12 máquinas de coser
 - 5 máquinas overlock
 - 3 máquinas doble aguja
- Un área de corte con un mesón para tales propósitos y una máquina dedicada solo a esta labor.
- Un área grafica donde principalmente se diseñan y estampan los equipos deportivos con:
 - 2 Computadores de diseño gráfico
 - 1 Plotter de corte
 - 1 Plotter de sublimación
 - 2 Máquinas de estampado, una de ellas de formato grande
- Un área de limpieza y packing, donde se da termino a las prendas y también se procesa parte de los pedidos deportivos
- Una sala de bordados con
 - 1 Máquina de dos cabezales
 - 1 Máquina de cuatro cabezales

- Una bodega de materiales





El layout del toda el área productiva y administrativa sigue la siguiente disposición, planificada contemplando las necesidades del estilo de producción de Donnely, tomando en cuenta factores de tiempos, comodidad y ergonomía, cadena de producción, productividad, entre otros.



Figura 2.7: Layout Primera Planta Donnely Confecciones

Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:

-  : Máquina de Coser
-  : Máquina Overlock
-  : Máquina Doble Aguja
-  : Máquina de Bordados

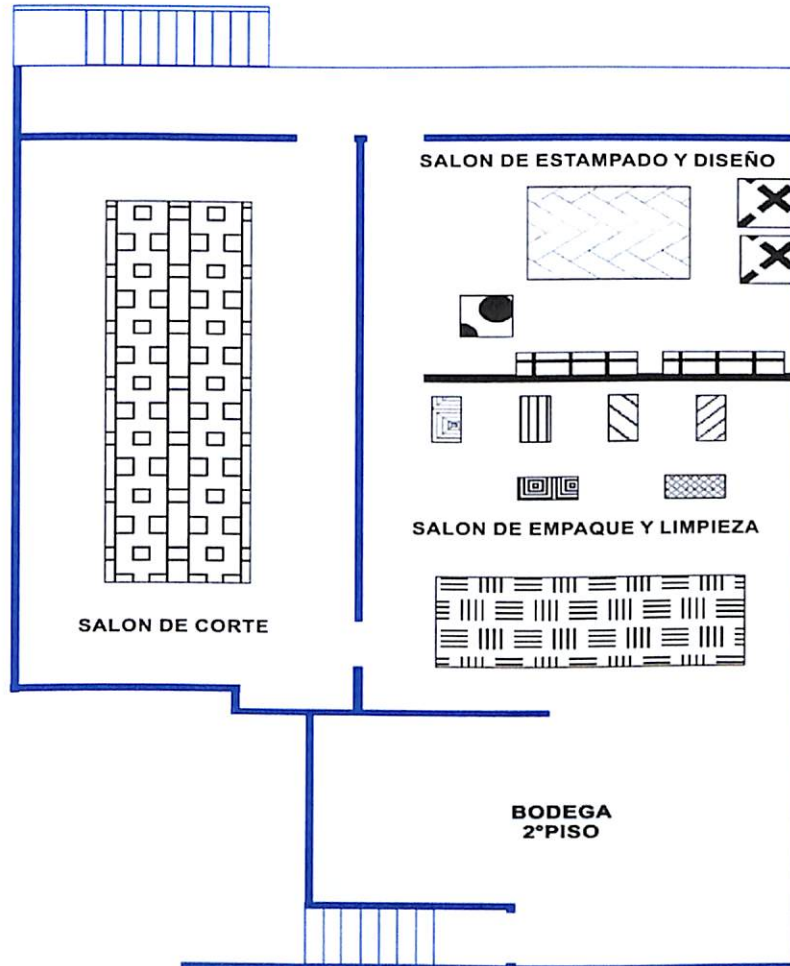













Figura 2.8: Layout Segunda Planta Donnelly Confecciones

Fuente: Elaboración Propia

Leyenda:

-  : Mesón de Corte
-  : Mesón de Limpieza y empaque
-  : Estampadora Formato Grande
-  : Máquina Atracadora
-  : Máquina Ojaladora
-  : Plotter de Sublimación
-  : Computadora
-  : Máquina Collaretera
-  : Máquina Botonera
-  : Máquina Overlock Liviana
-  : Máquina de Coser

2.4.3 Antecedentes Financieros

Como fue mencionado anteriormente, Donnely trabaja principalmente en base a pedidos y contratos de mayor envergadura pero de naturaleza temporal, por lo que sus flujos son irregulares, más aun la mano de obra y los costos asociados a esta. Para obtener una imagen más representativa se presentan a continuación los flujos correspondientes a las ventas y compras del presente año (2013) sin incluir el efecto de la mano de obra y otros costos variables.

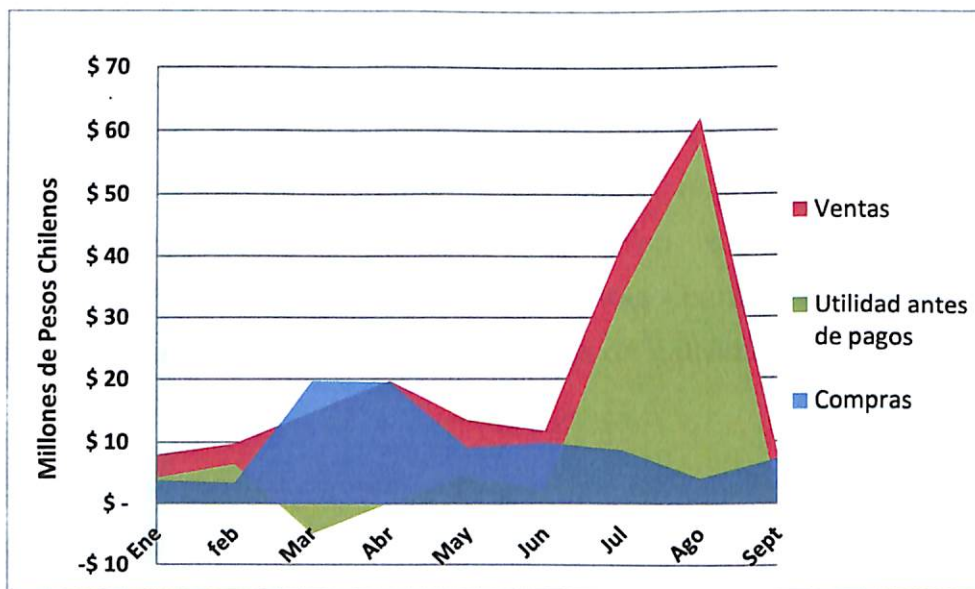


Gráfico 2.1: Flujos Donnely sin efecto de mano de obra (2013)

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se aprecia en el gráfico 2.1, la diferencia se hace más notoria en algunos meses del ejercicio actual. Explicado en parte por la confección de grandes pedidos, los cuales se pactan generalmente en plazos de entrega superiores a un mes y la entrega se hace en un solo lote, por lo que las compras para satisfacer estos pedidos se realizan con anterioridad. Es importante considerar la inversión que significó la ampliación en infraestructura y equipos a principios del año 2013, que alcanzó aproximadamente los \$15.000.000; esto demuestra una estrategia de crecimiento previa y que será estudiada en la presente investigación.

2.4.4 Estado de la Planificación Estratégica actual

2.4.4.1 Negocio

Donnely satisface las empresas que buscan identidad propia y esto les permita proyectar una imagen corporativa solida que impacte el medio en el que se desenvuelven estas organizaciones.

2.4.4.2 Mercado

El mercado a quienes destina sus productos la empresa Donnely, tanto es su área de confecciones como la de deportes, está orientado hacia organizaciones sociales y privadas, con o sin fines de lucro. Es así que la segmentación de su mercado, toma como referencia (teóricamente) la macro-segmentación, poniendo énfasis en el mercado institucional considerando como variables claves: las características geográficas, características de tamaño y características de actividad.

2.4.4.3 Visión

Confecciones Donnely la define de la siguiente manera: "Ser una empresa de referencia, líder en distribución de ropa corporativa, en continuo crecimiento, con presencia nacional y que se distinga por proporcionar calidad en sus productos y servicio excelente a sus clientes".

2.4.4.4 Misión

Definida por la empresa como: "Exceder las expectativas de nuestros clientes, creando valor por medio de una gestión de excelencia, caracterizado por un equipo humano comprometido y motivado con los objetivos del negocio".

2.4.4.5 Estructura Organizacional

Dadas las características de la empresa la estructura organizacional se ajusta a la las necesidades de producción, por lo que la siguiente figura muestra una situación general la cual puede variar especialmente por la

naturaleza de producción bajo pedidos los que varían en complejidad y cantidad.

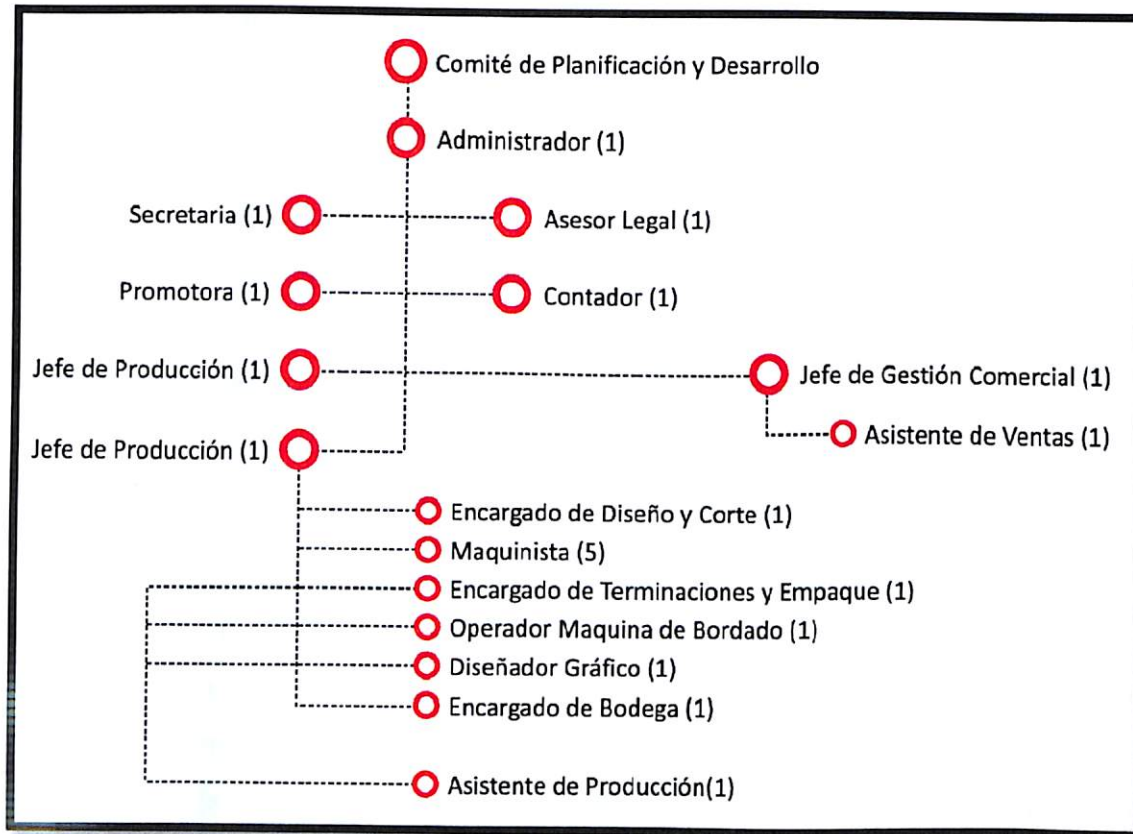


Figura 2.9: Estructura Organizativa de Donnelly

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 3. Diagnóstico de la Situación Actual

El primer paso antes de realizar cualquier planificación estratégica, es identificar claramente los principales factores internos y externos que influirán en las estrategias y lineamientos. El análisis de la situación actual brindara las bases para la implementación de un modelo de gestión estratégica en la empresa.

3.1 Análisis del Macroentorno

Como fue mencionado con anterioridad el análisis del Macroentorno tiene como finalidad identificar y evaluar aquellos factores que influyen, o pueden llegar a influir de manera indirecta en los resultados tanto de Donnely, como también de los otros miembros de la industria. Es de vital importancia identificar entonces, las amenazas y oportunidades para llevar a cabo una planificación estratégica adecuada y acorde al entorno más externo.

3.1.1 Factor Político

De todos los puntos a evaluar dentro del análisis político, los que influyen en el área de competencia de Donnely y ha de evaluarse su efecto se encuentra:

- **Legislación y Protección Ambientalista.** Es de esperar que el nuevo enfoque de algunas coaliciones políticas en el desarrollo sustentable de la economía provoque el endurecimiento de las normas que afectan el manejo de residuos, lo que conlleva a posibles costos asociados al manejo de estos. Teniendo en cuenta que la confección genera desechos industriales que pueden ser reutilizados como los cartones, papeles, mientras otros deben ser mitigados como el uso de tintas, productos que contienen químicos que impactan en mayor medida al medio ambiente.
- **Impuestos.** Dado el cambio presidencial y de coalición de gobierno, es de esperar en el ámbito de la estructura tributaria, que la futura Jefa de Estado tal como propuso en su programa de candidatura:
 - Eleve de forma gradual en 4 años el impuesto a las empresas desde el 20% actual al 25%, el que seguirá operando como anticipo

de los impuestos personales, manteniendo la integración entre empresas y personas. Esto amenaza reducir la utilidad de Donnelly si en este programa no se incluye una diferenciación de apoyo a la Pyme.

- Del mismo modo se reducirá el impuesto a las personas desde el 40% actual a un 35% en el mismo plazo. Este punto se traduce en un potencial aumento en los ingresos de las personas, el que fomentaría el consumo y el comercio general, sector donde esta inmersa la empresa de confecciones.
- En cuanto al FUT, este mecanismo será superado de forma gradual y reemplazada por un instrumento moderno y de depreciación inmediata. Este movimiento debe ser observado por Pymes en busca de mayores ventajas, las que el presente mecanismo no entregaba, visualizándose un punto favorable.
- **Legislación y Tratados Internacionales.** Teniendo en cuenta los ya existentes tratados de libre comercio con los principales importadores de productos y materias primas usadas en la confección (China, Singapur, Corea del Sur, India), es importante tener en cuenta los efectos de los tratados suscritos pero no vigentes (o en vías de implementación) con Vietnam, Hong Kong y Tailandia que aumentarán la competencia y las opciones de proveer lo necesario a costos potencialmente mejores.
- **Ley de Protección al Consumidor.** En los últimos años se han reforzado en forma sustancial las atribuciones y poderes del Sernac y todo indica que esta tendencia se proyectará a futuro, ya que los programas de la nueva administración incluyen cambios al respecto. Sumo a esto esta la propuesta de la Cámara de Comercio de Santiago, la cual plantea otorgar mayor autonomía a la entidad, desvinculándola de su dependencia con el Ministerio de Economía de una forma similar al modelo usado por el Banco Central. Esto, según entendidos, puede amenazar la estabilidad de las empresas privadas más pequeñas, por

una eventual utilización ideológica contra las grandes empresas que afectaría también las de menor tamaño.

- **Ley de Protección al Empleo.** Los eventuales cambios políticos auguran modificaciones en los códigos de trabajo y normas de extranjeros con visa de trabajo, en beneficio de los trabajadores; situación que debe ser observada con cuidado para realizar la adaptación a estos cambios. A continuación se citan, puntos particulares que afectarían el proceder de la organización:
 - Dada la creciente oferta de mano de obra extranjera, es muy posible que ocurran modificaciones en los códigos que regulan su permanencia y trabajo, además de mayor fiscalización de las normas ya existentes, como por ejemplo el Artículo 24^{o1}, el cual por desconocimiento de las partes no es cumplido y en el nuevo escenario es posible que sea una de las tantas normas férreamente exigidas.
 - En la misma línea de lo anterior, es posible una flexibilización a la norma que indica la obligación de que al dar trabajo a más de 25 empleados, a lo menos el 85% de ellos deben ser chilenos. Esta norma limita el rango de acción de las empresas ante pedidos y contratos mayores, pues la mano de obra nacional es escasa y principalmente apunta hacia otras áreas laborales, haciendo necesario ampliar las opciones hacia personas extranjeras.
- **Actitud y Organización del Gobierno.** El cambio de coalición de gobierno generalmente conlleva modificación en los puestos administrativos y estos a su vez nuevos programas de desarrollo económico. El efecto podría afectar lo avanzado por las pymes que buscan apoyo gubernamental para su desarrollo, programas para

¹ Artículo 24°: El contrato de trabajo que se acompañe para obtener esta visación deberá contener una cláusula por la que el empleador o patrón se comprometan a pagar el pasaje de regreso del trabajador y demás personas que estipule el contrato. Las formalidades y características del contrato serán señaladas en el Reglamento.

financiamiento, emprendimiento e innovación pueden no ser considerados con menor importancia por la nueva administración en su agenda programática.

- **Legislación sobre seguridad.** La recién creada Ley N° 20691 (Octubre 2013) que crea la intendencia de seguridad y salud en el trabajo, fortalece el rol de la superintendencia de seguridad social y actualiza sus atribuciones y funciones, puede generar impacto en el negocio de la empresa de dos formas principalmente:
 - Dada la creciente preocupación por los trabajadores tras el caso de los “33” y los continuos proyectos de reforma que intensifican las características que deben cumplir las medidas de protección personal, la confección de ropa de trabajo y de protección específica vera cambios en sus procesos para adaptarse al uso de nuevas tecnologías, requerimientos y materias primas que exigirán estos cambios.
 - El fortalecimiento de la fiscalización a la industria generará oportunidades de crecimiento en el área de la seguridad e higiene laboral, pues se velará con mayor atención que las empresas cumplan la normativa, la cual es pasada por alto en algunas organizaciones de menor tamaño. Este hecho podría ampliar el segmento objetivo de confecciones Donnely además de generar una mayor necesidad de los productos.

3.1.2 Factor Económico

Este importante factor es uno de los que mayor efecto tiene en el ejercicio de la empresa, es así que el análisis identifica los siguientes puntos de potencial influencia:

- **Crecimiento Económico.** Si bien el panorama económico de Chile es estable dentro de su ralentización con un 4,1% durante 2013 impulsado principalmente por la minería y el comercio, Expertos consultados por el

Banco Central recortaron las proyecciones, hasta el 3,7% para el 2014. El caso más preocupante corresponde al que tiene la región de Atacama, sector identificado como el más importante para el negocio de la unidad de estudio. Sabido es ya que el tema energético mermo las proyecciones de inversión en proyectos mineros que se realizarían en el corto plazo, esto afecta directamente en las necesidades de confecciones de la región; pues al haber menos proyectos de lo presupuestado, la demanda no será tan auspiciosa en el caso de la línea de ropa corporativa o de trabajo, mientras que el menor crecimiento puede afectar el ingreso y consumo que las personas en aspectos deportivos, afectado la demanda de la línea de negocio deportiva. Esta ralentización en el crecimiento impacta la inversión posible en todas las áreas de apoyo a la industria, aun cuando se prevé que los proyectos retomen su rumbo una vez resueltos los problemas de su puesta en marcha.

