



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA Y NEGOCIOS

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA HYH ALUMINIOS,
APLICABLE PARA EL PERÍODO 2022-2026**

Profesor Guía: Dr. Héctor Fuentes Castillo

Nicolás Alberto Iturra Fernández
Katherine Naranjo Maluenda

Copiapó, Chile 2022



UNIVERSIDAD
DE ATACAMA

FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIA Y NEGOCIOS

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA HYH ALUMINIOS,
APLICABLE PARA EL PERÍODO 2022-2026**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de
Ingeniero Civil Industrial

Profesor Guía: Dr. Héctor Fuentes Castillo

Nicolás Alberto Iturra Fernández
Katherine Naranjo Maluenda

Copiapó, Chile 2022

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por su apoyo en cada momento de esta carrera, a mis hermanos que son la motivación para demostrar que se puede ser más, a Javiera, mi fiel compañera que ha sabido comprenderme y animarme incondicionalmente en cada momento difícil de este proceso.

Doy gracias a Dios por haber llegado hasta aquí, a todas las personas y profesionales que brindaron sus conocimientos para formarme y a mi compañera Kathy por ser parte fundamental durante este proceso universitario.

Nicolás.

Esta memoria está dedicada a mis padres por confiar en mí y dar todo de sí para impulsarme a alcanzar mis metas. A mi pareja y mi hijo que son mi pilar fundamental y quienes me motivan a levantarme cada mañana queriendo ser mejor.

Le agradezco a mi familia por estar siempre para mí y por animarme en los momentos difíciles vividos durante el pregrado. A mis profesores, y en especial a mi compañero Nicolás Iturra con quien trabajamos juntos durante toda la etapa universitaria.

Katherine.

RESUMEN

El objetivo de esta memoria de título radica en mejorar los procesos internos de la empresa HyH Aluminios en el período 2022 – 2026, esto se realizó mediante una Planificación Estratégica, la cual permite obtener un aumento significativo en las ventas y así, dar mayor valor a la compañía, por otro lado, la justificación de este trabajo, consiste en el interés de los tesisistas por plasmar los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Civil Industrial, aportando así conocimientos actuales a los administradores del negocio. Este documento contempla la recopilación de información pasada de la empresa, para con esta realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía, para posteriormente desarrollar un estudio del medio interno y externo de la misma, lo anterior apoyado con las metodologías de estudio de mercado, análisis Porter y Pest, que indicarán las capacidades, falencias y competencias de la empresa. Posteriormente se planteará el lineamiento y las pretensiones futuras de la empresa. Se diagnosticará y discutirá la situación actual de la compañía usando un análisis FODA y matriz de cruzamiento. Esto ayudará a generar las estrategias a seguir junto con los planes de acción para garantizar las mejoras en los procesos internos necesarios. Con la implementación de la planificación estratégica, la empresa obtendrá las herramientas idóneas para potenciar el negocio, en las áreas de marketing, ventas, operaciones y recursos humanos. Con lo anterior la compañía obtendrá mayor valor y eventualmente aumentará el flujo de clientes, lo que proporcionará mayores niveles de venta, siempre y cuando se realicen las inversiones sugeridas y se siga paso a paso las recomendaciones que plantea el documento. Es necesario indicar que la mayoría de las Pymes, presentan un gran potencial y altas posibilidades de surgir, siempre y cuando realicen sus operaciones de manera ordenada y con gran espíritu de emprendimiento, para afrontar las dificultades que se presenten en el tiempo.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Pequeñas Empresas, Empresas Familiares.

ABSTRACT

The objective of this thesis is, through Strategic Planning, to improve the internal processes of the company HyH Aluminios in the period 2022 - 2026, to obtain a significant increase in internal management and then, give greater value to the company. The justification for this work lies in the interest of capturing the knowledge acquired in the Industrial Civil Engineering career, providing modern knowledge to the company manager. This document contemplates the compilation of past information of the company, in order to carry out a diagnosis of the current situation of the company, to develop a study of the internal and external environment of it, the above supported with the methodologies of market study, Porter and Pest, which will indicate the capabilities, shortcomings and competencies of the company. Subsequently, the company's guidelines and future expectations will be presented. The current situation of the company will be diagnosed and discussed using a SWOT analysis and cross matrix. This will help us to generate the strategies to follow together with the action plans to guarantee the necessary improvements in the internal processes. With the implementation of strategic planning, the company will obtain the ideal tools to boost the business, in the areas of marketing, sales, operations and human resources. With the above, the company will obtain greater value and eventually increase the flow of customers, which will provide higher levels of sales, as long as the suggested investments are made and the recommendations contained in the document are followed step by step. It is necessary to indicate that the majority of SMEs have great potential and high possibilities of emerging, as long as they carry out their operations in an orderly manner and with a great spirit of entrepreneurship, to face the difficulties that arise over time.

Keywords: Strategic Planning, Small Business, Family Business.

ÍNDICE GENERAL

1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
1.1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	9
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. PLANIFICACIÓN	10
2.1. PLANIFICACIÓN OPERATIVA.....	11
2.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	11
2.3. EMPRESAS FAMILIARES	13
2.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESAS FAMILIARES	13
2.5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	14
2.6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	15
2.7. MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA FAMILIAR.....	16
2.8. HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN.....	17
2.9. MARKETING DIGITAL	20
3. CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA ...	21
4. CAPITULO IV: ANÁLISIS EXTERNO DEL NEGOCIO	23
4.1. ESTUDIO DE MERCADO	23
4.2. ESTUDIO DE PRECIOS	27
4.3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	28
4.4. ANÁLISIS PEST.....	34
5. CAPÍTULO V: ANÁLISIS INTERNO DEL NEGOCIO.....	39
5.1. MISIÓN Y VISIÓN DE HYH ALUMINIOS.....	39
5.2. SITUACIÓN ACTUAL.....	39
5.3. PRETENSIONES FUTURAS	44
6. CAPITULO VI: DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	45
6.1. ANÁLISIS FODA	45
7. CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE APLICACIÓN	50
7.1. OBJETIVO GENERAL	50
7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	50
7.3. PLANES DE ACCIÓN.....	50
7.4. PRESUPUESTO.....	57
7.5. RENTABILIDAD ESPERADA.....	59
8. CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES	61