- **Tasas de Interés y Política Monetaria.** En una de las recientes reuniones mensuales (Noviembre, 2013) de política monetaria, el Consejo del Banco Central de Chile acordó reducir la tasa de interés de política monetaria en 25 puntos base a 4,5% anual. Esto aumenta la capacidad de endeudamiento, hecho que debe ser contrastado con la verdadera necesidad de inversión dada la ralentización del crecimiento; no obstante es una buena oportunidad para realizar ajustes que se dejaron de lado y para optar por la capacitación, a la espera de la reactivación de los proyectos y demanda correspondiente. Por su parte la mayor presencia de la divisa nacional afectara en algún grado en el comercio internacional, punto detallado en el siguiente aspecto.
- **Tasa de Cambio.** Íntimamente ligado a lo anterior, además del efecto de mayor cantidad de divisa nacional en el mercado, se debe tomar en cuenta la desaceleración y menor importación de productos por parte de China, hechos que claramente afectarán en los precios de las materias primas e insumos que se importan del país asiático. Al respecto se

espera que el dólar se mantenga en torno a los 560, suba a 565 pesos en febrero de 2015 y vuelva 560 pesos en el mismo mes de 2016. El escenario aunque estable es desfavorable por el mayor costo en las materias primas.

- **Política de desempleo.** Es bien sabido que Chile esta en límites históricos de desempleo, no obstante este equilibrio es muy volátil, por lo que las políticas de generación, capacitación y subsidios al empleo deben mantenerse como uno de los pilares por parte de la nueva administración. Para el año 2014, el 86% de las empresas en Chile planea contratar personal para ocupar puestos vacantes o nuevos puestos de trabajo a pesar de que se prevé para 2014 un alza del desempleo entre un 6,8% hasta un 6,9%. Las pymes son un claro objetivo para el desarrollo de empleos de calidad, esperándose los incentivos al empleo anteriormente citadas, haciendo favorable las perspectivas al respecto.
- **Tasa de Inflación.** Localmente las tasas de inflación se han mantenido dentro de un rango esperado, pues los expertos prevén un alza del IPC del 0,5 por ciento en marzo y del 0,2 por ciento en abril, con una tasa acumulada de inflación del 3,0 por ciento en el año, similar a la registrada en 2013. No obstante el cambio en el panorama mundial con actores como Estados Unidos y China, impactarán las economías de los demás países. A pesar de la mencionada estabilidad inflacionaria se visualiza un encarecimiento de productos y materias primas importadas de China, hecho que afecta directamente el negocio de la confección dado que sus principales proveedores se abastecen de los insumos desde el país asiático; es de esperar un alza en los costos no muy importante según comentan los entendidos lo cual es desfavorable pero en menor medida.
- **Reforma Fiscal.** Este punto citado anteriormente en el factor político genera incertidumbre para los privados, en cuanto a las proyecciones de utilidades por concepto de cobro de impuestos y las debidas

reformulaciones que estos han de hacer para ajustar sus objetivos ante este eventual nuevo escenario que se visualiza probablemente desfavorable.

3.1.3 Factor Social

Los aspectos sociales influyen mayormente en la línea de negocio deportiva, así como también en el comportamiento de los trabajadores, por lo que los puntos más destacados se citan a continuación:

- **Distribución del ingreso.** En base a una estimación conservadora del ingreso de los súper ricos, su participación en el ingreso personal total es extraordinariamente alta, llegando a más de 30% para el 1% más rico, 17% para el 0,1% más rico y más de 10% para el 0,01% más rico en promedio durante el periodo 2004-2010. Es de esperar que las nuevas reformas busquen una mejor distribución del ingreso. Cualquier medida al respecto reflejara resultados paulatinos, que han de tomarse en cuenta en objetivos a largo plazo, pues la mejor distribución junto con los cambios en el estilo de vida (detallado posteriormente) traerá mayor acceso de las personas de menor ingreso a las disciplinas deportivas y todos los artículos relacionados a esta actividad.
- **Cambios en el Estilo de Vida.** Fenómeno visible y progresivo es el hecho de que las personas dedican mayor parte de su tiempo a mantener una vida saludable y cuidar su organismo. El aumento en el ingreso de las personas permite abarcar otros tipos de necesidades personales, por lo que la mayor preocupación también genera medidas de parte del gobierno. La gran variedad de eventos deportivos y el aumento de las horas dispuestas a estas disciplinas augura una mayor necesidad de ropa especializada, por lo que se aprecia una oportunidad de crecimiento si se es posible identificar y tal vez potenciar los focos de desarrollo.

- **Demografía y Tasa de Crecimiento Local.** Chile mantiene un crecimiento en su tasa de crecimiento de la población de 0.9% anual, lo que es bajo, no obstante el número de inmigrantes residentes en Chile casi se duplicó en la última década, al pasar de 184.464 personas en 2002 a 339.536 en 2012, según datos desagregados del Censo 2012. Por otra parte es de esperar que la reactivación de los proyectos mineros, los cuales dan vida en gran parte a la economía local, fomente la necesidad de que trabajadores y sus familias deban trasladarse a la región. Esto se aprecia en el desarrollo inmobiliario, además de la construcción de espacios de recreación, educación, entre otros. Este aspecto impactará positivamente en el comercio de la región, proyectándose la duplicación de los habitantes solo en la ciudad de Copiapó (en pleno desarrollo de todos los proyectos de inversión), toda la infraestructura y servicios para el apoyo de este aumento poblacional debe incluir en sus objetivos el efecto de este cambio.
- **Calidad de Vida.** El gobierno de Piñera promedió un crecimiento del 5.4% y la generación de cerca de un millón de nuevos empleos, con una inflación controlada (3%) y un aumento del ingreso per cápita de \$15,000 a \$20,000. Los cambios mencionados anteriormente en el ingreso y el estilo de vida, mejoran la percepción que tienen las personas de su forma de vida, es clara la importancia que adquirió la vida sana. Tal como se mencionó anteriormente todos estos fenómenos proyectan un aumento en los requerimientos de artículos deportivos, siendo una variación positiva para la industria en análisis.

3.1.4 Factor Tecnológico

Los procesos de confección realizados en la empresa son afectados directamente por los cambios tecnológicos que se producen en la maquinaria que se utiliza para la producción.

- **Nuevos Productos y Desarrollos.** Gran parte de las políticas de gobierno apuntan actualmente al desarrollo de la economía chilena a través de la innovación y el emprendimiento, planes como Innova Chile, Startup, MiPyme, entre otros incentivan y apoyan a las empresas a la creación de nuevo valor. Estos incentivos deben ser evaluados para el desarrollo de nuevas líneas de negocios, innovación en las características de los productos, capacitación en nuevas tecnologías, visualizándose oportunidades de desarrollo del negocio de Donnely.
- **Energía, uso y costos.** La actual situación energética augura alzas en el costo de la energía que afectará a toda la economía. De acuerdo con algunos estudios, en los próximos años el costo de generación (eléctrica) podría experimentar alzas de entre 30 y 50% en el Sistema Interconectado Central (SIC), afectando principalmente a los clientes que se rigen por tarifas no reguladas, en este caso las grandes y medianas empresas. En tanto, para los clientes regulados (los hogares y las pequeñas empresas), en las nuevas licitaciones de energía para los próximos años el incremento en las tarifas eléctricas llegaría al 60%. Si a esto le sumamos el énfasis de mejorar la matriz energética, con planes como el 20-20, la mejora en la forma de generar energía impactará tanto en el ambiente, como en el costo por kWh producido, debido a que las ERNC aun están en desarrollo y el costo es aun mas elevado. Esta latente amenaza de alza en los costos de producción debiera ser atendida en el mediano a largo plazo con los planes de interconexión de los sistemas de distribución energética y la aprobación de proyectos en carpeta. Todo lo anterior augura un escenario desfavorable en términos de costos de producción.
- **Cambios en Internet.** Chile es líder de en conexiones desde teléfonos celulares con un 11%, respecto a las desde un PC (87,%). El explosivo aumento del acceso de los chilenos a internet a través de smarthphones abre nuevas oportunidades y herramientas de alcance a nuevos

usuarios, las redes sociales han demostrado ser una interesante vía de acercamiento a los clientes más jóvenes y las múltiples opciones de llamar la atención con aplicaciones, métodos de compra, contacto con fuerza de venta, etc. Por lo que este aspecto favorable debe ser aprovechado por las empresas, tomando en cuenta los costos reducidos del social marketing.

- **Cambios en la Tecnología Móvil.** Los diversos cambios en los medios de comunicación han abierto acceso a nuevos clientes objetivo, pero más aún han permitido la reducción de costos de su uso. La eliminación el 2014 de la larga distancia, los planes de eliminar la diferencia de costo por minuto entre empresas móviles, la telefonía Ip, los medios de pago inalámbricos, entre otros, reducen los costos y amplían la comunicación con proveedores y clientes.

3.1.5 Amenazas y Oportunidades del Macroentorno

Cada una de las variables anteriormente analizadas se traducen en Oportunidades y Amenazas que presenta el Macroentorno, las que deben tenerse en cuenta, aprovechando las situaciones positivas y anticipándose a los hechos adversos, los que se sintetizan en la figura 3.1.

Oportunidades - Macroentorno

- P** - Aumento en fiscalización de mineras proyecta crecimiento en área seguridad, dentro de lo más destacado como favorable del análisis del factor político.
- E** - Buenas oportunidades de Inversión dado el menor costo de endeudamiento, eventual recuperación del crecimiento económico proyectado para el sector minero en el mediano plazo, altas oportunidades de crecimiento encadenado
- S** - Mejor distribución de ingresos, da acceso a nuevos clientes. Sumado a mejoras en el estilo y la calidad de vida, proyectan crecimiento de demanda, entendiéndose estas variables como favorables para el desarrollo del sector.
- T** - Nuevas opciones de marketing social a bajo costo, mejor difusión de los productos, aumento en incentivos a la innovación y mejora de los procesos, reducción de costos en tecnologías y medios de comunicación puntos favorables

Amenazas - Macroentorno

- P** - Eventual endurecimiento de legislación ambientalista, mayor fiscalización del manejo de residuos, cambios en la estructura impositiva, endurecimiento de leyes del empleo y el consumidor, en general son cambios desfavorables.
- E** - Aplazamiento de proyectos augura ralentización de la economía local, la potencial alza de precios de materias primas importadas y el alza en pago de impuestos, son aspectos desfavorables del Macroentorno en lo económico.
- S** - Es desfavorable el retraso en el aumento demográfico de la zona por estancamiento de proyectos, que a su vez trae desaceleración del crecimiento de demanda.
- T** - Inminente alza en los costos de producción por aumento en el precio de la energía eléctrica por diversos factores es una arista negativa del factor tecnológico a futuro.

Figura 3.1: Conclusiones del Análisis del Macroentorno
Fuente: Elaboración Propia

3.2 Análisis del Microentorno

El microentorno o entorno más próximo, rodea al sector al que pertenece Donnely y la interacción entre cada uno de los actores participantes afectará de manera concreta a cada empresa competidora. Esta interacción se traduce en el grado de rivalidad de la industria, el cual permite estimar la alta o baja atractividad del sector en base a la rentabilidad esperada. Dada la naturaleza del negocio de Donnely, para fines de validez, el análisis se realiza por cada una de las líneas de productos, deportivos y de trabajo, posteriormente se establece un grado de influencia general para cada factor analizado.

3.2.1 Poder Negociador de los Proveedores

Para conocer el grado de influencia que tendrán los proveedores en los resultados de Donnely y los demás participantes de la industria, han de analizarse aspectos claves que se citan a continuación.

3.2.1.1 Concentración de los Proveedores (Media)

- **Línea Ropa de Trabajo (Baja)**

Los proveedores de los insumos y materias primas más influyentes de esta línea son: numerosos, de diversos tamaños y ubicados principalmente en Santiago. Algunos de estos exigen condiciones para realizar los pedidos, pero dada las múltiples opciones de proveerse, esto es sobrellevado fácilmente.

- **Línea Deportiva (Alta)**

Muy distinto es el panorama en esta línea de confección, pues los proveedores son escasos, más aun tomando en cuenta los insumos de la sublimación y estampados. Pese a esto son proveedores con capacidad de stock permanente y buena relación precio-calidad, pero ante eventuales cambios en el panorama las opciones son escasas y afectarían directamente los resultados de la industria.

3.2.1.2 Competencia con Sustitutos (Media)

- **Línea Ropa de Trabajo (Media)**

En el caso de materias primas o insumos como por ejemplo, telas, cierres, cintas reflectantes, hilos, entre otros es posible variar entre marcas o adquirir los productos necesarios con algunas diferencias, donde la calidad es un factor modificable asociado directamente el precio, no obstante las opciones son limitadas. También existe la posibilidad de ofrecer alternativas al cliente, para que este decida si accede o no a los eventuales cambios, todo lo anterior implica una mayor libertad de la empresa a la hora de proveerse con sustitutos y así la competencia entre proveedores aumenta.

- **Línea Deportiva (Media)**

Existe variedad de materias primas (telas) con características, costos y especificaciones similares dentro de la industria. Esto da un margen amplio de acción donde el producto confeccionado mantendrá su calidad aun cuando se varíe en los insumos utilizados. Por otra parte los insumos de la sublimación al ser mas específicos son poco reemplazables por algún sustituto (tinta, papel, etc.) lo que se traduce en una competencia media para los proveedores.

3.2.1.3 Venta a Diferentes Sectores Industriales (Medio)

- **Línea Ropa de Trabajo (Bajo)**

Es prácticamente nula la venta a otras industrias. Solo en casos muy particulares existe venta a empresas de otros rubros, ya que el principal negocios de los proveedores se enfoca en la industria de confecciones.

- **Línea Deportiva (Alto)**

Los proveedores de insumos gráficos tienen altas opciones o sectores de ventas, pues estos también proveen a las industrias de la publicidad, impresiones digitales, entre otros; generando baja dependencia con la industria de las confecciones. Los textiles experimentan el mismo

fenómeno de la otra línea, ya que al proveer materias primas, se enfocan principalmente en la industria de las confecciones.

3.2.1.4 Producto de un Insumo Clave (Alta)

- **Línea Ropa de Trabajo (Medio)**

En el caso de la ropa especializada como lo es la antiácido, con filtro UV, 100% algodón (para eléctricos) el producto es clave para entregar el pedido en base a las especificaciones del cliente. No obstante la ropa común de trabajo es la que posee mayor porcentaje dentro del total de la producción y por lo tanto reduce el potencial riesgo.

- **Línea Deportiva (Alta)**

En el caso del método de utilizar el método de sublimación los insumos son claves para la producción (tinta, papel, tela, termoadhesivo, vinilo) por lo que representa un proveedor clave dentro de la industria y eleva la importancia de estos.

3.2.1.5 Diferenciación de Productos (Medio)

- **Línea Ropa de Trabajo (Medio)**

La importancia de este factor depende en gran parte del conocimiento que el cliente haya adquirido del producto en temas como, marcas, accesorios, características, ventajas, etc. Pues si el cliente es de amplio conocimiento, lo que sucede principalmente en las empresas de gran tamaño, los insumos necesarios para cumplir con este tipo de pedidos están altamente diferenciados.

- **Línea Deportiva (Baja)**

Los materiales de sublimación poseen baja diferenciación, pues solo en temas de calidad existe diferencia entre los productos, tal diferencia es poco apreciada o valorada por el cliente, lo que reduce a su vez la importancia. Por el lado de las telas existe mayor diferenciación pero esta no alcanza a ser relevante.

3.2.1.6 Amenaza de Integración hacia Adelante (Bajo)

- **Línea Ropa de Trabajo (Baja)**

A pesar de la baja inversión en maquinarias y equipos y de la poca complejidad que tiene el know how de la industria, el riesgo de que los proveedores se integren hacia adelante es bajo, ya que en las industrias existe una notoria diferencia entre sus modelos de negocio, por una parte los proveedores tienen un enfoque en la importación de materias primas e insumos y la industria de la confección tiene un marcado sesgo de la producción. Sumado a esto está la alta competencia que se aprecia a simple vista en la industria de confecciones, lo que resta atractivo a la posibilidad de integrarse hacia adelante.

- **Línea Deportiva (Baja)**

Los proveedores de esta línea de negocio ofrecen gran variedad de productos, por lo que especializarse en alguno de ellos no es atractivo. A esto se le suma también la gran diferencia entre los procesos realizados en cada una de las industrias, en donde nuevamente los proveedores enfocan su gestión en las importaciones para reducir sus costos.

3.2.1.7 Costo de Cambio de Proveedor (Alto)

- **Línea Ropa de Trabajo (Medio)**

El cambio de proveedor implica pérdida de flexibilidad, crédito, plazos de pago, todas estas facilidades se obtienen a través de la confianza que se crea a través del tiempo.

- **Línea Deportiva (Alto)**

Igual que en el caso anterior la relación entre proveedores se trabaja a lo largo del tiempo y la alta concentración de estos genera que los costos de cambiarse sean altísimos, asumiendo riesgos en esta acción.

En resumen el efecto de esta fuerza y sus factores se aprecia en la tabla 3.1:

Tabla 3.1: Poder Negociador de los Proveedores

Factor	Grado			Ponderación	Efecto Rent.
	Alto	Medio	Bajo		
Concentración con los Proveedores		X		0,20	-
Competencia con Sustitutos		X		0,15	-
Venta a Diferentes Sectores Industriales		X		0,10	-
Producto de Insumo Clave	X			0,10	-
Diferenciación de Productos		X		0,15	-
Amenaza de Integración hacia Adelante			X	0,10	-
Costo de Cambio de Proveedor	X			0,20	-

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2 Poder Negociador de los Clientes

Los clientes introducen competitividad al sector a través de sus requerimientos y expectativas. De esta forma, los requerimientos de mayor calidad o mejor servicio o la exigencia de bajadas de precios, enfrentan a unas empresas con otras y dañan la rentabilidad del conjunto del sector. El efecto que tienen los clientes sobre la estrategia competitiva depende mucho de diversos factores, los cuales se analizan a continuación.

3.2.2.1 Cuota de Compra del Producto sobre el Total (Bajo)

- **Línea Ropa de Trabajo (Medio)**

En empresas mineras las cuotas representan un alto porcentaje del total de la producción, pero estos a su vez son esporádicos y son las Pymes las que en realidad determinan gran parte de los resultados. La suma de sus cuotas de compra representa un porcentaje mayor a las primeras, pero al ser numerosos esto les quita poder sobre sus proveedores.

- **Línea Deportiva (Bajo)**

Los clientes de esta línea son variados y numerosos (empresas, clubes sociales, organizaciones formales, entre otros). Lo anterior se traduce en que las cuotas de compras de estos son menores e independientes una de otra, reduciendo el efecto negociador de los clientes.

3.2.2.2 Dependencia de Ingresos por la Venta del Cliente (Medio)

- **Línea Ropa de Trabajo (Bajo)**

No existe dependencia, ya que el contacto es directo con el cliente final y los ingresos no dependen del resultado de los negocios de este, de esta forma no es un factor de influencia en los resultados del sector.