9. BIBLIOGRAFÍA	63
10. ANEXOS	65

Tabla de Figuras

Tabla 1, Resultados Estudio De Precios	28
Gráfico 1, Fuerzas De Porter.....	33
Tabla 2, Situación Financiera.....	39
Tabla 3, MEFI	44
Tabla 4, MEFE	45
Tabla 5, Matriz De Cruzamiento.....	46
Tabla 6, Plan De Acción 1	50
Tabla 7, Plan De Acción 2	51
Tabla 8, Plan De Acción 3	52
Gráfico 2, Organigrama	53
Tabla 9, Descripción De Cargo Administrador.....	53
Tabla 10, Descripción De Cargo Jefe De Taller	54
Tabla 11, Descripción De Cargo Maestro Obrero	55
Tabla 12, Presupuesto	56

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1.Introducción

El siguiente trabajo de titulación, tiene como fin, proponer una planificación estratégica para la empresa HyH, negocio perteneciente a las pequeñas empresas (SII, 2015), dedicada a la elaboración y comercialización de productos derivados del vidrio y aluminio, aplicable en el período comprendido entre los años 2022 y 2026.

Las Pymes poseen como características en su ciclo natural de desarrollo, tener un periodo de crecimiento acelerado y constante, comúnmente en esta etapa, las empresas familiares, como el caso de HyH, orientan sus esfuerzos en responder la alta demanda, en desmedro de un desarrollo interno acorde con este crecimiento, situación que perjudica el rendimiento de la empresa en períodos futuros, producto de no haber planificado en los procesos internos de períodos pasados (Moreno, 2015).

Nace el interés de elaborar este trabajo debido a que no existe implementación de una planificación estratégica en la empresa HyH, al observar los procesos internos de esta empresa familiar se determinó que creando y usando una planificación estratégica como herramienta, que en conjunto de todas las áreas que conforman dichos procesos, describa el recorrido que permita alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente.

Posterior a que los dueños del negocio manifestaran su preocupación por el rendimiento que tuvo la empresa el último año y tras el diagnóstico externo e interno realizado por los tesisistas a HyH, se evidencia que los procesos internos de la empresa presentan diversas falencias, pero a la vez muchas oportunidades de aplicar y plasmar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Ingeniería Civil Industrial. Convirtiéndose en un tema interesante para desarrollar las áreas de logística, recursos humanos, habilidades directivas, tecnología de la información, marketing y control de gestión.

La metodología empleada para la realización de este proyecto se basa en distintas herramientas de análisis: para analizar el ámbito externo del negocio se utilizó un estudio de mercado y de precios, para el micro entorno, el análisis de las cinco fuerzas de Porter y para el macro entorno, un análisis PEST. Para realizar el análisis interno, se estudió la situación actual de la empresa en aspectos tecnológicos, de recursos humanos, marketing, habilidades directivas, operaciones y finanzas, luego de establecer las pretensiones futuras que buscan los dueños en conjunto y colaboración de los tesistas, se crearon los planes de acción paso a paso que conforman la planificación estratégica en su conjunto para finalmente determinar el presupuesto necesario para llevar a cabo la planificación.

Los objetivos planteados para esta memoria de título son: analizar el medio interno y externo de la empresa, establecer la situación actual, sus pretensiones futuras y por último determinar las formas y vías para que la empresa pueda lograr sus metas a futuro.

La distribución de trabajo, para lograr los objetivos propuestos corresponde a:

- Realizar un análisis interno y externo de la empresa HyH Aluminios.
- Efectuar visitas estratégicas al centro de distribución, almacenamiento y producción, con la finalidad de visualizar las actividades cotidianas de los miembros de la compañía.
- Definir las falencias presentes en la cadena de producción.
- Establecer reuniones periódicas con los dueños de la empresa para acordar posibles medidas para disminuir las problemáticas encontradas.
- Establecer la estrategia a seguir para el logro de los objetivos planteados.
- Reconocer los factores de éxito claves y conclusiones de la memoria.

1.2.Descripción del proyecto

El siguiente documento, entrega una propuesta de planificación estratégica a la empresa HyH Aluminios, para ser aplicada en el período 2022 – 2026, la cual tendrá como misión entregar mayor valor a la compañía.

La planificación estratégica se determinó realizando una revisión exhaustiva de los aspectos internos y externos de la empresa, así, se pudo conocer cuál es la situación actual del negocio, a lo que posteriormente se dictaminó la misión y visión de la compañía.

La misión y visión, forman metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva, hasta metas más específicas y mensurables que pueden ser objetivos estratégicos. Para definir las se prestó especial atención a los intereses de los dueños de la empresa familiar HyH, se realizaron reuniones con ellos en donde los tesisas estudiaron a fondo los propósitos de la familia, que cumple un rol dominante en el proceso decisorio, los compromisos de sus miembros y los posibles conflictos de objetivo que pueden entorpecer el éxito de la estrategia.

Una vez definido el “rumbo” de HyH, se trabajó en construir la mejor propuesta para mejorar los aspectos deficientes que generan mermas en la producción, para tratar de optimizar el rendimiento de la cadena de producción de los artículos que genera la empresa.

Para no menoscabar el desarrollo de HyH, se analizó y genero la forma de incorporar las propuestas en el trabajo diario de la empresa, en donde el propósito es no intervenir de forma abrupta y a destiempo en el quehacer de los trabajadores.