- **Línea Deportiva (Media)**

Caso similar al anterior con la diferencia, que existen compradores como escuelas de fútbol que dependiendo de su demanda, afectará de manera proporcional en la compra de ropa deportiva.

3.2.2.3 Diferenciación del Producto Entregado (Alto)

- **Línea Ropa de Trabajo (Alto)**

El producto entregado es hecho a la medida de las necesidades del cliente, en términos de color, diseño y tallaje. El cliente que accede a las fábricas de ropa generalmente busca un producto diferenciado, conscientes de que esto les genera un mayor precio. Esto genera un costo de cambio de proveedor mayor, reduciendo el poder de los clientes para manipular a los integrantes del sector.

- **Línea Deportiva (Medio)**

En el caso de los productos de ropa deportiva realizados con el proceso de sublimación el abanico de opciones es elevado, ajustándose a las necesidades específicas del cliente, a esto se le suma la gran cantidad de fábricas a nivel nacional, no así localmente donde la oferta es menor y la necesidad de diferenciación entre pares disminuye. Este efecto reduce las opciones de negociación de los clientes al no ser un producto de fácil remplazo por no ser estandarizado.

3.2.2.4 Costo de Cambio de Proveedor para el Cliente (Medio)

- **Línea Ropa de Trabajo (Medio)**

El costo de cambio de proveedor para las grandes empresas es mínimo debido a las múltiples opciones a nivel nacional y a que estos demandan

altos volúmenes de producción muy atractivo para los proveedores, muy por el contrario es el caso de los clientes de menor tamaño los cuales tienen menor influencia y redundan en un mayor costo de cambio.

- **Línea Deportiva (Medio)**

Dado el acotado número de proveedores de este tipo de productos diferenciados, el costo de cambio de proveedores se eleva, pues no todos los oferentes tienen la capacidad de ofrecer un producto ajustado a los deseos y necesidades del cliente.

3.2.2.5 Amenaza de Integración hacia atrás (Bajo)

- **Línea Ropa de Trabajo (Bajo)**

Dada la naturaleza de las empresas, para el cliente no es atractivo el ingreso a la industria de confecciones dada la gran diferencia entre los procesos de producción. Por otra parte las rentabilidades asociadas a cada industria son muy distintas pues es sabido que en el rubro minero y de servicios a estos, las rentabilidades son mayores.

- **Línea Deportiva (Baja)**

Es difícil que exista interés y ánimo de ingresar a la industria pues el producto tiene fines didácticos, de imagen y pertenencia a un club, por lo que la idea de generar una labor a partir de una actividad deportiva es reducida.

3.2.2.6 Cliente Informado de Precios y Costos (Medio)

- **Línea Ropa de Trabajo (Medio)**

Dadas las características que se necesitan en este tipo de productos es difícil encontrar clientes que no posean información sobre precios y que no hayan cotizado otras opciones, la limitante está en la concentración de proveedores, los que se encuentran muy dispersos a través del país.

- **Línea Deportiva (Medio)**

Dado que existe escasa concentración de proveedores en la región, el cliente no tiene la posibilidad, de adquirir suficiente información de

precios, sin embargo en fábricas donde se ofrecen productos diferenciados, la variable precio resulta poco relevante en relación a la calidad que estos pueden ofrecer.

En resumen el efecto de esta fuerza y sus factores se aprecia en la tabla 3.2:

Tabla 3.2: Poder Negociador de los Clientes

Factor	Grado			Ponderación	Efecto Rent
	Alto	Medio	Bajo		
Cuota de Compra del Producto sobre el Total			X	0,20	-
Dependencia de ingresos por la venta del Cliente		X		0,15	-
Diferenciación del Producto entregado	X			0,20	+
Costo de Cambio de Proveedor para el Cliente		X		0,15	+
Amenaza de Integración hacia atrás			X	0,10	-
Cliente Informado de Precios y Costos		X		0,20	-

Fuente: Elaboración Propia

3.2.3 Amenaza de Nuevos Entrantes

3.2.3.1 Economías de Escala (Media)

- **Línea Ropa de Trabajo (Media)**

Debido a que el conocimiento del negocio no es difícil de adquirir, modificando los factores productivos se alcanzan economías de escala en la industria con facilidad, con la excepción de la mano de obra calificada, la cual es la gran limitante para todos los participantes. Esta barrera al ingreso desincentiva en parte a la posible nueva competencia.

- **Línea Deportiva (Media)**

A niveles considerables de producción las necesidades en los procesos, condiciones de costos e inversión son altas, por lo que la idea de entrar a competir debe estar apoyada por una estrategia clara, visualizándose una importante barrera a la entrada.

3.2.3.2 Diferenciación de Productos (Alta)

- **Línea Ropa de Trabajo (Alta)**

Los productos fabricados son ajustados a cada pedido y a su vez a la empresa con sus necesidades y requisitos, por lo que cada empresa que

desea ingresar al sector debe tener la capacidad de entregar un producto con alta diferenciación y esto supone una gran barrera de entrada.

- **Línea Deportiva (Alta)**

Los requerimientos en esta línea de confecciones principalmente apuntan a la identificación con un club deportivo, por lo que la diferenciación del producto es considerable, pues se busca una imagen, identidad que no puede proporcionar un producto estandarizado. De esta forma para ingresar en buen pie a la industria se debe contar con la capacidad de ofrecer un producto superior.

3.2.3.3 Requisitos de Capital (Medio)

- **Línea Ropa de Trabajo (Medio)**

Los requisitos de capital no son excesivamente altos comparado con otras industrias, la limitante esta en que para alcanzar un segmento de clientes de mayor importancia se necesita un nivel de inversión importante, entonces la decisión recae en el proceso de segmentación y la correspondiente barrera a ese nivel.

- **Línea Deportiva (Medio)**

A pesar de no ser de gran importancia, en el caso de sublimación (proceso que ofrece mayor opciones de diferenciación) tiene costos elevados, no obstante no es excluyente y el capital necesario para un correcto desempeño en la industria es accesible.

3.2.3.4 Costos Cambiantes (Alto)

- **Línea Ropa de Trabajo (Medio)**

Los costos asociados al cambio de proveedores son en general medios en la industria lo que genera un grado de desmotivación a los nuevos oferentes, pues la competencia por mejores condiciones de costo es estrecha entre los participantes.

- **Línea Deportiva (Alto)**

Mencionado anteriormente el costo de cambiar de un proveedor de materias e insumos para confecciones deportivas es alto debido a las pocas opciones existentes, lo que implica la necesidad de vínculos y relaciones estrechas con estos. Un nuevo oferente deberá entregar un producto altamente diferenciado para hacerse de los vínculos necesarios en la industria.

3.2.3.5 Canales de Distribución (Bajo)

- **Línea Ropa de Trabajo (Bajo)**

En la industria el vínculo con el cliente es principalmente de forma directa por lo que las necesidades para su distribución son bajas, pues los niveles de pedido no requieren una compleja logística al respecto. Lo anterior se traduce en una nula barrera de entrada para los nuevos oferentes.

- **Línea Deportiva (Bajo)**

Generalmente la distribución del producto al cliente final es directa y sin mayores costos en su realización, por lo que este aspecto no genera una barrera de entrada de importancia.

3.2.3.6 Desventajas de Costos (Medio)

- **Línea Ropa de Trabajo (Alto)**

Se presentan desventajas en costos en los aspectos de ubicación geográfica (por los costos de mano de obra, el transporte, entre otros) y por otra parte se debe tener en cuenta la curva de experiencia, pues el tiempo de adaptación al ritmo óptimo de producción y la elaboración de vínculos con los proveedores podría extenderse generándose a su vez una desventaja notoria con los competidores existentes.

- **Línea Deportiva (Medio)**

Dados los escasos proveedores de las materias primas e insumos de la industria de confecciones deportivas los tratos comerciales con estos son

fijados por este concentrado grupo, a los cuales se puede llegar a una negociación a través de la confianza que da el tiempo, traduciéndose en una importante barrera de entrada.

3.2.3.7 Política Gubernamental (Media)

- **Línea Ropa de Trabajo (Alta)**

Existe un efecto indirecto en la normativa, pues las altas exigencias que tienen algunas industrias con la ropa de trabajo, representan que las fábricas de confección consideren las medidas exigidas. Es así como una empresa del sector de confecciones de ropa de trabajo se enfrentará a un escenario altamente regulado. Por otra parte se puede tomar en cuenta el creciente apoyo a las empresas de menor tamaño por parte del gobierno, en aspectos como el incentivo a la versión, innovación y otros apoyos a disposición.

- **Línea Deportiva (Baja)**

Las políticas afectan de igual medida a cada uno de los participantes y no existen exigencias que limiten o controlen la producción de estos productos, lo que se traduce en una nula barrera a los nuevos competidores

En resumen el efecto de esta fuerza y sus factores se aprecia en la tabla 3.3:

Tabla 3.3: Amenaza de Nuevos Entrantes

Factor	Grado			Ponderación	Efecto Rent
	Alto	Medio	Bajo		
Economías de Escala		X		0,10	+
Diferenciación de Productos	X			0,20	+
Requisitos de Capital		X		0,20	+
Costos Cambiantes	X			0,15	+
Canales de Distribución			X	0,10	+
Desventaja de Costos		X		0,15	+
Política Gubernamental		X		0,10	+

Fuente: Elaboración Propia

3.2.4 Amenaza de Sustitutos

En esta fuerza se identifican dos grandes sustitutos, uno para cada línea de negocio, la ropa importada directamente principalmente de China y la ropa de grandes marcas deportivas, para la línea de ropa de trabajo y ropa deportiva respectivamente. De esta forma es clave evaluar el efecto de estos participantes en la rivalidad de la industria.

3.2.4.1 I + D (Alta)

- **Línea Ropa de Trabajo (Alta)**

Existe un alto riesgo por la capacidad de innovación e imitación de los sustitutos identificados, a eso se suma el hecho de que las materias primas de confecciones de ropa de trabajo se generan principalmente en el mismo país (China), Aumentando la amenaza del impacto de los productos sustitutos.

- **Línea Deportiva (Alta)**

Las grandes marcas cuentan con departamentos de investigación, sumado al acceso preferencial a las tecnologías innovadoras en diseño, materias primas, entre otros, sumados al amplio conocimiento de las necesidades de los clientes redundan en un considerable efecto en la industria de confecciones.

3.2.4.2 Factor Sorpresa (Medio)

- **Línea Ropa de Trabajo (Bajo)**

El factor sorpresa en este tipo de productos no es de consideración pues hace mucho tiempo ya están disponibles en el mercado y la mayoría de sus efectos ya son conocidos.

- **Línea Deportiva (Medio)**

Su constante innovación genera expectación por nuevos productos, pero estos productos tienen un ciclo de vida mayor. Por lo que la amenaza no es continua.

3.2.4.3 Nuevas Tecnologías

- **Línea Ropa de Trabajo (Alto)**

El acceso a las nuevas tecnologías es mayor para los productos sustitutos, pues es el continente asiático el que posee mayor cantidad de estudios e innovación al respecto, por ende son estos sustitutos los primeros en acceder a los nuevos avances.

- **Línea Deportiva (Alta)**

La disposición de grandes capitales da acceso preferente a los últimos avances tecnológicos, por lo que el riesgo de presentar productos innovadores es elevado

3.2.4.4 Penetración en Medios Masivos (Alto)

- **Línea Ropa de Trabajo (Alto)**

La penetración es de alta consideración en la capital del país pues gran parte de las opciones ofrecidas allá son de origen Chino y es conocido por todos el beneficio en costos de estos sustitutos, asumiendo un posible pérdida de calidad.

- **Línea Deportiva (Alta)**

Las grandes marcas deportivas tienen toda la ventaja mediática a través de sus complejas estrategias de marketing y el elevado capital disponible. Traduciéndose en importantes amenazas para el sector de confecciones.

En resumen el efecto de esta fuerza y sus factores se aprecia en la tabla 3.4:

Tabla 3.4: Amenaza de Sustitutos

Factor	Grado			Ponderación	Efecto
	Alto	Medio	Bajo		
I + D	X			0,35	-
Factor Sorpresa		X		0,15	-
Nuevas Tecnologías	X			0,35	-
Penetración en Medios Masivos	X			0,15	-

Fuente: Elaboración Propia

3.2.5 Rivalidad de la Industria

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores, viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la rentabilidad o retorno. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto / servicio, etc. Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

3.2.5.1 Número de Competidores (Medio)

- **Línea Ropa de Trabajo (Medio)**

La concentración de las empresas participantes no es elevada, a su vez no presentan un gran tamaño analizando el área cercana, no obstante a nivel nacional el número es mayor generando un clima de mayor competencia en precios, pues existe una oferta suficiente como para optar por una de menor precio en sus productos.

- **Línea Deportiva (Bajo)**

Analizando el área deportiva el número de competidores se reduce tomando en cuenta competidores que entreguen similar calidad, diversidad, precios. Esto se traduce en una mayor libertad para establecer precios y mayor rentabilidad, pues la rivalidad es menor.

3.2.5.2 Crecimiento de la Industria (Alto)

- **Línea Ropa de Trabajo (Alto)**

Los diversos aumentos en proyectos mineros y de servicios a estos, augura una etapa de crecimiento en el sector, pues el ciclo del producto aun no alcanza la etapa de madurez existiendo oportunidades de obtener una importante rentabilidad.

- **Línea Deportiva (Alto)**

El mismo fenómeno se refleja en las posibilidades de crecimiento en la ropa deportiva, el creciente interés en la vida sana y el deporte pronostica aumentos en la demanda de productos relacionados, por lo que la industria aun esta en vías de alcanzar la madurez, visualizándose la rentabilidad del sector ahora y en el futuro.

3.2.5.3 Diferenciación del producto (Alto)

- **Línea Ropa de Trabajo (Medio)**

Cada participante de la industria intenta entregar un producto con características diferenciadoras, con el fin de no competir por precios, aprovechando además la amplia gama de productos que se puede realizar en la confección. De esta forma la tendencia de sustituir un producto por otro no es alta y resulta en una atractiva rentabilidad para las empresas que logran agregar valor a través de la diferenciación.

- **Línea Ropa Deportiva (Alto)**

Nuevamente al no ser un producto commodity la tendencia es a no competir por precios, dando mayor flexibilidad para agregar valor a los productos. Por lo tanto se puede entender que la competencia no es a través de quien es más eficiente en sus procesos sino cual es capaz de entregar características únicas que sean identificadas como un beneficio mayor al costo del producto.

3.2.5.4 Barreras de Salida (Baja)

- **Línea Ropa de Trabajo (Baja)**

Mencionada anteriormente, la necesidad de capital necesario para ingresar a la industria no es elevada en comparación con otras empresas, sumado a otros factores hacen que las barreras de salida para las empresas de confección no sean elevadas reduciendo parte de la rivalidad del sector.

- **Línea Deportiva (Baja)**

Similar a la otra línea de producción las barreras de salida ya sea por políticas, regulaciones y/o capital invertido no son elevadas y las decisiones estratégicas son más reversibles. Esto aumenta el atractivo de la industria entre los competidores y los posibles nuevos entrantes.

En resumen el efecto de esta fuerza y sus factores se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 3.5: Rivalidad de la Industria

Factor	Grado			Ponderación	Efecto Rent
	Alto	Medio	Bajo		
Número de Competidores		X		0,20	-
Crecimiento de la Industria	X			0,35	+
Diferenciación del Producto	X			0,30	+
Barreras de Salida			X	0,15	-

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera se puede apreciar que los factores que tienen mayor ponderación son los que más impactan en esta fuerza y a su vez generan un mayor impacto en la rentabilidad.

El análisis de las 5 fuerzas nos demuestra que la industria es rentable, ya que no existe una alta competencia entre los participantes y las barreras que enfrentan los nuevos entrantes, que se ven incentivados por la atractividad del sector, son de importancia.

3.2.6 Amenazas y Oportunidades del Microentorno

De esta forma las oportunidades y amenazas identificadas a través del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se sintetizan en la figura 3.2.

Oportunidades - Microentorno

- Se aprecia con claridad una tendencia de la industria al crecimiento, el que brinda múltiples opciones de mejorar la rentabilidad.
- La alta diferenciación de los productos proyecta una imagen de industria orientada al cliente, esto desincentiva la entrada masiva de competencia por requerimientos necesarios para la diferenciación.
- Las considerables barreras de entradas desincentivan la entrada de competidores oportunistas y poco comprometidos que reduzcan la imagen de industria consagrada.

Amenazas - Microentorno

- Considerable concentración de los proveedores más importantes.
- Se requiere de capacidad para entregar productos diferenciados si se quiere mantener en el mercado, en otras palabras la mejora continua debe estar presente en cada participante..
- El cliente se informa cada vez más y tiene más opciones de comparación para optar por la empresa que más se ajuste a sus requerimientos
- Si bien las barreras de entrada a la industria son de consideración, el atractivo de esta augura mayor competencia a futuro con la entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de que sustitutos abarquen parte de las demanda es sustancial, dados los elevados recursos en I+D más el acceso a nuevas tecnologías.

Figura 3.2: Conclusiones del Análisis del Microentorno

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Factores Críticos del Éxito

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son, para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran el rendimiento competitivo de la empresa. Los FCE son específicos para cada negocio y reflejan las preferencias gerenciales respecto a las variables claves en un determinado momento. Si los resultados en estas áreas no son adecuados los esfuerzos de la organización para concretar sus planes, alcanzar sus objetivos y generar estrategias serán menos que deseables. En el caso de Donnely Confecciones estas áreas clave se identifican y detallan a continuación.

3.3.1 Calidad

Uno de los principales aspectos de diferenciación tiene que ver con la calidad de las confecciones, pues este factor permite obtener buen desempeño dentro de la industria y los clientes acuden a esta industria esperando calidad superior por sobre otros productos o sustitutos. Los puntos clave de este factor son:

- **Diferenciación.** Al cliente se le debe entregar múltiples opciones de productos y características, a lo cual se le debe sumar la capacidad de generar imagen corporativa, que ayude en la alineación del personal con los objetivos, valores y políticas de cada una de las empresas.
- **Conciencia y Responsabilidad.** El personal debe estar claramente alineado con los principios de calidad que la empresa entrega y es exigida por el cliente, construyendo con esto un equipo fidelizado y comprometido con la calidad.
- **Equipos y Máquinas actualizadas.** El contar con el equipamiento adecuado y actualizado permite cumplir con los estándares de calidad, pues aseguran un producto con finas terminaciones y altas condiciones de durabilidad

3.3.2 Tiempo de Entrega

Otro de los aspectos clave para el correcto desempeño en la industria corresponde a la adecuada gestión de la producción, pues esta permitirá cumplir con los compromisos establecidos con el cliente. Es importantísimo no disponer de los tiempos del cliente más allá de lo acordado, pues involucraría retrasos en sus planificaciones y esto a su vez deterioros en la relación con los clientes.

- **Estandarización de los tiempos.** En cada proceso y producto se debe tener la absoluta claridad de cuáles son los tiempos necesarios para confeccionar los productos, con el fin de lograr una adecuada planificación de la producción y cumplir los plazos estipulados.
- **Cumplimiento de Fecha de Entrega.** Los clientes exigen que se les respete y cumplan las condiciones estipuladas en los pedidos, ya que si se falla genera una imagen de irresponsabilidad y poco compromiso una vez realizados los negocios. Esto último puede llegar al cierre de relaciones y negocios futuros.
- **Eficiencia de Proveedores.** El compromiso de estos es necesario para contar con los materiales e insumos a tiempo para su transformación, de manera de mantener los plazos de entrega planificados.

3.3.3 Precio

La oferta de productos a precios competitivos es clave en la industria, si bien el enfoque no corresponde a entregar los precios más bajos, es importante tener la capacidad de entregar un producto superior sin que esto signifique una alza desmesurada en los precios finales.

- **Coherencia.** El precio debe ser acorde al beneficio obtenido por los clientes, pues este debe percibir que el valor agregado a través de las características del producto, es superior al costo de este.

- **Competitividad.** Ofrecer precios atractivos y acordes al mercado es clave para captar la atención de los clientes y ampliar las probabilidades de que vuelvan a comprar el producto cuando vuelva a ser necesario.

3.4 Análisis de la Cadena de Valor de Donnely Confecciones

En este punto de la investigación, el siguiente paso es realizar un análisis interno dejando atrás lo que está más allá de la frontera de la empresa con su entorno, para esto se utiliza el modelo de cadena de valor de Porter. Esta herramienta de análisis estratégico permite identificar claramente cuáles son las diferentes actividades que tienen una vinculación directa con la generación de valor para el producto, y el resto de actividades que sirven de apoyo a las anteriores. De esta forma lo siguiente a realizar en Donnely, consiste en analizar cuáles de esas actividades generan una ventaja competitiva para la empresa en el mercado respecto a su competencia. Esas actividades que hacen a la empresa más rentable y fortalecen su posición en el mercado deben potenciarse y mantenerse en la propia organización. Todas las demás tareas deben reducir su coste lo máximo posible, siempre, sin perder la calidad intrínseca del producto.

3.4.1 Actividades de Primarias

Como se mencionó anteriormente son aquellas que tienen directa relación con la producción y aportan valor en cada etapa del proceso. En Donnely se identifican de la siguiente forma.

3.4.1.1 Logística de Entrada

Proveedores. Para empezar el análisis de esta importante actividad en Donnely, es importante enfocarse en la selección de proveedor, donde los aspectos más relevantes son:

- Se cuenta con una base de datos para el abastecimiento que incluye opciones en el caso de eventualidades con algún proveedor en particular, ya sea por falta de stock, no tener el color de tela apropiado, entre otros.

- Se realizan solo compras a proveedores nacionales, con las ventajas y desventajas que esto implica.
- La mayoría de los proveedores no fabrica los productos, los importa. Esto se debe tener presente a la hora de buscar alguna mejora en costos a través del estudio de una importación directa, para lo cual se hace necesario una planificación de la demanda y producción.
- Existe una concentración de proveedores en algunos con mayor importancia, los cuales proveen la gran mayoría de los insumos necesarios. Esto genera un grado de dependencia que se reduce a través de proveedores de menor tamaño que pueden apoyar ante eventualidades, no obstante no poseen la capacidades o el tamaño de los otros proveedores.
- El hecho de consolidar los vínculos con los proveedores más importantes ha permitido obtener ventajas por sobre el mercado, como precios especiales, reducción de tiempos de entrega en pedidos especiales y condiciones de flexibilidad de pago.
- Para el empaque final del producto la empresa se abastece con proveedores locales dado que los costos no son muy elevados. Además cabe mencionar que en algún momento se incursiono en importación de papelería a otros países para la reducción de costos, faltando sacar conclusiones concretas al respecto.

Transporte. Con respecto al transporte de los pedidos hechos por Donnelly se puede mencionar:

- El hecho de estar a una distancia considerable de los principales proveedores afecta en el costo de transporte, el cual no ha sido optimizado con una gestión de stock que minimice el costo de transporte.
- En comparación a empresas competidoras que cuentan con importación directa, esto radica una debilidad en costos para Donnelly,

pues este proceso solo pueden permitírsele con eficiencia un grupo reducido de empresas.

Almacenamiento. Acerca de esta etapa en el proceso de entrada se puede mencionar:

- Como se mencionó, el stock crítico está determinado y es consistente con los requerimientos actuales.
- Existe una desventaja al no tener plena claridad en todo momento de los materiales existentes, por lo cual ante un pedido urgente de un cliente se podrían requerir materiales que ya se poseen, pues en cada pedido es necesaria una revisión de bodega.
- En el aspecto físico el espacio se vuelve insuficiente para mantener un adecuado control de inventario, así como también limita la cantidad de material con el que se puede contar.
- A pesar de las limitantes el orden y disposición de los materiales almacenados es apropiado para el nivel de producción actual, la comparación entre el material necesario y existente gracias a esto es rápida. No obstante este último punto es una potencial oportunidad de perfeccionamiento.

3.4.1.2 Operaciones

Dado el negocio de Donnely es importante conocer el procedimiento de fabricación, por lo cual se detalla a continuación para posteriormente destacar y analizar los aspectos más relevantes.

A. Producción

1. El pedido puede partir desde la cotización de un cliente o en forma directa sin existir una cotización previa. Una vez formalizado el pedido se prioriza entre ordenes de trabajo de acuerdo a la importancia de los clientes. Este método de priorización permite cultivar las relaciones comerciales con grandes clientes y los que son habituales. Estos ajustes en la producción generan

desviaciones en la programación, pudiendo impactar en el tiempo de entrega de otros pedidos.

2. Procesado el pedido, los materiales son entregados por bodega a la primera etapa del proceso correspondiente, corte. En el caso de patrones de corte nuevos se debe realizar desde cero lo que alarga el proceso, pero cada nuevo patrón es almacenado en una base de datos para posteriores usos.
3. El siguiente paso es la confección donde la mayor dificultad radica en atender diversos tipos de productos con tiempos de producción diferentes, lo que complica la programación de tareas.

B. Terminaciones y Empaque

En esta etapa anexa a la producción se realiza un estricto control de calidad, alineado a las políticas establecidas por Donnely. Este punto implica la clave del personal encargado, pues permite asegurar y mantener la satisfacción del cliente, objetivo primordial dentro de la política mencionada.

C. Áreas Complementarias

Bordado. Esta área es de gran importancia, ya que se estima que del total de productos que se confeccionan en Donnely, un 95% lleva bordada la imagen corporativa de la empresa. Anteriormente este proceso se externalizaba pero debido a los costos asociados se invirtió en mayor capacidad para realizar este proceso internamente.

Gráfica. Esta área apoya los demás procesos a través de los diseños necesarios, detalles de personalización, entre otras tareas.

A continuación todo se sintetiza en el siguiente flujograma:

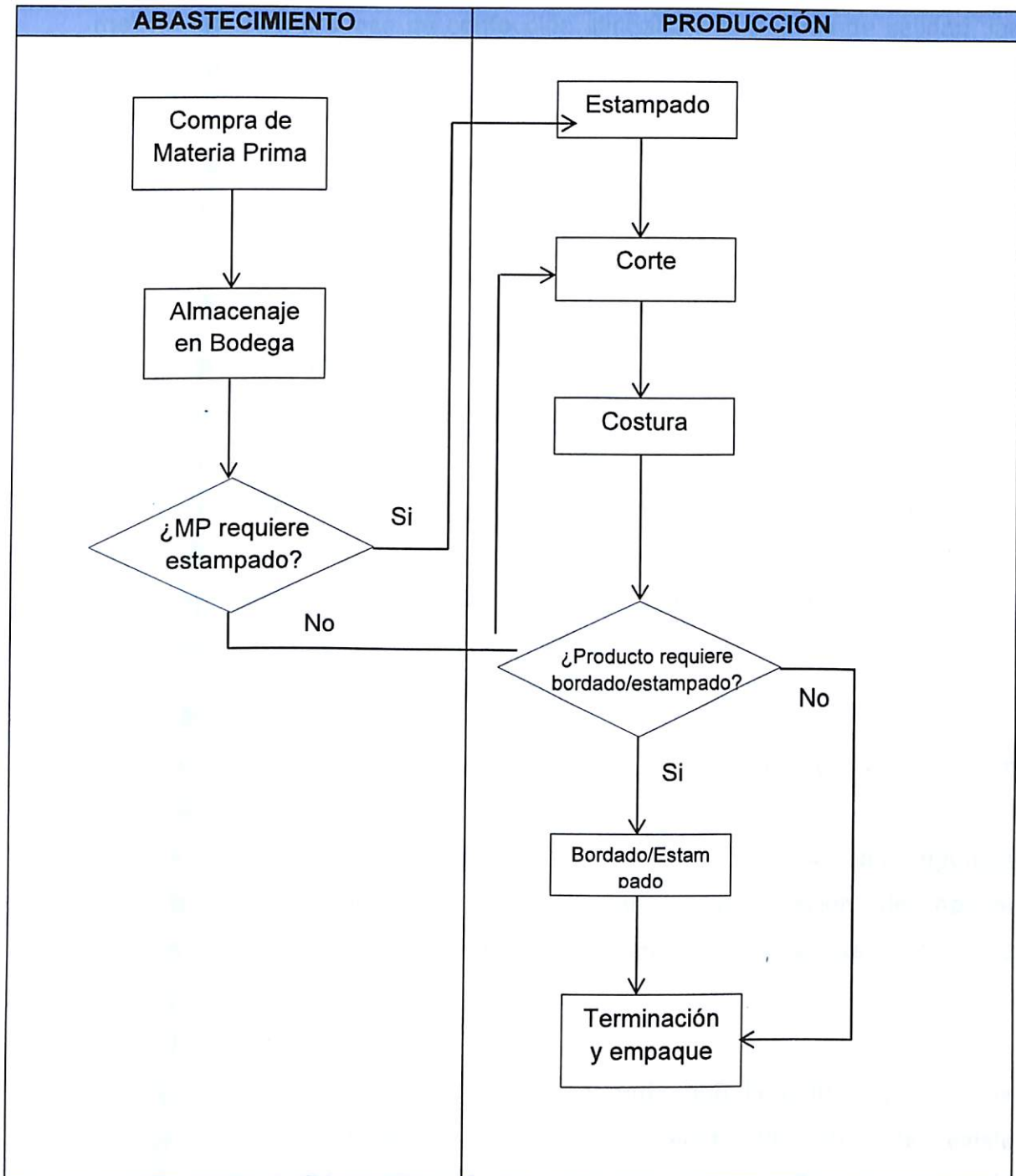


Figura 3.3: Flujograma de Elaboración de un Producto

Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia el trabajo realizado en esta actividad de la cadena esta íntegramente orientada a generar valor en cada etapa, donde la adecuada

mezcla entre un proceso de confección alineado a la política de calidad, las instalaciones apropiadas, los materiales óptimos utilizados y el personal calificado generan un producto diferenciado dentro del mercado. Cabe destacar que en Donnelly cada trabajador generalmente trabaja de principio a fin en la prenda, no realizándose una producción en serie en base a estaciones de trabajo, logrando un equipo comprometido y calificado para asumir cualquier requerimiento que surja con resultados muy positivos.

3.4.1.3 Logística de Salida

Dado que la empresa cuenta con un local comercial el producto generalmente se entrega de forma presencial, en el caso de clientes que soliciten el envío de los productos a domicilio o faena se realiza con medios disponibles de la empresa. Cabe destacar que este caso representa un porcentaje bajo dentro del total y que no representa mayor dificultad de asumir internamente por la empresa.

3.4.1.4 Marketing y Ventas

- En esta actividad falta formalidad del plan de marketing a través de un programa,
- La promoción del producto actualmente no sigue una rigurosa planificación, pero hay una constante preocupación de apoyar organizaciones a través de las donaciones, privilegiándolas por sobre la publicidad.

3.4.1.5 Servicio de Post Venta

- No es mucho el trabajo necesario dado que la estricta política de calidad evita tener encargados del área, no obstante existe preocupación por el producto entregado y se realizan sondeos de opinión con los principales clientes.
- Mas allá de tener un manejo y preocupación al haber disconformidades, se requiere de un indicador tangible y claro de la satisfacción del cliente como podría ser la tasa de reclamos o devoluciones.

3.4.2 Actividades de Soporte

En la empresa los principales aspectos identificados de las actividades de apoyo se detallan a continuación.

3.4.2.1 Infraestructura

El análisis a esta actividad se centra en los siguientes puntos clave que han sido identificados.

Estructura Organizacional.

- En el área comercial no existe trabajo de marketing apropiado, desde la planificación de las ventas, metas y proyecciones pues no hay un encargado de estas tareas. Resulta imprescindible contar con un especialista que se encargue del desarrollo de un plan de Marketing.
- Con respecto al área de producción ha existido una alta rotación de personal a cargo de supervisor, ya que no han podido cumplir con el perfil requerido en el puesto. Esto ha generado ineficiencias en la planificación de la producción, impactando principalmente en los tiempos.

Infraestructura Física.

- Donnelly cuenta con instalaciones adecuadas para cumplir con altos volúmenes de producción manteniendo los estándares de calidad y eficiencia, a través de un layout y equipamiento planificado acorde a esta capacidad.

Finanzas y Contabilidad.

- Es el área de finanzas la que direcciona el negocio y pone objetivos a las distintas áreas por ejemplo RRHH y Operaciones.
- No existe la adecuada planificación y gestión financiera para enfrentar decisiones de producción o crecimiento (objetivos y metas) lo que no permite obtener toda la información necesaria para la tomar decisiones estratégicas de largo plazo con facilidad.

- No obstante la empresa posee una salud financiera adecuada que ha permitido realizar inversiones de crecimiento (ampliaciones). Lo anterior gracias al orden de sus finanzas, manteniendo el balance entre activos - pasivos y cumpliendo adecuadamente con los compromisos con instituciones financieras.
- Falta una estructura de planificación presupuestaria que permita evaluar adecuadamente el desempeño de la empresa al finalizar el periodo.
- La política de manejo de costos de la empresa es mesurada, haciéndose cada vez más cuidadoso el proceso para evitar gastos innecesarios.

3.4.2.2 Dirección de Recursos Humanos

- No existe un proceso estandarizado de selección de personal, actualmente se evalúa la contratación en base al conocimiento y experiencia previa de los candidatos. No se plantea la posibilidad de brindar capacitación a personas sin conocimientos en los procesos.
- Se ha logrado formar un equipo estable de trabajadores, reduciendo la rotación de personal y manteniendo el know how necesario para cumplir la política de calidad de los productos. Existe el personal adecuado para afrontar el nivel de producción promedio de la empresa.
- Existe complejidad a la hora de adquirir nuevo personal calificado para afrontar mayores niveles de producción, dada la escasa oferta de personal calificado existente en el país. El principal establecimiento a nivel regional que impartía perfeccionamiento en el tema, cerró la carrera por falta de interés de las personas, fenómeno que se aprecia también a nivel nacional.
- Ante alzas en la demanda de productos actualmente se establecen incentivos y metas con el personal estable para cumplir con los compromisos comerciales establecidos.

- Los ingresos del personal maquinista depende en gran parte de la gestión comercial de la empresa, ya que si el nivel de ventas por cumplir es reducido, repercute directamente en el ingreso de estas personas. Lo anterior debe tenerse en cuenta para evitar la deserción, esto se evita logrando una adecuada planificación y gestión comercial
- El personal al ser en gran parte extranjero generalmente acude cada cierto tiempo a sus países de origen por motivos personales, lo que debe ser tomado en cuenta en la planificación que se pretende llevar a cabo.
- La cultura organizacional es positiva para el negocio, pues la empresa se enfoca en entregar un lugar grato para sus trabajadores, proporciona lugares de esparcimiento en sus instalaciones, y existe preocupación por sus necesidades; logrando crear un equipo de trabajo que privilegia el compañerismo por sobre el individualismo y que a la vez esta comprometido en el cumplimiento de plazos y calidad.
- No existe un encargado asignado únicamente a este departamento, esto porque no se justifica dado el tamaño de la empresa. Es el administrador el que cumple esta función en conjunto con otras actividades.

3.4.2.3 Innovación y Desarrollo

- No existe tecnología informática para la gestión financiera, de compras, producción que ayude a la eficaz programación de tareas y control de tiempos de entrega. Ante opciones de crecimiento se visualiza la necesidad de contar con un ERP que apoye la toma de decisiones y el control de las tareas básicas del negocio.
- Existe un software que centraliza la realización de cotizaciones y pedidos. Una vez que el pedido se aprueba el sistema informático comunica a los involucrados en el pedido, todo esto para evitar duplicados y confusiones.

- Es posible una mejora en el área de diseño y corte, pues la utilización del software actual de confección de moldes brinda oportunidades de perfeccionamiento. No obstante el área cumple con los requerimientos actuales de producción, la idea de mejora de los procesos nace de la propia experiencia del trabajo hecho.
- Si bien Donnelly cuenta con el equipamiento adecuado para asumir grandes niveles de producción sin reducir la calidad en el proceso, este equipo no es de última generación lo que genera algunas desventajas en términos de tiempos, en otras palabras en costos por mayores tiempos de producción.
- Falta inversión en equipos de punta que permiten agregar terminaciones y detalles adicionales a la prenda con la marca Donnelly, con el fin de potenciar la imagen corporativa en cada prenda con detalles innovadores.
- No existe desarrollo de productos dado que no es un aspecto necesario y los requerimientos de cada cliente se satisfacen en base a cada pedido, para lo cual se cuenta con la capacidad demandada para este fin.

3.4.2.4 Abastecimiento

Con respecto a la función de compras, los aspectos destacables son los siguientes:

- Al realizarse un pedido, existe un encargado el cual analiza los requerimientos de material y si las existencias satisfacen el pedido. Este proceso es manual, si bien tiene sus ventajas por la precisión tiene desventajas en tiempo. El registro de este proceso es manual, por lo que un software ayudaría a mejorar los tiempos de preparación.
- Posteriormente esta información es entregada a otro encargado que realiza el pedido por diversos métodos disponibles, no existiendo una estandarización.

- El seguimiento a los insumos o materiales necesarios para el pedido y las áreas de apoyo es labor del encargado mencionado anteriormente. Dependiendo del proveedor se establecen las condiciones de compra, en términos de plazos, pagos, etc. La recepción y registro de los productos es de forma manual.
- Finalmente el administrador, una vez establecidas las condiciones y/o la entrega, visa la información y da orden de pago.
- Como se aprecia el proceso es principalmente manual, el registro y comparación de requerimientos y stock cumple eficazmente el proceso, no obstante se visualizan extensos tiempos y posibles confusiones al confiar solo en registros físicos.
- Por otra parte se debe considerar la informalidad de algunos clientes a la hora de realizar el pedido, los cuales retrasan el abastecimiento del área productiva. Tales eventualidades podrían solucionarse con un stock predictivo según variables que se podrían investigar. No obstante se mantiene un stock crítico de los ítems mas utilizados, que permite actuar rápidamente ante pedidos típicos.
- Se realiza un historial del cliente, registro de pedido en el cual los datos de cliente e información de los productos se utiliza para agilizar posibles recompras a futuro.