Todas estas modificaciones presentan elementos de riesgo, que eventualmente podría actuar en desmedro de las actividades de mejora propuestas, para lo anterior se trabajó en diferentes estrategias para establecer la forma óptima de implementar estas actividades, todo con sus respectivos presupuestos.

1.3. Objetivo general

El objetivo general de este trabajo, consiste en analizar la situación actual de la empresa HyH, establecer sus pretensiones futuras y determinar las mejores vías para alcanzar estas pretensiones, a través de una metodología de planificación estratégica.

1.4. Objetivos específicos

- Analizar los factores internos y externos de la empresa.
- Detectar falencias y establecer posibles mejoras en las áreas correspondientes.
- Direccionar las mejoras a través de una planificación estratégica en función de las pretensiones futuras de la empresa.
- Realizar un análisis que represente los beneficios que obtendrá la empresa al implementar las mejoras propuestas a través de la planificación estratégica.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Planificación

La planificación, ha sido parte del desarrollo evolutivo de la humanidad a lo largo de la historia, cumple con dos propósitos principales en las organizaciones, el protector que nace de la pretensión del hombre de anticiparse a los acontecimientos para minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y por otra parte el propósito afirmativo que se origina a partir del deseo de administrar de mejor manera los recursos ya que estos mayormente son limitados para así elevar el nivel de éxito organizacional.

El propósito fundamental de planificar es facilitar el logro de los objetivos de la empresa, en este proceso se reflejan los constantes cambios del entorno de la organización buscando adaptarse a ellos.

Para planificar, los ejecutivos deben estudiar anticipadamente los objetivos y acciones, de tal manera sustentan sus actos no en corazonadas, sino que más bien en algún método, plan o lógica.

Este plan o metodología, establece los objetivos de la organización y define los procedimientos adecuados para alcanzarlos, trabaja como guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados; pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales, esto ayuda a fijar prioridades y permite concentrarse en las fortalezas de la organización y ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo.

Las fuerzas que podrían afectar a la planificación se clasifican en eventos inesperados, resistencia psicológica al cambio, insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificaciones, los elevados costos que esto implica, entre otros.

Existen varios tipos de enfoques de planificación, los cuales tienen diferentes formas de entender el cambio por sus componentes éticos, económicos, políticos y culturales, Sin embargo, se sintetizaron apenas dos tipos básicos de planificación, la planificación estratégica y la planificación operativa, creyendo que en estos quedan resumidos los principales elementos a tener en cuenta en este trabajo.

2.1. Planificación operativa

La planificación operativa consiste principalmente en formular planes a corto plazo que pongan mayor importancia en las partes de la organización, es decir, describir lo que las diversas partes de la organización deberían hacer para que la empresa logre alcanzar el éxito en el corto plazo.

A través de una herramienta de gestión de proyectos, se va planificando la parte operacional, esta gestión debe ser simple, pero a la vez debe ser capaz de trabajar con recursos y objetivos dados en el plan estratégico.

Una vez establecida una solución que se adapte de mejor manera a la empresa, se debe crear un plan basado en dichos objetivos asignando tareas al equipo de trabajo, en esta planificación operativa, se definen los plazos de entrega y recursos necesarios, los directores del proyecto, deben recoger toda la información para poder realizar una planificación lo más realista posible.

2.2. Planificación Estratégica

Una Planificación estratégica, es una planificación a largo plazo que se utiliza como una herramienta que en conjunto de todas las áreas de la empresa en sinergia describe el recorrido que permite alcanzar los objetivos deseados de la manera más eficiente, es decir, obtener el máximo beneficio con el mínimo de recursos.

Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) cómo formular una estrategia, c) administración estratégica.

a) Estrategia:

Una estrategia se forma a partir de la relación de las ventajas estratégicas de una empresa con los desafíos que genera el entorno y se diseña para alcanzar los objetivos de una organización a largo plazo de este modo para que la estrategia se considere útil, debe ser consistente con los objetivos mencionados.

b) Cómo formular una estrategia:

En este proceso, se deben responder 4 preguntas básicas. ¿Cuál es el propósito y objetivo de la organización? ¿A dónde se dirige actualmente la organización? ¿En qué tipo de ambiente se encuentra? ¿Qué se puede hacer para alcanzar de mejor manera los objetivos organizacionales en el futuro?

c) Administración estratégica:

De manera general, se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: La formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia, la medición de los resultados de la estrategia y finalmente la evaluación estratégica.

Este trabajo complejo pero necesario es la carta de presentación a la hora de requerir financiamiento para poner en marcha nuestro proyecto a través de una institución, ya sea préstamo, capital, etc. La importancia de contar con este documento radica en la magnitud y en el alcance que tiene, cubriendo todas las áreas o departamentos que conforman la empresa y asegura un análisis a fondo de nuestra propuesta en detalle, por lo que tiene considerables probabilidades de éxito, demostrando que nuestro producto/servicio se desenvuelve en un mercado que está dispuesto a comprarlo y que el negocio se operará y administra de manera que se asegure el éxito en el tiempo. El inversionista al revisar esto aumentará su confianza y se reducirán los riesgos asociados a la pérdida de su dinero invertido, así como también en el caso de ser nuestros propios inversionistas aplica de la misma forma. (I)

2.3. Empresas Familiares

Operativamente, la empresa familiar también puede definirse como un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, y en la cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales. También se define como aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador, el cual busca heredar la empresa a sus descendientes, obligándolos a conservar las raíces y los valores que permitan mantener la unidad familiar a través del patrimonio. (II)

2.4. Planificación Estratégica para Empresas Familiares

Afirma Serna (2002), que la planeación estratégica “es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa; con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

Se puede señalar que este proceso presenta en las empresas familiares problemas únicos que proceden de la interdependencia entre la familia y la empresa o, dicho de otra forma, de la relación entre la propiedad y la dirección, lo que genera una mayor complejidad en los procesos (Ussman, 2000).