3.5 Ventaja Competitiva de Donnely Confecciones

La ventaja que Donnely posee con respecto a sus competidores, la cual es posible de mantener y que sea netamente superior, se identifica de la siguiente forma.

3.5.1 Focos de Valor

Los focos que permiten obtener una ventaja competitiva en el mercado se identifican en las actividades Infraestructura y Recursos Humanos las que apoyan y fortalecen la gestión de operaciones y logística de entrada. Esto se explica por la correcta vinculación entre las instalaciones adecuadas y el

personal calificado, las cuales brindan la base necesaria para cumplir con un correcto desarrollo de las actividades de operación, sumado a los nexos con proveedores que entregan materias de calidad permiten elaborar un producto con características únicas, diversas y de calidad. De esta forma, identificados los focos de valor se procede a la identificación clara de la ventaja competitiva de Donnely.

“La ventaja competitiva se logra a través de los procesos especializados realizados en Donnely, los que permiten entregar un producto de características y calidad superior, que los competidores no son capaces de igualar en términos de variedad de opciones, ajustando el producto a cada necesidad del cliente sin dejar de lado la calidad.”

3.6 Fortalezas y Debilidades de Donnely

El exhaustivo análisis interno realizado en la empresa permite identificar no solo las actividades clave del negocio, sino también los aspectos más positivos de la organización y los que han de dedicársele atención para mejora.

Fortalezas - Donnely

- Se cuenta con la capacidad instalada para abarcar pedidos de mayor proporción.
- La política de calidad es eje central del producto altamente diferenciado.
- El personal calificado actual trabaja en equipo y esta alineado con las políticas de la empresa.
- Las relaciones comerciales de años con los proveedores permiten obtener ventajas por sobre los competidores de menor tamaño y crea defensas ante nuevos competidores.
- Existe conciencia de una empresa seria y confiable, lo que ha hecho de Donnely una marca reconocida a nivel regional.
- El conocimiento del negocio que se ha logrado a través de los años, brinda ventajas a la hora de realizar decisiones de cambio en la organización.

Debilidades - Donnely

- Se hace necesario a futuro contar con un sistema ERP que centralice la gestión, pues el nivel actual de control se hace insuficiente.
- La falta de contratos de envergadura explica en gran parte la capacidad ociosa
- No existe un plan para aumentar la dotación calificada en el corto plazo, lo que limita las opciones de pedidos a los cuales se puede optar.
- Falta estandarización de procesos productivos que optimice los tiempos y costos.

Figura 3.4: Conclusiones del Análisis Interno

Fuente: Elaboración Propia

3.7 Análisis FODA

Este instrumento metodológico permite identificar las variables que más influyen en el negocio y las posibles acciones viables mediante el cruce de estas variables. Las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones viables y la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. A continuación se presentan las variables y distintos aspectos a considerar:

3.7.1 Fortalezas de la Organización

- F1** - Se cuenta con la capacidad instalada para abarcar pedidos de mayor proporción.
- F2** - La política de calidad es eje central del producto altamente diferenciado.
- F3** - El personal calificado actual trabaja en equipo y esta alineado con las políticas de la empresa.
- F4** - Las relaciones comerciales de años con los proveedores permiten obtener ventajas por sobre los competidores de menor tamaño y crea barreras ante nuevos competidores.
- F5** - Existe conciencia de empresa seria y confiable, lo que ha hecho de Donnely una marca reconocida a nivel regional.
- F6** - El conocimiento del negocio que se ha logrado a través de los años, brinda ventajas a la hora de tomar decisiones de cambio en la organización.

3.7.2 Debilidades de la Organización

- D1** - Se hace necesario a futuro contar con un sistema ERP que centralice la gestión, pues el nivel actual de control se hace insuficiente.
- D2** - La falta de contratos de envergadura explica en gran parte la capacidad ociosa.
- D3** - No existe un plan para aumentar la dotación de personal calificado en el corto plazo, lo que limita las opciones de pedidos a los cuales se puede optar.
- D4** - Falta estandarización de procesos productivos que optimice los tiempos y costos.

3.7.3 Oportunidades del Entorno

- O1** – Buenas oportunidades de Inversión dado el menor costo de endeudamiento.
- O2** - Eventual recuperación del crecimiento económico proyectado para el sector minero en el mediano plazo, altas oportunidades de crecimiento encadenado.
- O3** - Mejor distribución de ingresos, da acceso a nuevos clientes. Sumado a mejoras en el estilo y la calidad de vida, proyectan crecimiento de demanda.
- O4** - Nuevas opciones de marketing social a bajo costo, mejor difusión de producto.
- O5** - Aumento en incentivos a la innovación y mejora de los procesos, en planes gubernamentales y organizaciones de emprendedores.
- O6** - Reducción de costos en tecnologías y medios de comunicación.
- O7** - Se aprecia con claridad una tendencia de la industria al crecimiento, el que brinda múltiples opciones de mejorar la rentabilidad.
- O8** - La alta diferenciación de los productos proyecta imagen de industria orientada al cliente, esto desincentiva la entrada masiva de competencia por requerimientos necesarios para la diferenciación.
- O9** - Las considerables barreras de entrada reducen notablemente la entrada de competidores oportunistas y poco comprometidos que reduzcan la imagen de industria consagrada.

3.7.4 Amenazas del Entorno

- A1** – Eventual endurecimiento de legislación ambientalista generará mayor fiscalización del manejo de residuos.
- A2** - Próxima reforma tributaria, alza en pago de impuestos.
- A3** - Aplazamiento de proyectos augura ralentización temporal de la economía local.
- A4** - Potencial alza de precios de materias primas importadas.

A5 - Posible atraso en el aumento demográfico de la zona por estancamiento de proyectos, desaceleración del crecimiento de demanda.

A6 - Inminente alza en los costos de producción por aumento en el precio de la energía eléctrica.

A7 - Considerable concentración de los proveedores más importantes.

A8 - Se requiere capacidad de mantener productos diferenciados si se quiere mantener en el mercado, en otras palabras la mejora continua debe estar presente en cada participante.

A9 – El cliente se informa cada vez más y tiene más opciones de comparación para optar por la empresa que más se ajuste a sus requerimientos

A10 - Si bien las barreras de entrada a la industria son de consideración, el atractivo de esta augura mayor competencia a futuro con la entrada de nuevos competidores.

A11 - La amenaza de que sustitutos abarquen parte de la demanda es sustancial y dados los elevados recursos en I+D más el acceso de nuevas tecnologías.

3.8 Matriz FODA

Los entrecruzamientos de los aspectos internos como externos implican generar diversas estrategias según el cuadrante en que ocurren, lo cual podemos visualizar en la tabla 3.6.

Tabla 3.6: Matriz FODA de cruzamientos

		OPORTUNIDADES									AMENAZAS										
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11
FORTALEZAS	F 1		E2	E2				E2													
	F 2								E4									E9	E10		
	F 3										E6										
	F 4													E7			E8				
	F 5				E3					E5										E11	E11
	F 6	E1																			
DEBILIDADES	D 1	E12				E14															
	D 2		E13	E13								E16		E16							
	D 3							E15													
	D 4					E14										E17					

Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior sintetiza los análisis hechos y permite elaborar estrategias de la concertación de variables clave identificadas. Este punto culmine del diagnóstico permite generar las siguientes estrategias para enfrentar la situación actual con planes a mediano y largo plazo.

3.9 Formulación de Estrategias

3.9.1 Estrategia Ofensiva (Max. Fortalezas – Max. Oportunidades)

La acción en este tipo de estrategias es hacer uso de las fortalezas internas de la empresa para aprovechar y tomar ventaja de las oportunidades externas.

E1. F6 – O1

Dada la experiencia que posee la empresa las decisiones de inversión futura son tomadas con mayor agilidad y eficacia, lo que brinda adaptabilidad y respaldo a los cambios que se deseen realizar.

Estrategia E1: Planificar un calendario de inversión de ideas nuevas y postpuestas aprovechando las condiciones favorables de endeudamiento.

E2. F1 – O2, O3, O7

Se prevé oportunidades de crecimiento en la industria y cambios en el estilo de vida de las personas, lo que a futuro se manifestará en alzas de la demanda que se han de aprovechar.

Estrategia E2: Eliminar o reducir la capacidad ociosa a través de una gestión comercial mucho más agresiva y efectiva.

E3. F5 – O4

Las nuevas opciones de promoción que entrega la web 2.0 (redes sociales) y los bajos costos asociados dan nuevas herramientas para potenciar la marca Donnelly aun más.

Estrategia E3: Posicionamiento CEO a través de la actualización de sitio web, incorporación de marca en redes sociales como facebook, twitter y a través de aplicaciones smart.

E4. F2 – O8

Para hacer sustentable la rentabilidad, la empresa debe ser capaz de mantener su diferenciación del producto, pues los competidores lucharán por aumentar la brecha existente con el fin de lograr mayor satisfacción del cliente, para mantener negocios clave para el negocio.

Estrategia E4: Aprovechar la buena gestión al respecto estableciendo un programa de mejoramiento continuo de los procesos, además de obtener la certificación ISO que respalde la diferenciación y calidad del producto.

E5. F5 – O9

El efecto de las barreras de entrada evita el ingreso de empresas poco comprometidas que entregan un mal producto, esto da margen para posicionar la marca dentro de las primeras antes que un nuevo participante logre desarrollar la misma meta en el corto plazo.

Estrategia E5: Concretar plan de marketing que aporte al reconocimiento concreto de la empresa y sus productos, con el fin de aumentar la brecha entre los potenciales entrantes.

3.9.2 Estrategia de Ajuste (Max. Fortalezas – Min. Amenazas)

La acción a realizar con estas estrategias es hacer uso de las fortalezas de la organización con el fin de evitar o reducir el impacto de amenazas externas.

E6. F3 – A1

Afrontar el potencial endurecimiento en las normas de manejo medio ambiental implica un desafío de adaptación a los cambios que se deban realizar. El contar con personal altamente comprometido facilita la adopción de mejoras en los procesos.

Estrategia E6: Establecer cambios en la política de manejo de residuos en los procesos y comunicar a todos los involucrados manteniendo el compromiso y cohesión del equipo.

E7. F4 – A4

El panorama económico global augura el aumento de algunas materias primas, tal efecto debe ser mitigado a través de vínculos preferenciales con proveedores clave, para así reducir el impacto en los costos de producción.

Estrategia E7: Establecer acuerdos con proveedores para evitar alzas significativa de los precios o eventuales fijaciones de precio a través de compromisos de demanda.

E8. F4 – A7

Se aprecia una notable concentración de los proveedores, lo que puede afectar el margen de utilidades del negocio como reacción a cambios en las condiciones comerciales.

Estrategia E8: Consolidar vínculos con nuevos proveedores de manera de contar con múltiples opciones, a la vez que se cuida los vínculos ya establecidos.

E9. F2 – A8

La competitividad se basa en gran parte en la capacidad de diferenciación del producto, por lo que debe constantemente agregar mejoras a este para mantener el lugar en la industria.

Estrategia E9: Evaluar la adquisición de nuevas tecnologías que aumenten aun mas el grado de diferenciación de los productos y agreguen valor tangible para los clientes.

E10. F2 – A9

El creciente conocimiento de los clientes sobre el producto implica un desafío a la hora de mantener la atención de los clientes. Se debe adaptar los procesos realizados a cada cambio en el mercado y las preferencias de los clientes.

Estrategia E10: Realizar benchmarking periódico de la industria para tener claridad de lo ofrecido por la competencia y ofrecer características superiores; con el fin de entregar un producto fácilmente reconocible.

E11. F5 – A10, A11

Las potenciales amenazas de nuevos competidores y sustitutos hacen necesario tener un lugar importante en la industria para mitigar el efecto en la rentabilidad del negocio. Lo más probable es que la acción de estos agentes afecte a las organizaciones menos preparadas y posicionadas de la industria.

Estrategia E11: Realizar estudio de posicionamiento de marca, para identificar el lugar en la industria y en que sectores se hace necesario fortalecer la marca, de tal manera de reducir pérdidas en la cuota de mercado.

3.9.3 Estrategia Defensiva (Min. Debilidades – Max. Oportunidades)

El objetivo de estas estrategias es reducir las debilidades de la empresa para aprovechar apropiadamente las oportunidades externas o aprovechar estas situaciones positivas con el fin de reducir las debilidades existentes.

E12. D1 – O1

La competencia de la industria hace imprescindible contar con procesos productivos óptimos además de la gestión apropiada para mantener una buena estructura de costos. La tecnología ayuda y facilita estas tareas, convirtiéndose en una ventaja comparativa contar con un sistema de gestión ERP como la mayoría de las empresas más importantes de la industria.

Estrategia E12: Previa evaluación económica, se debe aprovechar el menor costo de endeudamiento para realizar la inversión en un sistema informático de gestión de los recursos empresariales.

E13. D3 – O2, O3

Las oportunidades de crecimiento a largo plazo no son nada si no se aprovecha la capacidad en un punto óptimo. Las diversas oportunidades de

crecimiento alientan a obtener contratos de mayor proporción que puedan asegurar un uso apropiado de la capacidad.

Estrategia E13: Obtener mayor presencia en el mercado en el mediano a largo plazo, logrando contratos de mayor envergadura a través de una estrategia de posicionamiento más ofensiva.

E14. D1, D4 – O5

Los crecientes incentivos a la innovación y mejoramiento de los procesos brindan oportunidades de solución a las debilidades identificadas en la empresa.

Estrategia E14: Aprovechar el apoyo de estas entidades externas, para financiar la asesoría de gestión y realizar una estandarización de los procesos realizados.

E15. D3 – O2, O3, O7

El crecimiento de la industria será aprovechado por aquellas empresas que cuenten con la capacidad para satisfacer el aumento de demanda. Todos los factores productivos de la empresa deben estar preparados para este cambio en la industria.

Estrategia E15: Se debe realizar un plan de acción para aumentar el factor trabajo. Acuerdos de capacitación con entes gubernamentales o vínculos con organizaciones relacionadas ayudará a contar con el personal apropiado para afrontar los desafíos.

3.9.4 Estrategia de Supervivencia (Min. Debilidades – Min. Amenazas)

Estas tienen por objeto reducir las debilidades internas de la organización para eliminar o mitigar el efecto de las amenazas externas.

E16. D2 – A3, A5

La ralentización temporal de la industria local sumado a la falta de contratos de envergadura afectará la utilidad de la empresa, pues al no contar con la

demanda planificada que aproveche la capacidad se crearán desequilibrios financieros en la gestión.

Estrategia E16: Realizar gestión comercial, con el fin de concretar negocios de alta importancia con clientes dentro y fuera de la zona, para minimizar el impacto de la ralentización de la economía local.

E17. D4 – A6

El alza en los costos de la energía hace necesaria la eficiencia de los procesos realizados. El contar con un proceso productivo que minimice los costos de producción será clave a la hora de competir sin desventajas.

Estrategia E17: Contar en el mediano plazo con un sistema de producción donde cada una de sus etapas sean estandarizadas y los costos asociados sean minimizados.

Capítulo 4. Desarrollo del Cuadro De Mando Integral

Una vez identificados, a través del diagnóstico, todos los factores externos e internos a considerar y posteriormente las estrategias a seguir, lo siguiente es plasmar esta planificación en un modelo de gestión estratégica adecuado a la realidad de Donnely. Toda esta etapa de la investigación dará como resultado una poderosa herramienta para la toma de decisiones y el control de gestión de la empresa.

4.1 Re-Definición del negocio

Una vez aclarados los factores internos y externos que se han de considerar en los objetivos estratégicos a plantear, es importante constatar que el negocio haya sido perfectamente definido, siendo necesario actualizarlo para ajustarlo a los nuevos lineamientos.

4.1.1 Necesidad o Problema

La necesidad que Donnely por medio de su negocio desea satisfacer es la de proyección de imagen corporativa de las empresas clientes, a través de la vestimenta, ya sea para fines laborales o deportivos.

4.1.2 Producto

El producto entregado por Donnely definido en niveles, partiendo por identificar una necesidad o deseo esencial, a partir de la cual se construyen elementos adicionales haciendo gradualmente la oferta más robusta, es el siguiente:

- **Producto Básico (Genérico)**
Vestimenta.
- **Producto Esperado**
Ropa de trabajo, Uniformes Escolares, Uniformes Deportivos, etc.
- **Producto Ampliado**
Pedidos de ropa con plazos de entrega, diseños y calidad adecuados a las necesidades de los clientes.

- **Producto Potencial**

Desarrollar y potenciar la Imagen Corporativa de sus clientes a través de su vestimenta.

Como se observa, el escalamiento de producto básico a producto potencial, gradualmente incluye no únicamente atributos y beneficios de la oferta, sino que incorpora gradualmente términos de intercambio, configurando una oferta más valiosa para la demanda. De modo general los elementos esenciales, genéricos y esperados del producto pueden agruparse en requisitos, los aumentados tienen correspondientes en diferenciadores competitivos, mientras que los potenciales se vinculan a los generadores de preferencia.

4.1.3 Mercado

El mercado a quienes destina sus productos la empresa Donnely, tanto es su área de confecciones como la de deportes, está orientado hacia organizaciones sociales y privadas, con o sin fines de lucro. Es así que la segmentación pone énfasis en el mercado institucional, donde entre su abanico de clientes se encuentran empresas y organizaciones representantes de los rubros más diversos como: Minería, Agricultura, Salud, Educación, Pymes, Organizaciones Culturales y deportivas.

4.1.4 Visión

Ser una empresa de referencia, líder en confección de ropa corporativa y deportiva, con presencia nacional y en continuo crecimiento, distinguida por proporcionar un producto altamente diferenciado que satisface ampliamente las expectativas del cliente.

4.1.5 Misión

Satisfacer los requerimientos de vestimenta e imagen corporativa de los clientes, con un producto que agrega valor en cada uno de sus procesos productivos, utilizando un equipo humano de excelencia alineado con cada una de las políticas establecidas por la organización.

4.2 Estrategia Genérica

En 1980, Michael E. Porter, en su libro *Competitive Strategy* [04] describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Principalmente se pueden identificar dos grandes opciones:

- Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el líder en costes. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.
- Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en diferenciación. El producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio superior. En lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

Tabla 4.1: Estrategias Genéricas, Matriz Ventaja – Objetivo Estratégico

		Ventaja Estratégica	
		Exclusividad Percibida por el Cliente	Posicionamiento de Bajo Costo
Objetivo Estratégico	Todo un Sector	Diferenciación	Liderazgo en Costos
	Solo un Segmento	Segmentación enfocada a un Segmento	Segmentación con enfoque de Bajos Costos

Fuente: *Competitive Strategy*, Michael Porter [4].

De esta forma podemos apreciar que la estrategia genérica de Donnely corresponde a la de diferenciación de todo un sector.

La estrategia de diferenciación de Donnely se dirige a la amplia cuota de mercado que implica la creación de un producto que se percibe en toda la industria como único. La empresa tiene cierta libertad para establecer los precios dentro de un rango acotado. Esta especialidad se asocia principalmente con el diseño, la imagen de la marca, tecnología de los procesos, equipo humano y características que influyeron en el producto.

La diferenciación es una estrategia viable para obtener una rentabilidad por encima del promedio, porque genera fidelidad a la marca y reduce la sensibilidad de los clientes al precio a la vez que genera barreras de entrada a nuevos competidores como se identificó en la etapa de diagnóstico. Generalmente un aumento en los costos se puede transmitir a los compradores. Se considera generalmente que con una estrategia de diferenciación es más probable que se genere un beneficio más alto que con una estrategia de bajo costo, debido a la mejor barrera de entrada, no obstante esta última es más práctica a la hora de generar aumento en la cuota de mercado lo que debe ser considerado en los planes de Donnely para aumentar su participación.

4.3 Estrategia de Posicionamiento Competitivo

Para Trout, J. and Rivkin, S [7] el posicionamiento se refiere a la manera en que los clientes definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, que se refiere al lugar que un producto ocupa en la mente de los clientes en relación con los productos de la competencia.

Para que una empresa tenga un buen posicionamiento en el mercado, sea competitiva o mantenga su posición actual o la mejore puede aplicar una de las diferentes estrategias ante las cuales se presentan inmersas en el mercado, estas son:

- Estrategia de líder
- Estrategia de retador
- Estrategia de seguidor

- Estrategia de especialista

Donnely a través de la experiencia ha identificado su comportamiento estratégico de posicionamiento como Retador, pues si bien no se cuenta con el puesto de líder de la industria, con su esta estrategia se pretende alcanzar el liderazgo, por lo que implica atacar al líder, es decir, enfrentarlo con las mismas armas; con estrategias agresivas dentro de las opciones posibles que son:

- El Ataque Frontal, que consiste en igualar al líder en términos de publicidad, precio, distribución, etc. Atacando los puntos fuertes del líder, o
- El Ataque Lateral, la cual se identifica como opción de Donnely pues, consiste en atacar los puntos más débiles de la competencia, atacando los vacíos que dejan en el consumidor y haciendo productos hasta convertirlos en segmentos fuertes que han sido dejados de lado por el líder.

No obstante el rol de retador que posee Donnely, lo hace enfrentar dos principales problemas que deben tomarse en cuenta en la estrategia a definir, los cuales son:

- La elección correcta del campo de batalla, sobre el cual basarse para atacar al líder, y
- La evaluación de la capacidad de reacción y defensa que pueda tenerse al tomar este rol de alta presión.

4.4 Estrategia de Crecimiento

Para lograr un crecimiento en ventas de su empresa, existen 4 posibles combinaciones basadas en los mercados y en los productos. La tabla 4.2 muestra las estrategias disponibles:

Tabla 4.2: Estrategias de Crecimiento – Matiz Mercado - Producto

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de Mercados	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Marketing Essentials, Phillip Kotler [8]

De esta forma identificamos que la estrategia de crecimiento de Donnelly es Penetración de Mercados en otras palabras es un producto ya existente en un mercado conocido. Teóricamente el esfuerzo se reduce fundamentalmente a lograr incrementos en la producción y cuota de mercado, lo cual puede conllevar a inversiones para ampliación de capacidad, que será rentabilizada por el aumento del volumen de ventas e ingresos y la reducción de costes por efecto de la economía de escala y aumento de la productividad (más beneficio). En mercados saturados o deprimidos ésta estrategia entraña determinado nivel de riesgo e importantes esfuerzos (sobre todo comerciales y de marketing) para “desbanca” a los competidores.

Tomando en cuenta la amplia capacidad de la empresa la estrategia de Donnelly para penetrar en el mercado, deben considerar crecer en el mismo mercado y con los mismos productos donde se identifican las siguientes opciones de lograr este objetivo:

- Definir la estrategia de marketing para obtener nuevos clientes dentro de la región donde actualmente existe presencia.
- Ofrecer a los clientes actuales otros productos que todavía no han adquirido. Por ejemplo, ofrecer a los clientes del área de trabajo productos

del área deportiva aprovechando el vínculo ya hecho generando una venta cruzada.

4.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos identificados para cada perspectiva del negocio de Donnely son:

4.5.1 Perspectiva Financiera

Aumentar el valor de la empresa obteniendo una mayor participación del mercado, a la vez que se logra la solvencia económica en todo momento para llevar a cabo cada una de las opciones de crecimiento.

Estrategia E1: Aumentar el nivel de ingresos a través del crecimiento en ventas y una mayor participación en la industria, planificando un calendario de inversión en mejoras de los procesos internos.

Estrategia E12: Aumentar eficiencia en uso de activos y recursos empresariales a través de la inversión en un sistema informático de gestión ERP, previa evaluación económica aprovechando las convenientes tasas de endeudamiento.

Estrategia E14: Disminuir costos de producción con la estandarización de procesos productivos, obteniendo financiamiento y apoyo necesario a través de entidades de fomento externas.

4.5.2 Perspectiva del Cliente

Satisfacer cada una de las necesidades actuales y futuras de los clientes, aumentando los negocios potenciales a través de un posicionamiento de la marca de la empresa en la mente de los consumidores. Potenciar el reconocimiento de la calidad del producto entregado, dar cumplimiento de los compromisos acordados y proporcionar múltiples opciones de personalización.

Estrategia E3: Posicionamiento SEO dentro del top de búsquedas, a través de la actualización de sitio web, incorporación de marca en redes sociales, aplicaciones.

Estrategia E5: Posicionar la empresa en primera opción de un análisis top of mind. Por medio de un plan de marketing que aporte al reconocimiento

concreto de la empresa y sus productos, con el fin de aumentar la brecha entre los potenciales entrantes.

Estrategia E10: Mantener imagen de la empresa dentro de las más destacadas en satisfacción a nivel nacional. Realizando benchmarking periódico de la industria identificando con claridad lo ofrecido por la competencia y brindar características superiores; con el fin de entregar un producto fácilmente reconocible.

Estrategia E13: Obtener mayor presencia en el mercado en el mediano a largo plazo, logrando contratos de mayor envergadura a través de una estrategia de posicionamiento más ofensiva.

4.5.3 Perspectiva de Procesos Internos

Optimizar cada uno de los procesos productivos para hacer más eficientes los tiempos de respuesta y tener pleno control de los costos asociados, a la vez que se consolida la calidad como eje principal de la producción desde el principio al fin.

Estrategia E2: Eliminar o reducir la capacidad ociosa a través de una gestión comercial mucho más agresiva y efectiva.

Estrategia E4: Implementar un programa de mejoramiento continuo de los procesos, aprovechando la buena gestión de calidad al respecto y formalizar esto a través la certificación ISO que respalde la diferenciación y calidad del producto.

Estrategia E7: Fijar costos producción por producto en términos de materias primas, estableciendo acuerdos con proveedores para evitar alzas significativa de los precios o eventuales fijaciones de precio a través de compromisos de demanda.

Estrategia E8: Aumentar capacidad de respuesta en términos de tiempo. Consolidar vínculos con nuevos proveedores de manera de contar con múltiples opciones de temprana reacción de pedidos, a la vez que se cuida los vínculos ya establecidos.

Estrategia E9: Aumentar grado de diferenciación a través de la adquisición de nuevas tecnologías que aumenten aun mas el grado de detalle de los productos y agreguen valor tangible para los clientes.

Estrategia E16: Aumentar oferta en licitaciones de negocios de alta importancia con clientes dentro y fuera de la zona a través de una gestión comercial agresiva, para minimizar el impacto de la ralentización de la economía local.

Estrategia E17: Estandarizar tiempos de producción por producto a través de un sistema de producción donde cada una de sus etapas sean predefinidas y los costos asociados sean minimizados.

4.5.4 Perspectiva de Aprendizaje

Cohesionar el equipo, aumentando su compromiso y motivación con la generación de valor, integrando a cada individuo en los lineamientos y cultura de la empresa.

Estrategia E6: Establecer cambios en la política de manejo de procesos y residuos comunicando a cada involucrado las directrices, manteniendo la cohesión del equipo y el compromiso con la calidad.

Estrategia E11: Implementar un modelo de gestión de relación con clientes que permita identificar y gestionar sectores donde se hace necesario reforzamiento de la imagen empresarial proyectada. De forma de contar con información sobre donde destinar los recursos que generen más impacto.

Estrategia E15: Realizar un plan de acción para aumentar el factor trabajo. Acuerdos de capacitación con entes gubernamentales o vínculos con organizaciones relacionadas ayudará a contar con el personal apropiado para afrontar los desafíos.

4.6 Mapa Estratégico

Un Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir que es lo que tiene que hacer para alcanzarlos. Es por esto que Donnely define su estrategia a través del siguiente mapa estratégico.

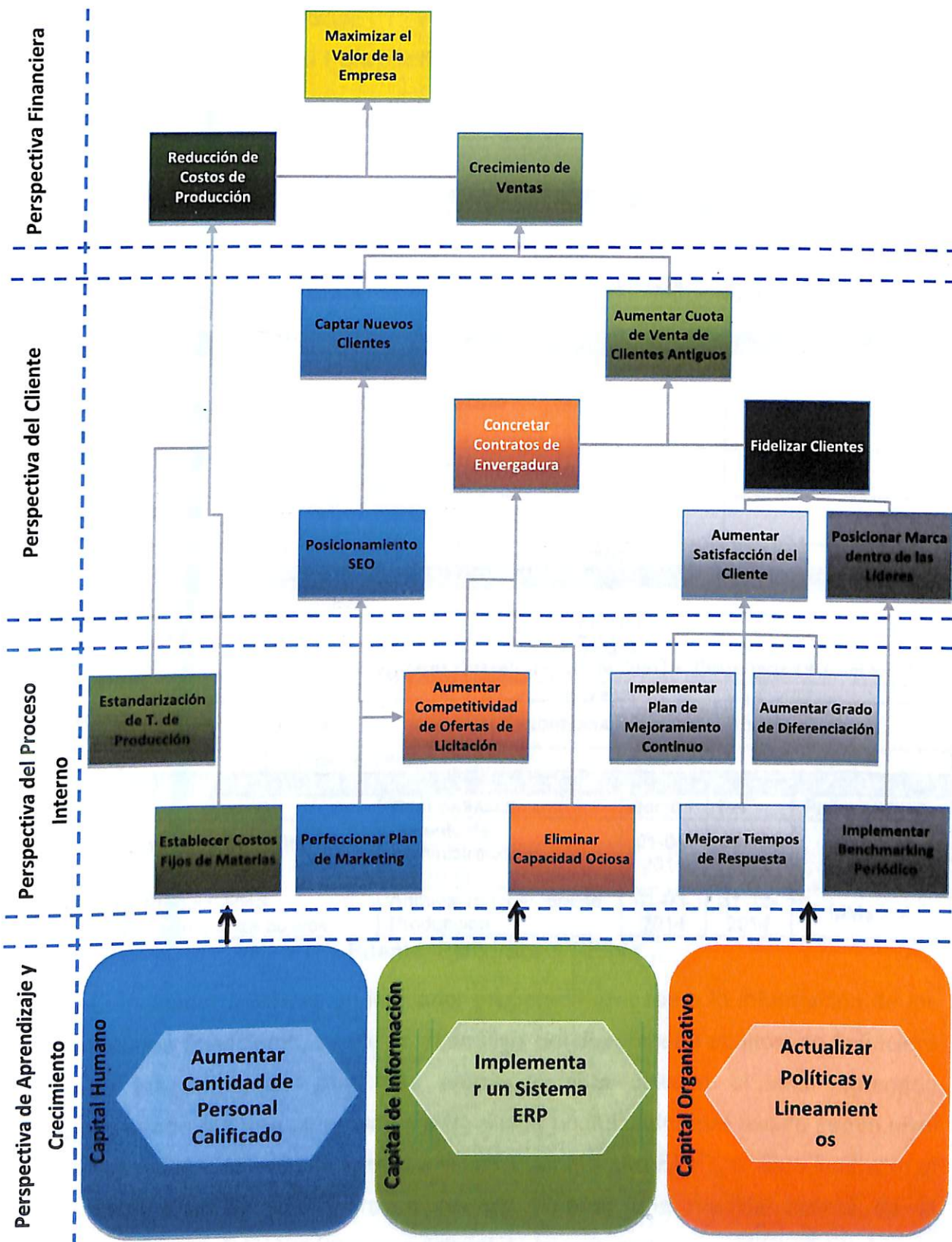


Figura 4.1: Mapa Estratégico de Donnelly Confecciones
Fuente: Elaboración Propia

4.7 Diseño de Indicadores

4.7.1 Indicadores de la Perspectiva Financiera

Objetivo 1. Maximizar el Valor de la Empresa

Tabla 4.3: Margen EBITDA

NOMBRE DEL INDICADOR:	Margen EBITDA	PERSPECTIVA:	Financiera		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Maximizar el valor de la Empresa	RESPONSABLE:	Gerente General - Administrador		
IDENTIFICADOR:	F1. Margen EBITDA				
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Contabilidad del Ejercicio				
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Finanzas - Administrador				
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente General - Administrador				
META	-	PESO:	100%		
TIPO DE PROCESO:	Estratégico				
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{EBITDA}{Ventas} = \frac{((Ventas - Costos Variables) - Costos fijos) + Depreciacion + Amortización}{Ventas}$				
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Anual	FRECUENCIA REVISIÓN:	Anual		
ESCALA:	Número Entero				
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO	
Programa de Reducción General de Costos,	Gerente de Administración y Finanzas	01-04-2014	31-12-2014	MM\$ X.X	
Mejora de Productividad, Optimización de uso de activos	Administrador – Jefe de Producción	01-03-2014	31-12-2014	MM\$ X.X	

Fuente: Elaboración Propia

El indicador EBITDA, un indicador preparado en base a la información de los estados financieros, es útil en el análisis del desempeño económico financiero de las empresas. Aun más apropiado para calcular el valor agregado generado por una empresa es a través de un indicador que escale según nivel de ventas y en este caso es útil el indicador Margen EBITDA. Este indicador al dividir EBITDA por Ingresos permite obtener una medida acerca de la eficiencia del desempeño operacional de la empresa.

Objetivo 2. Crecimiento de Ventas

Tabla 4.4: Incremento de Ventas Globales

NOMBRE DEL INDICADOR:	% Incremento de Ventas Globales	PERSPECTIVA:	Financiera	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar Volúmenes de Ventas	RESPONSABLE:	Gerente Comercial – Administrador	
IDENTIFICADOR:	F2. 1 Incremento de Ventas Globales			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Registro de Ventas			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Ventas			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente de Finanzas			
META		PESO:	40%	
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{Total Ventas Periodo}}{\text{Total Ventas Periodo anterior}} * 100$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Anual	FRECUENCIA REVISIÓN:	Anual	
ESCALA:	Porcentaje			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Programa de Gestión en Cartera de Clientes	Gerente Comercial	05-04-2014	31-12-2014	Por definir
Programa de Venta Cruzada	Gerente Comercial	05-04-2014	05-04-2015	Por definir

Fuente: Elaboración Propia

Kotler menciona sobre el concepto de venta, que los consumidores y los negocios si se les deja solos, normalmente no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización, por lo que resulta necesario implementar estrategias efectivas de marketing para fomentar e incrementar la venta adecuadamente y se hace necesario tener indicadores que muestren los resultados de esta gestión.

Tabla 4.5: Incremento de Ventas por Línea

NOMBRE DEL INDICADOR:	% Incremento de Ventas por Línea	PERSPECTIVA:	Financiera	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar Volúmenes de Ventas	RESPONSABLE:	Gerente Comercial – Administrador	
IDENTIFICADOR:	F2. 2 Incremento de Ventas por Línea			

PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Registro de Ventas			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Ventas			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente de Finanzas			
META	-	PESO:	10%	
TIPO DE INDICADOR:	Apoyo a Medición y Análisis			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{Total Ventas Periodo}_{\text{Linea}}}{\text{Total Ventas Periodo Anterior}_{\text{Linea}}} * 100$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Anual	FRECUENCIA REVISIÓN:	Anual	
ESCALA:	Porcentaje			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Programa de Venta Cruzada	Gerente Comercial	05-04-2014	05-04-2015	Por definir

Fuente: Elaboración Propia

Estos indicadores no hacen más que apoyar el control sobre la estrategias para lograr el incremento de ventas, detallando cual es el real efecto en cada una de las líneas de producción

Tabla 4.6: Incremento de Ventas Clientes Nuevos

NOMBRE DEL INDICADOR:	% Incremento de Ventas Clientes Nuevos	PERSPECTIVA:	Financiera	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar Volúmenes de Ventas	RESPONSABLE:	Gerente Comercial – Administrador	
IDENTIFICADOR:	F2. 3 Incremento de Ventas Clientes Nuevos			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Registro de Ventas			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Ventas			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente de Finanzas			
META	-	PESO:	25%	
TIPO DE INDICADOR:	Apoyo a Medición y Análisis			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{Ventas Clientes Nuevos}_{\text{periodo}} - \text{Ventas Clientes Nuevos}_{\text{periodo Anterior}}}{\text{Ventas Clientes Nuevos}_{\text{periodo Anterior}}}$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Semestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Semestral	

ESCALA:	Porcentaje			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Programa de Gestión en Cartera de Clientes	Gerente Comercial	05-04-2014	31-12-2014	Por definir

Fuente: Elaboración Propia

También se hace necesario el análisis particular de las acciones tendientes a aumentar las ventas a través de nuevos clientes. Esto permite diferenciar claramente el resultado de la gestión en cada objetivo estratégico de la siguiente perspectiva

Tabla 4.7: Incremento de Ventas Clientes Antiguos

NOMBRE DEL INDICADOR:	% Crecimiento Ingreso por Línea	PERSPECTIVA:	Financiera	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Incrementar Volúmenes de Ventas	RESPONSABLE:	Gerente Comercial – Administrador	
IDENTIFICADOR:	F2. 4 Incremento de Ventas Clientes Antiguos			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Registro de Ventas			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Ventas			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente de Finanzas			
META	-	PESO:	25%	
TIPO DE INDICADOR:	Apoyo a Medición y Análisis			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{Ventas\ Clientes\ Antiguos_{Periodo} - Ventas\ Clientes\ Antiguos_{Periodo\ Anterior}}{Ventas\ Clientes\ Antiguos_{Periodo\ Anterior}}$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Anual	FRECUENCIA REVISIÓN:	Anual	
ESCALA:	Porcentaje			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Programa de Gestión en Cartera de Clientes	Gerente Comercial	05-04-2014	31-12-2014	Por definir

Fuente: Elaboración Propia

No debe olvidarse el efecto de los que ya son clientes, haciendo necesario un indicador para conocer el desempeño de las ideas para mejorar la rentabilidad obtenida por este grupo de clientes.