En estas empresas el proceso de planificación estratégica presenta el reto de integrar los dos sistemas (familia-empresa), con una clara orientación hacia el crecimiento de la empresa.

Este crecimiento incluye, entre otros aspectos, definir elementos relacionados con la permanencia del negocio, la visión de lo que se quiere, el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa, así como la identificación del ambiente futuro de la misma y la definición de programas concretos que permitan alcanzar objetivos estratégicos de la empresa y la familia (Masson, 2006).

Por ello, a la hora de analizarlo, se puede hacer la distinción entre los aspectos relacionados con el análisis estratégico y los relacionados con la formulación estratégica, los cuales tienen sus particularidades en las empresas familiares, donde cobran especial relevancia aspectos relacionados con la participación de los grupos de interés (stakeholders) en la definición de la misión y los objetivos de la empresa, y la aparición de estrategias relacionales en la formulación de estrategias.

2.5. Análisis Estratégico

La primera etapa del proceso de planificación estratégica está conformada por el análisis estratégico, en el cual se pretende, además de establecer la visión, misión, objetivos y metas que proporcionan coherencia a la actuación de la organización, establecer un diagnóstico de la situación y evolución de la empresa, que incluya el análisis externo o del entorno y el análisis interno de la misma.

Con relación a la visión, misión y objetivos estratégicos, Dess y Lumpkin (2003) señalan que ellos “forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos” y para definirlos se presta una especial atención a los grupos de interés o stakeholders y a los posibles conflictos de objetivos que pueden entorpecer o impedir el éxito de la estrategia.

Por supuesto, el propósito estratégico de la empresa familiar está marcado en gran medida por la visión, las metas y los objetivos de la familia, ya que ella ocupa generalmente la posición de stakeholder dominante en el proceso decisorio, derivado del compromiso de sus miembros y de su condición de suministradora de recursos valiosos, por lo que es necesario conciliar los objetivos de la familia con los de la empresa.

En el caso de las empresas familiares es necesario implicar a los miembros de la familia en ese proceso de elaboración de la misma (Neubauer y Lank, 1999), de modo que sus estrategias, a pesar de que parecen singulares y poco usuales y sus orígenes, a veces carecen de sentido empresarial, estén orientados racionalmente por

los elementos culturales, la visión y los valores de la familia que subyacen a la misma y al desarrollo del negocio.

Con relación al análisis externo de la organización, deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o ambiente de la industria en el que opera la organización; el ambiente nacional o del país; y el más amplio, el socioeconómico o macro ambiente (Hill y Jones, 2005), de modo de identificar oportunidades y amenazas en el ambiente operativo de la organización que influyen en la manera en que cumple su misión.

El análisis interno sirve para detectar aspectos en los cuales la empresa está en mejor situación que la competencia (fortalezas) y aspectos relativos a los recursos humanos, tecnológicos o financieros, en los cuales la posición de la empresa, en relación con la competencia, es inferior (debilidades).

La comparación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA), tiene como objetivo central identificar las estrategias que mejor alineen los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en el que opera.

2.6. Formulación Estratégica

El ámbito del diseño o formulación de estrategias toma en cuenta el contenido de la estrategia, la cual se puede desarrollar a nivel de la unidad de negocio (estrategia competitiva) para definir cómo competir en un determinado entorno de negocio para alcanzar una ventaja competitiva; a nivel corporativo, para responder ¿en qué negocio competir? y ¿cómo pueden gestionarse los negocios para conseguir sinergias?

Esto también puede realizarse a nivel funcional, para determinar las acciones a seguir en cada área funcional. Dess y Lumpkien (2003) señalan, adicionalmente, que se pueden establecer estrategias a nivel internacional para los negocios fuera de los límites nacionales.

Adicionalmente, hay un aspecto de la formulación de las estrategias que responde a un problema de búsqueda de ventajas competitivas mediante actuaciones que no responden a una lógica económica sino más bien de poder, lo que algunos autores han denominado "estrategias relacionales", que deben ser tomadas en cuenta.

Este tipo de estrategias consisten en buscar relaciones de privilegio con diversos agentes del entorno (poderes públicos, competidores, clientes, proveedores y grupos sociales en general), más allá de las relaciones normales establecidas en un contexto de mercado (Guerras, 2004), las cuales son muy importantes en las empresas familiares.

La consideración de las estrategias relacionales tiene una consecuencia muy importante, ya que el análisis clásico de la formulación estratégica basado en conceptos como el atractivo de la industria y la posición competitiva, debe ser ampliado con una tercera dimensión que hace referencia a la seguridad buscada mediante relaciones de privilegio con grupos externos de interés relevantes (Guerras, 2004).

2.7. Modelo de Planificación Estratégica para la Empresa Familiar

John Ward, destacado estudioso en del campo de empresas familiares, propuso un modelo de planificación estratégica para las empresas familiares que presente diferencias del realizado por empresas no familiares, fundamentalmente porque las preferencias y las preocupaciones familiares influyen significativamente en la evolución de la empresa y, por lo tanto, debe considerarse a la familia como una parte más de ese proceso. (Ward, 2006).

Este autor señala que, para el desarrollo de una planificación estratégica en las empresas familiares, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Tener una radiografía del estado actual de la empresa (FODA).
2. Establecer el compromiso familiar con el futuro de la empresa que asegure la planificación.

3. Realizar análisis financiero para conocer la salud del negocio.
4. Realizar análisis del mercado para identificar diversas alternativas que se pueden seguir en la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
5. Conocer las metas que desea cumplir la familia.
6. Seleccionar la estrategia: exploración de pequeños mercados, enfatizar en el cliente, entre otras.
7. Evaluar los intereses que tiene la familia.

Esto, puesto que, si la estrategia no responde a las capacidades que posee la empresa, o a las que puede desarrollar en un futuro no muy lejano, los objetivos estratégicos no llegarán a hacerse realidad.