Objetivo 3. Reducción de Costos de Producción

Tabla 4.8: Razón de Costos Operacionales Sobre Ventas Totales

NOMBRE DEL INDICADOR:	Razón de Costos Operacionales Sobre Ventas Totales	PERSPECTIVA:	Financiera		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Reducción de Costos de Producción	RESPONSABLE:	Gerente General - Administrador		
IDENTIFICADOR:	F3. Razón de Costos Operacionales sobre Ventas Totales				
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Registro de Ventas y Registros de Costos				
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Costos				
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente de Finanzas				
META	-	PESO:	100%		
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico				
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{Costos Operacionales Periodo}}{\text{Ventas Periodo}} * 100$				
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Anual	FRECUENCIA REVISIÓN:	Anual		
ESCALA:	Porcentaje				
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO	
Programa de Estandarización de Procesos	Jefe de Producción	05-09-2014	05-03-2014	Por definir	

Fuente: Elaboración Propia

Quizá una de las acciones mas esperadas por los inversionistas corresponde a la reducción de costos que amplíe el margen de ganancia que obtienen por su capital, en Donnely por ser una empresa que confecciona sus productos y brinda gran diferenciación en sus productos el control de los costos no es sencillo, no obstante este indicador engloba cada una de las particularidades de la gestión realizada.

4.7.2 Indicadores de la Perspectiva de Clientes

Objetivo 1. Captar de Nuevos Clientes del Mercado

Tabla 4.9: Incorporación de Nuevos Clientes

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de Incorporación de Nuevos Clientes	PERSPECTIVA:	De Clientes		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Captar Nuevos Clientes del Mercado	RESPONSABLE:	Gerente Comercial - Administrador		

IDENTIFICADOR:	C.1. Índice de Incorporación de Nuevos Clientes			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Base de Datos de Clientes			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Ventas			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente Comercial - Administrador			
META	-	PESO:	100%	
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Clientes Totales}} * 100$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Semestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Semestral	
ESCALA:	Porcentaje			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Programa de Gestión en Cartera de Clientes	Gerente Comercial	05-04-2014	31-12-2014	Por definir

Fuente: Elaboración Propia

Es importante conocer cuan efectiva han sido las acciones tendientes a captar el interés y confianza de nuevos clientes, por lo tanto el indicador que muestre los avances en esta materia se vuelve clave.

Objetivo 2. Posicionamiento SEO

Tabla 4.10: Datos Globales de Tráfico

NOMBRE DEL INDICADOR:	Datos Globales de Tráfico	PERSPECTIVA:	De Clientes	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionamiento SEO	RESPONSABLE:	Gerente Comercial - Administrador	
IDENTIFICADOR:	C2.1. Datos Globales de Tráfico			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Google Analytics			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Secretaria Ejecutiva			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente Comercial			
META	-	PESO:	20%	
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico			
FORMULA PARA CALCULAR EL	$\frac{\text{Promedio de Visitas WEB}_{\text{Trimestre}}}{\text{Promedio de Visitas WEB}_{\text{Trimestre Anterior}}} * 100$			

INDICADOR:				
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Semanal	FRECUENCIA REVISIÓN:	Trimestral	
ESCALA:	Porcentaje			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Plan de Posicionamiento SEO	Gerente Comercial	05-05-2014	05-09-2014	\$200.000 Aprox

Fuente: Elaboración Propia

Para obtener el resultado más preciso lo que se hace es seleccionar tres meses seguidos al azar del año anterior, medir sus visitas, y luego compararlas con los mismo 3 meses del presente año, para así ver las diferencias.

Tabla 4.11: Eficiencia Posicionamiento SEO

NOMBRE DEL INDICADOR:	Eficiencia Posicionamiento SEO	PERSPECTIVA:	De Clientes	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionamiento SEO	RESPONSABLE:	Gerente Comercial - Administrador	
IDENTIFICADOR:	C2.2. Eficiencia Posicionamiento SEO			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Google Analytics			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Secretaria Ejecutiva			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente Comercial			
META	-	PESO:	30%	
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Visitas por Búsqueda Google por Terminos Generales}}{\text{N}^\circ \text{ Visitas Totales}} * 100$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Trimestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Trimestral	
ESCALA:	Porcentaje			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Plan de Posicionamiento SEO	Gerente Comercial	05-05-2014	05-09-2014	\$200.000 Aprox

Fuente: Elaboración Propia

No se puede contar el aumento de visitas de los buscadores si éstas se han realizado poniendo el nombre de la marca de la compañía. Es decir, sólo se toma en cuenta el aumento del tráfico de los buscadores sin contar con las

palabras que tengan que ver con la marca en cuestión. Es decir, al posicionar a Donnely, las visitas que vengan de Google por las búsquedas de Donnely no servirían, mientras que las conseguidas a través de “Confecciones”, “Ropa de Trabajo” o “Ropa Deportiva” sí, por ejemplo.

Tabla 4.12: Porcentaje de Conversión

NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de Conversión	PERSPECTIVA:	De Clientes	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionamiento SEO	RESPONSABLE:	Gerente Comercial - Administrador	
IDENTIFICADOR:	C2.3. Porcentaje de Conversión			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Google Analytics			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Secretaria Ejecutiva			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente Comercial			
META	-	PESO:	50%	
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{Clientes Nuevos primer contacto a través WEB}}{\text{Clientes Nuevos}} * 100$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Trimestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Trimestral	
ESCALA:	Porcentaje			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Plan de Posicionamiento SEO	Gerente Comercial	05-05-2014	05-09-2014	\$200.000 Aprox

Fuente: Elaboración Propia

Probablemente el dato más significativo de todos. ¿Qué porcentaje de visitas acaba comprando? ¿Qué porcentaje de los nuevos clientes conoció el producto por Internet? Este valor es claro indicador del rendimiento SEO.

Objetivo 3. Aumentar Cuota de Venta a Clientes Antiguos

Tabla 4.13: Densidad de Ventas por Cliente

NOMBRE DEL INDICADOR:	Densidad de Ventas por Cliente	PERSPECTIVA:	De Clientes	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Aumentar Cuota de Venta de Clientes Existentes	RESPONSABLE:	Gerente General - Administrador	
IDENTIFICADOR:	C3. Densidad de Ventas por			

	Cliente		
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Contabilidad del Ejercicio, Base de datos de Clientes		
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Ventas		
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente Comercial		
META	-	PESO:	100%
TIPO DE INDICADOR:			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{Ventas netas periodo}}{\text{Promedio Clientes Antiguos}}$		
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Anual	FRECUENCIA REVISIÓN:	Anual
ESCALA:	Pesos x Cliente		
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN
Programa de Gestión de Clientes Preferenciales	Gerente Comercial	-	-
			PRESUPUESTO
			Por Definir

Fuente: Elaboración Propia

Medir la efectividad de los esfuerzos y recursos ocupados en aumentar la rentabilidad obtenida a través de clientes ya cautivos, es uno de los aspectos principales dentro de la perspectiva, es clave tener la claridad de estas acciones.

Objetivo 4. Concretar Contratos de Mayor Envergadura

Tabla 4.14: Proporción de Ventas de Mayor envergadura sobre ventas Clientes antiguos

NOMBRE DEL INDICADOR:	Proporción de Ventas de Mayor envergadura sobre ventas Clientes antiguos	PERSPECTIVA:	Financiera
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Concretar Contratos de Mayor Envergadura	RESPONSABLE:	Gerente General - Administrador
IDENTIFICADOR:	C4. Proporción de Ventas de Mayor envergadura sobre ventas Clientes antiguos		
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Contabilidad del Ejercicio, Base de datos de Clientes		
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Ventas		
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente Comercial		

META	-	PESO:	100%	
TIPO DE INDICADOR:				
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{Ventas a Clientes Preferenciales}}{\text{Total de Ventas a Clientes Antiguos}} * 100$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Semestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Semestral	
ESCALA:	Porcentaje			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Plan de ventas a terreno	Ingeniero Comercial	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Un objetivo que busca la estabilidad financiera y el uso óptimo de la capacidad establecida a través de contratos importantes, se transforma por si solo en un aspecto clave a medir, por el potencial impacto que tiene la correcta gestión al respecto.

Objetivo 5. Fidelización de Clientes

Tabla 4.15: Porcentaje de Recompra

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de Recompra	PERSPECTIVA:	De Clientes	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Fidelización de Clientes	RESPONSABLE:	Gerente Comercial	
IDENTIFICADOR:	C5.1. Índice de Recompra			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Control de Pedidos			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Ventas			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente Comercial			
META	-	PESO:	60%	
TIPO DE INDICADOR:				
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{N° de Pedidos de Cliente Antigo}}{\text{N° de Pedidos Total}} * 100$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Anual	FRECUENCIA REVISIÓN:	Anual	
ESCALA:	%			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Programa de Post Venta y Seguimiento	Encargado de Ventas	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Conocer la opinión de los clientes sobre la empresa y sus productos es medular dentro de la perspectiva actual, explicara gran parte de los resultados obtenidos en la perspectiva financiera, por lo que es lógica la importancia que adquiere conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes en la empresa, como para volver a confiar en sus productos.

Tabla 4.16: Intención de Recompra

NOMBRE DEL INDICADOR:	Intención de Recompra	PERSPECTIVA:	De Clientes	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Fidelización de Clientes	RESPONSABLE:	Gerente Comercial	
IDENTIFICADOR:	C5.2Intención de Recompra			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Encuesta de Satisfacción			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Entrega			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente Comercial			
META	50 %	PESO:	40%	
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{Intención de Recompra}}{\text{N}^\circ \text{ Negocios Concretados}} * 100$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Por pedido entregado	FRECUENCIA REVISIÓN:	Anual	
ESCALA:	%			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Programa de Post Venta y Seguimiento	Encargado de Ventas	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

También es importante incluir en los análisis, la intención que tiene el cliente sobre las futuras acciones al presentarse nuevamente una necesidad que Donnely puede satisfacer.

Objetivo 6. Aumentar Satisfacción de los Clientes

Tabla 4.17: Índice de Reclamos

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de Reclamos	PERSPECTIVA:	Clientes
OBJETIVO	Aumentar Satisfacción de los	RESPONSABLE:	Gerente Comercial -

ESTRATÉGICO:	Cientes		Administrador
IDENTIFICADOR:	C6.1. Índice de Reclamos		
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Control de Pedido		
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Entrega		
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente Comercial		
META	-	PESO:	50%
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico		
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{N^{\circ} \text{ Reclamos Generales}}{N^{\circ} \text{ Negocios Concretados}}$		
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Semestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Semestral
ESCALA:	Numero Real ≥ 0		
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN
Progr. de Mejoramiento Continuo	Jefe de Producción	-	-
			PRESUPUESTO
			-

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.18: Índice Promedio de Satisfacción de los Clientes (ISC)

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice Promedio de Satisfacción de los Clientes	PERSPECTIVA:	Cientes
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Aumentar Satisfacción de los Clientes	RESPONSABLE:	Gerente Comercial
IDENTIFICADOR:	C6.2. Índice Promedio de Satisfacción de los Clientes (ISC)		
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Encuesta de Satisfacción		
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Entrega		
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente Comercial		
META	80	PESO:	50%
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico		
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\text{Promedio Percepcion Clientes} [(\text{Evaluación de Calidad} * \text{Ponderación}) + (\text{Evaluación Rapidez} * \text{Ponderación}) + (\text{Evaluación de Variedad} * \text{Ponderación})]$		
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Por pedido entregado	FRECUENCIA REVISIÓN:	Semestral
ESCALA:	$0 \leq x \leq 100$		
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN
Progr. de Post Venta y Seguimiento	Encargado de Ventas	-	-
			PRESUPUESTO
			-

Fuente: Elaboración Propia

La mayor cantidad de indicadores tendientes a medir la satisfacción claramente explican la importancia que implica este hecho en los resultados que obtenga Donnely. Es importante tener mayor poder de control en los aspectos mas clave del negocio.

Objetivo 7. Posicionar Marca dentro de las Líderes

Tabla 4.19: Estudio Top of Mind

NOMBRE DEL INDICADOR:	Estudio Top of Mind	PERSPECTIVA:	De Clientes	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Posicionar Marca dentro de las Líderes	RESPONSABLE:	Gerente Comercial	
IDENTIFICADOR:	C7. Top of Mind			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Encuestas			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Empresa Externa			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente Comercial			
META	Posicionar dentro de las 5 Primeros lugares	PESO:	100%	
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	Metodología Top of Mind			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Anual	FRECUENCIA REVISIÓN:	Anual	
ESCALA:	Posición			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Estudio de Conocimiento de Marca	Gerente Comercial	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Buscar el reconocimiento complementa todo el esfuerzo por entregar un producto de calidad, pues no es eficiente poseer un producto superior si existe un número reducido de prospectos que lo sabe.

4.7.3 Indicadores de la Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo 1. Estandarización de Tiempos de Producción

Tabla 4.20: Tiempo Medio de Entrega

NOMBRE DEL INDICADOR:	Tiempo Medio de Entrega	PERSPECTIVA:	De Procesos Internos		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Estandarización de los Tiempos de Producción	RESPONSABLE:	Jefe de Producción		
IDENTIFICADOR:	P2.1. Tiempo medio de Entrega				
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Producción, Gestión de Pedidos, Abastecimiento.				
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Jefe de Producción				
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Jefe de Producción				
META	-	PESO:	100%		
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico				
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\text{Promedio}(\text{Tiempo Medio de Procesamiento Pedido} + \text{Tiempo Medio de Abastecimiento} + \text{Tiempo Medio de Producción} \times \text{producto})$				
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Semestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Semestral		
ESCALA:	Días				
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO	
Programa de Implementación Método 5S	Jefe de Producción	05-10-2014	05-10-2014	\$3.000.000 Aprox.	
Postulación Concurso de Capitales para Asesoría Experta	Gerente Comercial	05-04-2014	04-10-2014	N.A.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.21: Tiempo Medio de Procesamiento de Pedido

NOMBRE DEL INDICADOR:	Tiempo Medio de Procesamiento de Pedido	PERSPECTIVA:	De Procesos Internos		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Estandarización de los Tiempos de Producción	RESPONSABLE:	Jefe de Producción		
IDENTIFICADOR:	P2.2 Tiempo Medio de Procesamiento de Pedido				
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Gestión de Pedidos				
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Secretaria Ejecutiva				
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Jefe de Producción				

META	-	PESO:	10%		
TIPO DE INDICADOR:	Apoyo a Medición y Análisis				
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	<i>Promedio (Evaluación de Pedido + Oferta + Contrato)</i>				
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Semestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Semestral		
ESCALA:	Días				
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO	
Programa de Implementación Método 5S	Jefe de Producción	05-10-2014	05-10-2014	\$3.000.000 Aprox.	
Postulación Concurso de Capitales para Asesoría Experta	Gerente Comercial	05-04-2014	04-10-2014	N.A.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.22: Tiempo Medio de Procesamiento de Abastecimiento

NOMBRE DEL INDICADOR:	Tiempo Medio de Procesamiento de Abastecimiento	PERSPECTIVA:	De Procesos Internos		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Estandarización de los Tiempos de Producción	RESPONSABLE:	Jefe de Producción		
IDENTIFICADOR:	P2.3. Tiempo Medio de Procesamiento de Abastecimiento				
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Abastecimiento				
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Abastecimiento				
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Jefe de Producción				
META	-	PESO:	20%		
TIPO DE INDICADOR:	Apoyo a Medición y Análisis				
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	<i>Promedio (Busqueda en Stock + Contacto Proveedor + Transporte Materias + Recepcion)</i>				
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Semestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Semestral		
ESCALA:	Días				
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO	
Programa de Implementación Método 5S	Jefe de Producción	05-10-2014	05-10-2014	\$3.000.000 Aprox.	
Postulación Concurso de Capitales para Asesoría Experta	Gerente Comercial	05-04-2014	04-10-2014	N.A.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.23: Tiempo Medio de Producción por Producto

NOMBRE DEL INDICADOR:	Tiempo Medio de Producción por Producto	PERSPECTIVA:	De Procesos Internos	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Estandarización de los Tiempos de Producción	RESPONSABLE:	Jefe de Producción	
IDENTIFICADOR:	P2.4. Tiempo Medio de Producción por Producto			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Producción			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Jefe de Producción			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Jefe de Producción			
META		PESO:	70%	
TIPO DE INDICADOR:	Apoyo a Medición y Análisis			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$Promedio(Diseño + Corte + Confección + Detalles + Control de Calidad + Empaque) \times producto$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Semestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Semestral	
ESCALA:	Días			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Programa de Implementación Método 5S	Jefe de Producción	05-10-2014	05-10-2014	\$3.000.000 Aprox.
Postulación Concurso de Capitales para Asesoría Experta	Gerente Comercial	05-04-2014	04-10-2014	N.A.

Fuente: Elaboración Propia

Dada la importancia que tiene para la empresa los costos dentro de las acciones pertinentes a mejorar el valor de la empresa, cada indicador que controle los procesos ayuda tomar decisiones para mejorar esta perspectiva.

Objetivo 2. Establecer costos Fijos de Materias Primas

Tabla 4.24: Indicador de objetivo Fijar Costos de Producción Vinculados a Materias Primas

NOMBRE DEL INDICADOR:	% de Insumos Clave con Precio Fijo	PERSPECTIVA:	De Procesos Internos	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Establecer costos Fijos de Materias Primas	RESPONSABLE:	Gerente de Finanzas	
IDENTIFICADOR:	P2. % de Insumos Clave con Precio Fijo			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS	Abastecimiento			

AL INDICADOR:				
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Abastecimiento			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente de Finanzas			
META	-	PESO:	100%	
TIPO DE INDICADOR:				
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{N^{\circ} \text{ Insumos Clave con Precio Fijado}}{N^{\circ} \text{ Insumos Claves Totales}} * 100$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Anual	FRECUENCIA REVISIÓN:	Anual	
ESCALA:	%			
INICIATIVA				
Programa de renegociación con proveedores	RESPONSABLE Gerente de Finanzas	INICIO 05-05-2014	FIN 31-12-2014	PRESUPUESTO Por Definir

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo 3. Potenciar Competitividad en Ofertas de Licitaciones

Tabla 4.25: Índice de Competitividad de Ofertas

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de Competitividad de Oferta	PERSPECTIVA:	De Procesos Internos
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Potenciar Competitividad en Ofertas de Licitaciones	RESPONSABLE:	Gerente Comercial
IDENTIFICADOR:	P3. Índice de Competitividad de Oferta		
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Licitaciones, Registro de Ofertas, Registro de Ventas		
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Gerente Comercial		
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente Comercial		
META	-	PESO:	100%
TIPO DE INDICADOR:			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{N^{\circ} \text{ Ofertas Aceptadas}}{N^{\circ} \text{ Ofertas Hechas} + N^{\circ} \text{ Ofertas No Desarrolladas}}$		
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:		FRECUENCIA REVISIÓN:	
INICIATIVA			
Programa de Fortalecimiento	RESPONSABLE Gerente Comercial	INICIO -	FIN -
			PRESUPUESTO -

Fuente: Elaboración Propia

Los clientes no solo deben conocer los beneficios de obtener un producto de Donnely en aspectos técnicos, también debe entender los beneficios que

estos generan a su propia actividad, por lo que adquiere importancia tener claridad que la propuesta de Donnely también se aprecia mas allá de los aspectos técnicos del producto

Objetivo 4. Perfeccionar Plan de Marketing

Tabla 4.26: Variación en N° de Pedidos

NOMBRE DEL INDICADOR:	Variación de N° de Pedidos	PERSPECTIVA:	Financiera	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Perfeccionar Plan de Marketing	RESPONSABLE:	Gerente General - Administrador	
IDENTIFICADOR:	P4. Variación de N° de Pedidos			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Registro de Ventas			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Gerente Comercial			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente Comercial			
META		PESO:		
TIPO DE INDICADOR:	Estrategico			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{N^{\circ} Pedidos_{periodo} - N^{\circ} Pedidos_{periodo Anterior}}{N^{\circ} Pedidos_{periodo Anterior}}$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Semestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Semestral	
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Estudio de Mercado	Gerente Comercial	-	-	-
Benchmarking Periódico	Gerente Comercial	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Invertir tiempo y recursos en perfeccionar un aspecto de la empresa que no ha rendido en su máximo, implica la necesidad de medir si la decisión fue acertada o no, por lo que la mejor forma de medir la efectividad de un ajuste del plan de marketing se debe ver en el impacto en los pedidos realizados.