En ese contexto, la planificación estratégica en la empresa familiar podría resumirse en tres aspectos primordiales fuertemente interrelacionados: las perspectivas de la empresa, el plan estratégico de la compañía y el grado de compromiso de la familia con el proyecto empresarial (Masson, 2006).

Al desarrollar como método de trabajo directivo un sistema de planificación estratégica se centraría la atención del negocio mirando hacia el presente y hacia el futuro al cliente, a la competencia y al entorno, lo cual representaría una herramienta muy importante para la permanencia y el desarrollo de las empresas familiares.

2.8. Herramientas de planificación

Existen diversos tipos de herramientas necesarias de estudiar para llevar a cabo una planificación entre ellas están las de análisis de entorno, ya sea interno o externo, las de análisis estratégico, evaluación financiera, entre otros. a continuación, se mencionan algunas:

a) Estudio de mercado:

Cuando se habla de estudio de mercado se está hablando de una investigación en toda regla, en algunos casos con ciertas connotaciones que le hacen tener similitudes

con el periodismo de investigación. Es de gran utilidad para emprendedores que quieren iniciar o dar un renuevo a su negocio, ayudándolos a evitar o ponderar con más certidumbre los riesgos que conlleva la realización de actividades, sobre todo aquellas que significan un esfuerzo económico.

b) Las cinco fuerzas de Porter

Esta metodología desarrollada por Michael Porter estudia las técnicas del análisis de la industria o sector industrial, definido “como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí” (Porter, 1995), con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Esta metodología permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como: el número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, los canales de distribución para tener acceso a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Estos factores nos llevan a 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.

El análisis del sector industrial nos permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer qué tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

Teniendo en cuenta que la presión competitiva en las industrias es diferente, el modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial

de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos.

c) Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y por ende la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el FODA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

d) Análisis FODA, MEFE, MEFI y Matriz de Cruzamiento

El análisis FODA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato FODA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar proactivamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

Del análisis FODA derivan 2 herramientas importantes, la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), que permite conocer las fortalezas y debilidades que presenta la empresa y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) la cual permite dar cuenta de las posibles oportunidades y amenazas que se podrían presentar para luego facilitar la creación de estrategias.

Luego de conocer minuciosamente dichos factores, se crea la Matriz de Cruzamiento, que tiene como objetivo principal el crear estrategias que permitan

potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades, como también aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

2.9. Marketing Digital

El marketing digital hace referencia a la aplicación de estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales, es decir todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas en un nuevo mundo online. Gracias a esta nueva modalidad se pueden apreciar diferentes características como la inmediatez, la irrupción de las redes sociales y las herramientas que nos permiten hacer mediciones reales y un trabajo más eficiente y eficaz.

CAPÍTULO III: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA

Se presenta la oportunidad de trabajar en base a datos reales obtenidos de una empresa que se dedica a la elaboración y comercialización de obras en vidrio y aluminio. La empresa HyH Aluminios se encuentra ubicada en la tercera región de Atacama, en la ciudad de Copiapó, donde se ha desempeñado durante ya 7 años alcanzando buen posicionamiento en el mercado y una cartera de clientes contundente. Si bien la empresa se ha mantenido a flote desde un comienzo, existe una preocupación latente en los dueños. Cuando se conversó con ellos por la realización de este trabajo de título, manifestaron su deseo por participar y poder de alguna manera tener una guía para potenciar el negocio ya que en los últimos años han sufrido bastante debido a distintos factores externos e internos que disminuyeron el rendimiento y por ende las utilidades de HyH Aluminios.

La empresa HyH ha sabido mantenerse a lo largo de los años de manera estable, aplicando una manera segura de administrar los recursos que posee sin arriesgar demasiado, no obstante, debido a su forma de negocio desactualizada, factores como la pandemia, estallido social y todas las situaciones derivadas de esta, la empresa se ha visto afectada dejando en evidencia la disconformidad con las ventas, las cuales son consideradas insuficientes en los últimos años y han generado problemas en su rentabilidad.

Esta situación, es alarmante para los dueños de la empresa ya que podría ocasionar problemas graves en el largo plazo, es por esto que se ha manifestado la necesidad de modernizar su forma de negocio implementando herramientas que le permitan permanecer en el mercado con un nivel de competitividad aceptable.

La metodología más adecuada para llevar a cabo este proceso es a través de la elaboración de un plan estratégico, realizado por los tesisistas, quienes recopilarán información de las experiencias de los trabajadores y preocupaciones de los dueños, que en conjunto, pretenden señalar hacia dónde va orientado el escenario futuro de la empresa HyH, delimitando las pautas a seguir, esto implica desarrollar un proceso que contenga un análisis exhaustivo del entorno interno y externo, una evaluación

sistemática y un diagnóstico de la situación de la empresa para definir, de forma racional, el actuar que permita mejorar o superar la situación actual que presenta , dando respuestas idóneas a los retos identificados.

Para llevar a cabo dicha planificación estratégica, se debe obtener toda la información acerca de la empresa y de los elementos que influyen directa o indirectamente en ella, para esto se realizará un análisis externo del entorno en el que la empresa se desenvuelve, realizando un estudio de mercado y de precios previos al análisis del micro y macro entorno, para estudiar el micro entorno se utilizara el método de las 5 fuerzas de Porter y en cuanto al macro entorno se utilizara la herramienta PEST, esto permitirá efectuar un diagnóstico de la situación actual para apreciar de manera detallada todos los factores externos que podrían afectar a la empresa.

Se debe realizar un análisis interno, que permita determinar las capacidades y competencias propias de la organización, además de dar a conocer cuál es la mirada u orientación futura de la empresa para comprender la Misión y Visión de esta, esto facilitará establecer la dirección a seguir de las mejoras propuestas para la empresa.