Objetivo 5. Eliminar Capacidad Ociosa

Tabla 4.27: Porcentaje de Horas de Trabajo sin Uso

NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de Horas de Trabajo sin Uso	PERSPECTIVA:	De Procesos Internos	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Eliminar Capacidad Ociosa	RESPONSABLE:	Jefe de Producción	

IDENTIFICADOR:	P5.1 Porcentaje de Horas de Trabajo sin Uso			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Recursos Humanos, Producción			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Jefe de Producción			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Jefe de Producción			
META	0	PESO:	60%	
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{Horas de Trabajo sin Uso}}{\text{Horas de Trabajo Totales Disponibles}}$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Trimestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Trimestral	
ESCALA:	%			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Planificación de producción mensual	Jefe de Producción	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.28: Porcentaje de Horas de Máquina sin Uso

NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de Horas de Trabajo sin Uso	PERSPECTIVA:	De Procesos Internos	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Eliminar Capacidad Ociosa	RESPONSABLE:	Jefe de Producción	
IDENTIFICADOR:	P5.2 Porcentaje de Horas de Máquina sin Uso			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Producción			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Jefe de Producción			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Jefe de Producción			
META	0	PESO:	40%	
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{Horas de Máquina sin Uso}}{\text{Horas de Máquina Totales Disponibles}}$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Trimestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Trimestral	
ESCALA:	Porcentaje			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Planificación de producción mensual	Jefe de Producción	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Utilizar eficientemente los activos y recursos disponibles de la empresa evita que la empresa trabaje en un punto no óptimo que se manifieste en pérdidas de valor. Medir cuan eficientemente se utilizan estos factores productivos es básico para las empresas que buscan la sustentabilidad a largo plazo.

Objetivo 6. Implementar Benchmarking

Tabla 4.29: Razón de Ventajas sobre Desventajas Identificadas

Razón de Ventajas sobre Desventajas Identificadas				
NOMBRE DEL INDICADOR:	Razón de Ventajas sobre Desventajas Identificadas	PERSPECTIVA:	De Procesos Internos	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Implementar Benchmarking	RESPONSABLE:	Gerente Comercial	
IDENTIFICADOR:	P6. Razón de Ventajas sobre Desventajas Identificadas			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Proceso de Benchmarking Continuo			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Gerente Comercial			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente Comercial			
META	N° >1	PESO:	100%	
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Ventajas Identificadas}}{\text{N}^\circ \text{ de Desventajas Identificadas}}$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:		FRECUENCIA REVISIÓN:		
ESCALA:	Número Entero			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Estudio comparativo de características de los productos de la industria	Gerente Comercial	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Tener la claridad de lo ofrecido en la industria brinda el conocimiento necesario para potenciar los aspectos del producto más apreciados por los clientes. Si se busca el liderazgo de la industria, se debe contar con medidas que comparen el producto ofrecido con el de los competidores.

Objetivo 7. Mejoramiento Continuo de Procesos

Tabla 4.30: Tasa de Defectos

NOMBRE DEL INDICADOR:	Tasa de Defectos	PERSPECTIVA:	De Procesos Internos		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Mejoramiento Continuo de Procesos	RESPONSABLE:	Jefe de Producción		
IDENTIFICADOR:	C7. Tasa de Defectos				
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Producción, Post Venta, Gestión de Pedido				
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Calidad				
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Jefe de Producción				
META	-	PESO:	100%		
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico				
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Productos con Defectos}}{\text{Total de Productos Hechos}} * 100$				
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Trimestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Trimestral		
ESCALA:	Porcentaje				
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO	
Programa de evaluación constante	Jefe de Producción	-	-	-	

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo 8. Mejorar Tiempos de Respuesta

Tabla 4.31: Índice de Cumplimientos Efectivos

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de Cumplimientos Efectivos	PERSPECTIVA:	De Procesos Internos		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Mejorar Tiempos de Respuesta	RESPONSABLE:	Jefe de Producción		
IDENTIFICADOR:	P8. Índice de Cumplimientos Efectivos				
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Gestión de Pedido, Producción				
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Jefe de Producción				
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Jefe de Producción				
META	100%	PESO:	100%		
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico				

FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{Cantidad de entregas a tiempo}}{\text{Cantidad Total de entregas}} * 100$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Trimestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Trimestral	
ESCALA:	Porcentaje			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Programa de cumplimiento efectivo	Jefe de Producción	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo 9. Aumentar Grado de Diferenciación

Tabla 4.32: Porcentaje de Pedidos Especiales

NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de Pedidos Especiales	PERSPECTIVA:	De Procesos Internos	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Aumentar Grado de Diferenciación	RESPONSABLE:	Jefe de Producción	
IDENTIFICADOR:	P9.1 Porcentaje Grado de Diferenciación			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Gestión de Pedidos, Producción			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Producción			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Encargado de Producción			
META	-	PESO:	40%	
TIPO DE INDICADOR:	Apoyo			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{Nº Pedidos Especiales}}{\text{Nº de Pedidos Totales Hechos}} * 100$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Semestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Semestral	
ESCALA:	Porcentaje			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Programa de Desarrollo de Nuevas Terminaciones	Jefe de Producción	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4.33: Porcentaje de Pedidos Especiales Realizados

NOMBRE DEL INDICADOR:	Porcentaje de Pedidos Especiales Entregados	PERSPECTIVA:	De Procesos Internos	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Aumentar Grado de Diferenciación	RESPONSABLE:	Jefe de Producción	
IDENTIFICADOR:	P9.2 Porcentaje de Pedidos Especiales Entregados			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN	Gestión de Pedidos, Producción			

INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:				
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de Producción			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Encargado de Producción			
META	-	PESO:	60%	
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Pedidos Especiales Realizados}}{\text{N}^\circ \text{ de Pedidos Especiales Solicitados}} * 100$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Semestral	FRECUENCIA REVISIÓN:	Semestral	
ESCALA:	Porcentaje			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Programa de Desarrollo de Nuevas Terminaciones	Jefe de Producción	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

4.7.4 Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje

Objetivo 1. Implementar Sistema ERP

Tabla 4.34: Indicador de objetivo Implementar Sistema ERP

NOMBRE DEL INDICADOR:	Proporción de Procedimientos y Tareas Sistematizadas (TI)	PERSPECTIVA:	De Aprendizaje
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Implementar Sistema ERP	RESPONSABLE:	Gerente General - Administrador
IDENTIFICADOR:	A1. Proporción de Procedimientos y Tareas Sistematizadas		
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	Administración		
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Gerente General		
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente General		
META	-	PESO:	100%
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico		
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Tareas Administrativas Sistematizadas (TI)}}{\text{N}^\circ \text{ de Tareas Administrativas Manuales}}$		
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Anual	FRECUENCIA REVISIÓN:	Anual
ESCALA:	Número Entero > 0		
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN
Selección e implementación de sistema ERP	Gte. General	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Implementar un ERP implica una gran inversión de recursos que aumentará los costos en el corto plazo, pero potencialmente aumentará el valor de la empresa en el largo plazo. Tan importante inversión debe estar seriamente controlada, por lo que medir la utilización de este sistema se hace necesario para toda empresa que los implemente.

Objetivo 2. Aumentar Recurso Humano Calificado

Tabla 4.35: Índice de Rotación de Personal

NOMBRE DEL INDICADOR:	Índice de Rotación	PERSPECTIVA:	De Aprendizaje	
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Aumentar Recurso Humano Calificado	RESPONSABLE:	Encargado de RRHH	
IDENTIFICADOR:	A2.1. Índice de Rotación			
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	RRHH			
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de RRHH			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Encargado de RRHH			
META	-	PESO:	70%	
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{\text{Trabajadores Entrantes} - \text{Trabajadores Salientes}}{\text{Total de Trabajadores}} * 100$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Anual	FRECUENCIA REVISIÓN:	Anual	
ESCALA:	Porcentaje			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Programa de Potenciación de la Formación de Empleados Calificados con Privados (carreras)	Encargado de RRHH	-	-	-
Programa de Potenciación de la Formación de Empleados Calificados con Estado (capacitación)	Encargado de RRHH	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se

presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad)

Tabla 4.36: Proporción de Externalización de RRHH

NOMBRE DEL INDICADOR:	Proporción de Externalización de RRHH	PERSPECTIVA:	De Aprendizaje		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Aumentar Recurso Humano Calificado	RESPONSABLE:	Encargado de RRHH		
IDENTIFICADOR:	A2.1 Proporción de Externalización de RRHH				
PROCESOS QUE SUMINISTRAN INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:	RRHH				
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Encargado de RRHH				
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Encargado de RRHH				
META	-	PESO:	30%		
TIPO DE INDICADOR:	Apoyo				
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{N^{\circ} \text{ de Trabajadores Externos}}{N^{\circ} \text{ de Proveedores Internos}}$				
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Anual	FRECUENCIA REVISIÓN:	Anual		
ESCALA:	Numero Entero > 0				
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO	
Programa de Oferta de Trabajo Freelance	Encargado de RRHH	-	-	-	

Fuente: Elaboración Propia

Conocer la proporción de empleados externos brinda un indicador de la efectividad de utilizar esta opción para aumentar el recurso humano tan escaso hoy en el mercado.

Objetivo 3. Actualizar Políticas Empresariales

Tabla 4.37: Razón de Actualización de Políticas Empresariales

NOMBRE DEL INDICADOR:	Razón de Actualización de Políticas Empresariales	PERSPECTIVA:	De Aprendizaje		
OBJETIVO ESTRATÉGICO:	Actualizar Políticas Empresariales	RESPONSABLE:	Gerente General		
IDENTIFICADOR:	A3. Razón de Actualización de Políticas Empresariales				
PROCESOS QUE SUMINISTRAN	Administración, RRHH				

INFORMACIÓN Y DATOS AL INDICADOR:				
RESPONSABLE DE CALCULAR:	Gerente General			
RESPONSABLE DE ANALIZAR:	Gerente General			
META	-	PESO:	100%	
TIPO DE INDICADOR:	Estratégico			
FORMULA PARA CALCULAR EL INDICADOR:	$\frac{N^{\circ} \text{ de Nuevas Politicas} + N^{\circ} \text{ de Politicas Actualizadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Politicas Formalizadas}}$			
FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN:	Anual	FRECUENCIA REVISIÓN:	Anual	
ESCALA:	Numero Entero			
INICIATIVA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO
Programa de Fortalecimiento del Compromiso con la Calidad	Jefe de Producción	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

Aunque complicado, es importante contar con herramientas para controlar el estado de la cultura organizacional, en especial aquellos aspectos enfocados a las políticas que se deben adaptar para seguir los nuevos lineamientos.

Cada uno de los indicadores anteriores permitirá la gestión apropiada de la empresa en pos de la consecución de sus objetivos estratégicos. Lo siguiente es adecuar cada uno de los aspectos faltantes para la correcta implementación de la estrategia definida. Dentro de estos pasos se incluye la determinación de presupuestos de cada una de las iniciativas necesarias y la comunicación de la planificación establecida, tarea siguiente y posterior al presente análisis que deja las bases para la siguiente etapa, la implementación.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones.

En el estudio y análisis se logró desarrollar un modelo de gestión estratégica para la empresa Donnely, partiendo por la evaluación de la situación empresarial anterior al proceso de planificación, donde se pudo apreciar sus aspectos estratégicos previos.

El primer paso para la planificación de la estrategia consistió en la realización de un diagnóstico para determinar las variables externas e internas que afectan la empresa, para ello se utilizó el análisis PEST, donde se concluyó que el macro entorno de la industria es favorable, determinándose además las principales oportunidades y amenazas de la economía actual.

El segundo modelo utilizado fue el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, determinándose el atractivo y competencia de la industria de confecciones, cuya rentabilidad atrae a nuevos entrantes que se enfrentan a importantes barreras que existen en el sector. Además como resultado se identifican las principales oportunidades y amenazas del Microentorno.

Por último, previo a la planificación de los objetivos estratégicos se desarrolló el modelo de la Cadena de Valor de Porter, donde se determinó los Factores Críticos de Éxito, y las actividades clave de la empresa que generan el valor agregado. El análisis entre otras cosas permitió la identificación de la ventaja competitiva en y las principales fortalezas y debilidades de la empresa Donnely.

Por último se desarrolló un Cuadro de Mando Integral, formulándose objetivos estratégicos que se plasmaron en un mapa estratégico, definiéndose cada una de las propuestas establecidas por cada perspectiva (Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y por ultimo de Aprendizaje y Crecimiento), aspecto relevante ya que al integrar perspectivas más allá de la financiera, se amplían los recursos administrativos que se pueden utilizar para agregar valor a la empresa y muestran con claridad la relación causa efecto que está integrada en cada proceso que se lleva a cabo en la organización. De esta forma se entiende cómo

Referencias Bibliográficas

- [1] Nicholson, Walter. (1997) Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. (6a ed). España.
- [2] Hitt Michael A., DUANE IRELAND R. y HOSKISSON Robert E. (2003) Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. (5a ed). México: International Thomson Editores.
- [4] Porter Michael (2009), Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores.
- [5] Porter Michael (2002), Ventaja Competitiva, Alay Ediciones, S.L.
- [6] Norton David, Kaplan Robert (2000), El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard, Gestion 2000.
- [3] Niven, P. (2004): "Top Ten Balanced Scorecard Implentation Issues"
- [7] Trout, J. and Rivkin, S. (1996) The New Positioning : The latest on the worlds #1 business strategy, McGraw Hill, New York, 1996, ISBN 0-07-065291-0.
- [8] Kotler, Phillip (2008), Marketing Essentials, Elsevier Ltd., ISBN 978-0-08-096624-3.

se genera el valor desde las bases organizativas, pasando por los procesos realizados que permiten entregar un producto de calidad superior y finalizando en la elección y confianza del cliente en la empresa. Si a esto se le suma una poderosa herramienta de control como el Cuadro de Mando Integral y su Mapa Estratégico, elementos donde se desarrollaron más de una treintena de indicadores relacionados con las perspectivas mencionadas, se cumple a cabalidad el objetivo que la empresa Donnely cuente con la capacidad para evaluar el trabajo realizado y tomar acciones correctivas en el caso de existir desviaciones a lo planeado.

5.2 Recomendaciones.

Se recomienda la implementación del modelo utilizado en el estudio, ya que el éxito de la planificación estratégica y la correcta utilización del cuadro de mando integral llevaran a Donnely a una posición de prestigio, avalado tanto por sus clientes, como por el valor agregado en la organización. Para esto ha de comunicarse adecuadamente cada una de las iniciativas que buscan cumplir los objetivos establecidos, alineando a cada integrante con la estrategia planificada.

Anexos

Hoja Metodológica del Indicador

La siguiente Hoja Metodológica sugerida se constituye en un instrumento que permite identificar los factores importantes al documentar un indicador. Estos datos se definen a continuación:

Identificación ficha técnica (código, versión, fecha): Permite asignar un código, fecha de creación y versión de la ficha, en caso de posteriores ajustes a la misma. Corresponderá o se asignarán de acuerdo al sistema de gestión documental o del sistema de gestión de la calidad de la entidad.

Nombre del proceso: Identifica el nombre del proceso al cual corresponde el indicador.

Tipo de proceso: Se establece si se trata de un proceso Estratégico, Misional, de Apoyo o de Medición y Análisis.

Objetivo del proceso: Identifica el objetivo del proceso al cual corresponde el indicador.

Procesos que suministran información y datos al indicador: Se debe establecer la fuente de los datos, con el fin de que el responsable conozca de dónde se alimenta el indicador, señala la(s) fuente(s) de las cuales se obtiene la información para el cálculo del indicador.

Responsable de calcular: Identifica el responsable de alimentar los datos necesarios para el análisis posterior de la información.

Responsable de analizar: Identifica el responsable de realizar el análisis de la información (podría ser el mismo responsable de calcular la información).

Usuarios de la información recolectada y analizada: Se determina si existe más de un usuario que requiera hacer uso de la información del indicador.

Objetivo del indicador: Señala el para qué se establece el indicador y qué mide.

Tipo de indicador: De acuerdo a la tipología de los indicadores: Eficacia, Eficiencia, Efectividad, Economía.

Fórmula del indicador: Fórmula matemática utilizada para el cálculo del indicador.

Frecuencia de la recolección: Se determina cada cuánto tiempo se debe hacer recolección de los datos para alimentar el indicador.

Frecuencia del análisis: Se determina cada cuánto tiempo se debe realizar el análisis de los datos recolectados.

Fuente de datos: Se relaciona con los procesos que suministran información o datos al indicador, en este punto sin embargo se hace necesario precisar si provienen de un sistema de información, encuestas, etc. y den soporte a la información que alimenta el indicador.

Escala: Magnitud de referencia para la medición. Ejemplo: Porcentaje, Cantidades Totales.

Meta del periodo: Es el valor que se espera alcance el indicador.

Valor numerador/Valor denominador/Resultado: Datos que alimentan el indicador y se van mostrando gráficamente en la parte superior.

% de cumplimiento: Permite comparar los resultados respecto de la meta.

Análisis y Observaciones: Consideraciones respecto de los resultados arrojados por el indicador.

Acciones de Mejora: En caso de que los resultados no sean los esperados o no se estén alcanzando las metas propuestas, podrá plantearse acciones puntuales de mejora dependiendo del caso.

Hoja Metodológica del Indicador

FICHA TÉCNICA INDICADORES							
Código:	Versión:		Fecha:				
Nombre del proceso:				Tipo de proceso:			
Objetivo del proceso:							
Procesos que suministran información y datos al indicador:							
Responsable coleccionar:							
Responsable de analizar:							
Usuarios de la información recolectada y analizada:							
Objetivo o descripción del indicador:							
Tipo de indicador:							
Fórmula para calcular el indicador	Numerador						
	Denominador						
Frecuencia recolección			Frecuencia revisión				
Fuente de datos:				Escala:	Porcentaje		
INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS							
N°	META DEL PERIODO (Si aplica)	VALOR NUMERADOR	VALOR DENOMINADOR	RESULTADO	% CUMPLIMIENTO (Si aplica Meta)	ANÁLISIS Y OBSERVACIONES	ACCIONES DE MEJORA

Fuente: Universidad del Quindío. Sistema Integrado de Gestión, 2011.40