Con esta información, se desarrollarán estrategias que permitan crear una dirección definida de negocio, proponiendo gestiones de cambio que incluya el rediseño de la estructura organizacional y la mejora en las operaciones.

Para dar mayor solidez y continuidad a las estrategias planteadas, se debe establecer un mapa estratégico y definir indicadores que ayudarán a determinar los parámetros de condiciones favorables o desfavorables de variables que afectan directa o indirectamente a la empresa.

Luego de establecer las estrategias necesarias para impulsar la empresa HyH, se entregará el presupuesto final de los cambios efectuados con las propuestas estratégicas para ayudar a la toma de decisiones.

Finalmente se definirán las conclusiones de este trabajo, las cuales buscarán mostrar los resultados y perspectivas respecto a la implementación de las estrategias planteadas.

CAPITULO IV: ANÁLISIS EXTERNO DEL NEGOCIO

4.1. Estudio de mercado

A través de una planificación estratégica se pretende otorgar a la empresa una guía detallada de mejoras con sus respectivas vías de logro que le brinden valor y las características que logren ubicarla en un escalón más alto dentro del mercado, aumentando sus ganancias. Por lo que es de suma importancia realizar un estudio de mercado, dado que con él se podrán visualizar las características de los distintos segmentos de clientes, de los productos que ofrece el mercado, de los principales competidores, así como los precios que mantienen.

Con lo anterior se podrá tener conocimiento más amplio de la situación externa e interna de la empresa y la ayudará a tomar mejores decisiones en base a la planificación estratégica que se establecerá para lograr los objetivos que se plantea a futuro.

El Estudio de Mercado a continuación se basa en la metodología expuesta en el texto Preparación y Evaluación de Proyectos (Sapag, 2014).

La finalidad de este estudio de mercado es recopilar información de los productos y servicios que ofrecen, a qué precio, las formas de pago, la demanda existente y la comercialización de estos por las empresas pertenecientes al rubro de la vidriería en la región de Atacama, para así en el periodo de planificación poder tomar óptimas decisiones.

Para establecer el mercado en que se desenvuelve HyH, se considerará la comuna de Copiapó en la Región de Atacama donde se encuentran grandes empresas vidrieras ubicadas su mayoría en el sector centro de la ciudad, por su parte HyH vende la mayor cantidad de sus productos en la población El Palomar, aunque también ha desarrollado trabajos en distintos lugares de la Región como Tierra Amarilla, Paipote, Chañaral, Chamonate, entre otros.

Con respecto a la oferta se ve una amplia variedad de opciones a la hora de elegir el tipo, el color, la calidad y la clase de productos. Así también los procesos operativos

para la fabricación de estos productos tienen un alto nivel tecnológico en la mayoría de las empresas, utilizando maquinarias especializadas que permiten obtener un resultado profesional sin la necesidad de contar con mano de obra especializada.

Las empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de productos en cristal y aluminio son más de 10 en la ciudad de Copiapó, las cuales se han encargado de satisfacer las necesidades y la demanda de la población, a su vez existe un grupo de empresas ubicadas su mayoría en el centro de la ciudad las cuales se destacan sobre el resto por su variedad y calidad de productos.

En base a lo conversado con los dueños de HyH y teniendo conocimiento de la información contable de la empresa, se puede inferir que durante el año no hay un punto de demanda que sobresalga, lo cual indica una baja estacionalidad en las ventas. Tampoco hay requerimiento específico por un producto en particular. Los ciclos con aumento de demanda vienen dados por periodos de aumento en el movimiento económico a nivel nacional. Los principales proveedores de materia prima, es decir, planchas de cristal, perfiles de aluminio, quincallería, entre otros, son:

- Alar, ubicado en Calle Pampa Baja 68, La Serena (IV Región - Coquimbo), teléfono 512470827.
- Sodival, ubicado en sitio 271, galpón 3, Alto Peñuelas (IV Región - Coquimbo), teléfono 512245995.
- Arquetipo, ubicado en La Cantera 627, (IV Región - Coquimbo), teléfono 512316532.
- AJV Ingeniería, ubicada en Aníbal Pinto 944, (IV Región - Coquimbo), teléfono 512311358.

Los canales de distribución que utilizan estas empresas mayoristas son canales preestablecidos, de directa comunicación con sus clientes, por lo que no necesitan de mucha publicidad ni canales de difusión masivos o ir a ofrecer a los productores, más bien los demandantes son los que acuden por sí solos.

Dentro del mercado de los vidrios, aluminio y sus productos derivados estos productos son considerados bienes económicos durables que presentan una

demanda que se basa en la necesidad del momento, no tiene un patrón definido de consumo.

La base de datos usada para el desarrollo de este estudio de mercado proviene de fuentes primarias de información, a través de encuestas a las empresas pertenecientes a la competencia y reuniones con los dueños de HyH. Fue recopilada en el periodo comprendido entre el 22 de noviembre y el 6 de diciembre del año 2021.

Primero se hará referencia a los productos y servicios que ofrece la empresa HyH aluminios, los cuales son:

- Cristales de todo tipo de espesor (3, 4, 5, 6, 7, 8 mm), con variados diseños (catedral semilla, trébol, liso, etc.), color (transparente, bronce, espejo).
- Ventanas y estructuras en aluminio de variados tipos de color (mate, blanco, titanio, negro, leño, entre otros) y diseños (línea AL-5000, AL-20, AL-25, AL-4000, entre otras).
- Estructuras en cristalería (acuarios, vitrinas, pastilleros).
- Shower Doors en acrílico.
- Quincallería y perfiles de aluminio a granel (\$12.000 el kilo).
- Servicios de reparación en general (cambio de vidrio, perfiles, espejo, etc.).

Al analizar la demanda de productos relacionados a las empresas de vidrio y aluminio se pueden encontrar 3 tipos de clientes:

- Retail: La demanda tipo Retail o venta al detalle la constituyen la venta de vidrios pequeños u otros productos menores. Generalmente son requeridos constantemente en el transcurso del año y corresponden a reparaciones o instalaciones para los hogares de los clientes.
- Corporaciones: La demanda de tipo Corporativa proviene de empresas privadas o gubernamentales y sus requerimientos poseen características

especiales como el color del vidrio y el diseño de la estructura que hacen del producto un elemento único.

- Las empresas privadas mantienen a sus proveedores basándose en el comportamiento histórico del oferente, donde prevalece la calidad del servicio y de los materiales y el compromiso por cumplir con las fechas de entrega establecidas.
- Para las instituciones estatales el comprador debe elegir entre un mínimo de tres cotizaciones y uno de estos proveedores es seleccionado por la entidad contratante del estado.
- Mayoristas: Constituida principalmente por empresas inmobiliarias que requieren un alto volumen de productos en serie y se caracterizan por pagar a 30, 60 y hasta 90 días plazo.
- Al analizar la oferta nos centraremos en las empresas más competitivas e importantes ubicadas en la ciudad de Copiapó, las cuales se agrupan en 2 categorías, basándose en los productos que ofrecen al mercado y su disponibilidad inmediata:
- Pequeñas Empresas: Se ubican en sectores específicos en locales de no más de 20 m² y se dedican a la venta de cristales dimensionados a pequeña y mediana escala y ciertos productos confeccionados, manejando un stock acotado. Son competitivas en cuanto a precio de cristales, pero para obras de mayor envergadura sus precios se encarecen demasiado.
- Medianas Empresas: Se ubican principalmente en el sector centro de la ciudad, poseen amplios locales comerciales donde confeccionan y ofrecen productos derivados del vidrio y el aluminio de pequeña, mediana y gran escala, teniendo precios relativamente competitivos en la totalidad de su gama de productos.

Como se ha mencionado en las anteriores características relativas a las categorías de empresas en Copiapó y también respecto a lo mencionado en la teoría (punto 2.3.

y 2.4.), la empresa HyH aluminios pertenecería a la categoría de Pequeña Empresa, más específicamente a la categoría de Empresa Familiar.

4.2. Estudio de precios

Se debe tener en cuenta que la empresa HyH aluminios determina sus precios aplicando una asignación basada en el costo final hacia el consumidor, es decir:

- Al producto terminado se calculan sus costos asociados.
- Con un margen del productor (generalmente la empresa utiliza un 50%) se agrega al costo de producción.
- Finalmente se obtiene la suma que será el precio que se cobrará al cliente.

Esta metodología de determinación de precios basada en el costo tiene la ventaja de que es un método simple porque la información que requiere siempre está disponible y es de rápido acceso. Es un sistema muy objetivo siempre y cuando el margen del productor sea similar a las otras empresas ya que de no ser así se experimentarían divergencias en los precios finales al comparar los productos de la industria.

Detalle de los Productos para el estudio de precios:

- Cristal transparente de 3 mm de espesor, dimensiones 50 cm x 80 cm. Retiro en tienda.
- Shower Door aluminio mate con hojas de acrílico, 130 cm de ancho por 170 cm de alto, instalación incluida.
- Ventana Termopanel corredera 180 cm de ancho por 120 cm de alto con cristales transparentes de 5 mm de espesor en aluminio mate, línea AL-25, con instalación incluida.
- Presupuesto de 30 ventanas correderas en aluminio mate, línea AL-20, medidas 150 cm de ancho por 150 cm de alto, sin instalación.

TABLA 1

Resultados Estudio de Precios

Producto	Precio Promedio Otras Empresas	Precio HyH
Cristal 3mm 50x80cm	\$9.243 +/- \$531	\$8.000
Shower Door 130x170cm	\$212.567 +/- \$39.368	\$221.000
Termopanel 180x120cm	\$475.000 +/- \$80.747	\$520.000
30 ventanas correderas 150x150cm	\$7.064.500 +/- \$503.072	\$5.700.000

Nota. Fuente: Elaboración Propia. Todos los montos en CLP, IVA incluido.

En el valor de los cristales dimensionados se observa que HyH posee un precio considerablemente más bajo que el promedio, en el valor del Shower Door y el Termopanel está por sobre la media y en el precio de 30 ventanas de corredera está bastante debajo del promedio. Además, el precio de 30 ventanas correderas es el que presenta la mayor variación seguido por los precios de los termopaneles, esto se debe a los distintos costos en materiales que ofrecen proveedores distintos a los habituales.

Con respecto a los medios de pago, existen variadas formas de pagar por estos productos en el mercado, a través de transferencia, con tarjetas de crédito bancarias, efectivo, entre otros. Por su parte HyH aluminios opera solicitando el pago del 50% al momento de ordenar el trabajo y el resto al momento de la entrega.

4.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Primera Fuerza: Amenaza de posibles entrantes.

Para las empresas productoras de cualquier tipo, es sumamente importante el abastecimiento de materia prima, dado que es el recurso principal que estas necesitan para elaborar sus productos, viéndolo desde la teoría macroeconómica mientras más materia prima consume, mayor será el poder de negociación que las empresas poseen siempre y cuando existan diversos oferentes en el mercado.

La negociación de precios de las materias primas dependerá del tamaño de la empresa, las grandes empresas poseen un mayor poder de negociación puesto que la cantidad de adquisiciones que realizan es mucho más grande que las medianas o pequeñas empresas respectivamente.

Tomando en cuenta la diferencia en la negociación del costo de las materias primas con el proveedor entre los distintos tamaños de las empresas, es necesario señalar que, al estudiar el negocio de las vidrieras, éstas no son indiferentes a las transferencias de precios y deben ser comparadas con empresas del mismo tamaño.

En el rubro de vidrierías existen marcas establecidas que se han mantenido en el “Top of mind” de la población, entre esas destaca Vidriería Chile, Lirquen y Glasstech, pero para vidrierías medianas o pequeñas no existe un registro de marca establecida en el consumidor común.

Dicho esto, HyH (pequeña empresa) se debe comparar con empresas de tamaño semejante para poder estimar su nivel adquisitivo y obtener parámetros, puesto que, prácticamente todas las empresas pequeñas, venden productos similares.

Comparando con empresas que compran una mayor cantidad de materia prima, se evidenciaría un margen de venta inferior ya que estas pueden mejorar el precio de su compra y en consecuencia obtener mayores beneficios en sus ventas

En cuanto a los clientes de HyH, si estos llegaran a cambiar de proveedor no percibirán una gran diferencia en cuanto a costos, consiguiendo los mismos o incluso menores precios, es por esto que la gran diferencia que destaca la empresa incurre en el respaldo y cumplimiento en las fechas de entrega, instalaciones, logística y calidad de atención y productos.

Para entrar a esta industria, la inversión inicial es bastante alta y es necesario tener un capital importante, considerando los arriendos de locales, la compra de materia prima, la contratación del personal, la compra de maquinarias necesarias, los vehículos de transporte y despacho, la compra de insumos, entre otros. lo que se convierte en un factor de decisión fundamental para los posibles entrantes.

Por otra parte, los canales de distribución son de difícil acceso debido a que las materias primas son escasas, la trayectoria de una empresa juega a favor al momento de acceder ya que generan un nivel de confianza y conocimiento de los vendedores, por lo que la entrada de un nuevo vendedor a los canales de distribución sería complicada.

La mano de obra calificada y especializada en este rubro es escasa, ya que los trabajadores deben tener un alto conocimiento sobre el material con el que se trabaja, deben ser auto cuidadosos por lo peligroso de la materia prima y tener una vasta experiencia con el manejo de los materiales de trabajo ya que estos son bastante frágiles, también deben ser prolijos y perfeccionistas para lograr un acabado impecable, encontrar a alguien con todas estas características es crucial, sin embargo, es complicado de encontrar, incorporar y mantener en la empresa.

La elaboración de productos en una pequeña empresa es normalmente manual, realizada por un maestro vidriero, por lo cual poseen una baja automatización, esto aumenta el riesgo de afectar la materia prima y en consecuencia el aumento de los costos, pero la implementación de automatización en los procesos de corte, traslado y distribución, poseen un alto costo y una dificultosa ejecución.

Segunda Fuerza: Poder Negociador de los Consumidores

En las empresas proveedoras que hay actualmente en Chile, la cantidad de compradores que existe es baja, los clientes cada vez generan más confianza con sus proveedores y forman una estrecha relación que obstaculiza el poder acceder a nuevos clientes.

En este mercado existen tres tipos de compradores; Retail, Corporaciones y mayoristas.

En el Retail, los clientes son más persuasivos con el precio al que se ofrece el producto, este tipo de consumidores provocan un mercado oscilante y si bien son

una cantidad importante del total de compradores, son estos los que originan un escaso margen en las ventas.

En cuanto al segmento de corporaciones, se puede deducir que es un mercado pequeño pero sus compras son considerables en cuanto al margen de ventas que generan y al tipo de productos que adquieren estos consumidores.

Por último, el mercado mayorista dispone de una mayor capacidad de negociación ya que el volumen de sus compras posee una gran magnitud.

Para los clientes, el cambiar de proveedores es diferente en cada mercado al que se refiere, en el Retail, por ejemplo, los clientes son altamente cambiantes respecto al precio, sin embargo, en el caso de los mercados mayoristas y corporativos no sucede, ya que estos clientes prefieren la calidad del producto y los cumplimientos en las fechas de entrega.

La empresa HyH no entrega un producto del tipo exclusivo a sus clientes ya que no tiene elementos diferenciadores en comparación de los demás participantes del mercado, por lo cual puede destacar más por la calidad del servicio y la atención al cliente.

Tercera Fuerza: Amenazas de Posibles Sustitutos

En esta industria, existen bastante sustitutos, como lo son por ejemplo los diferentes plásticos PVC, poliestireno, polimetacrilato de metilo, policarbonato, entre muchos otros, los cuales simulan muy bien la apariencia de un vidrio, sin embargo estos no han logrado alcanzar perfectamente la cualidades y propiedades físicas del vidrio en sí, como lo es la densidad, resistencia a la corrosión, soporte de la tensión y flexión, su baja conductividad eléctrica y capacidad de mantenimiento del calor.

Se ha descubierto que, en gimnasios y galpones públicos, existe una sustitución del vidrio, tomando en cuenta su bajo costo y resistencia, el vidrio ha sido reemplazado por polimetacrilato de metilo, pero a pesar de esta situación, los

clientes de HyH, no han recurrido a estos sustitutos por lo cual se puede deducir que la cartera de clientes es fija.

Cuarta Fuerza: Poder de Negociación de los Proveedores

La empresa HyH no trabaja con insumos que posean características diferenciadoras respecto a los insumos con los cuales trabajan otras empresas vidrieras del país, lo cual genera que el cambio de proveedor no sea nada de fácil ya que los volúmenes transados son altos y los distribuidores de planchas de vidrios no son tantos en el resto del país, por lo cual este cambio proporciona un aumento en los precios de los artículos transados.

Este negocio es sumamente importante para los proveedores ya que, para generar sus ingresos, dependen directamente de las ventas que genere la empresa. En cuanto al coste de los insumos, se puede deducir que no significa un costo importante para la empresa.

Finalmente, la sustitución de la materia prima, por parte de los compradores es difícil ya que como se mencionó anteriormente las propiedades del vidrio es único y difícil de reemplazar por los productos sustitutos.

Quinta Fuerza: Rivalidad Entre Competidores Existentes

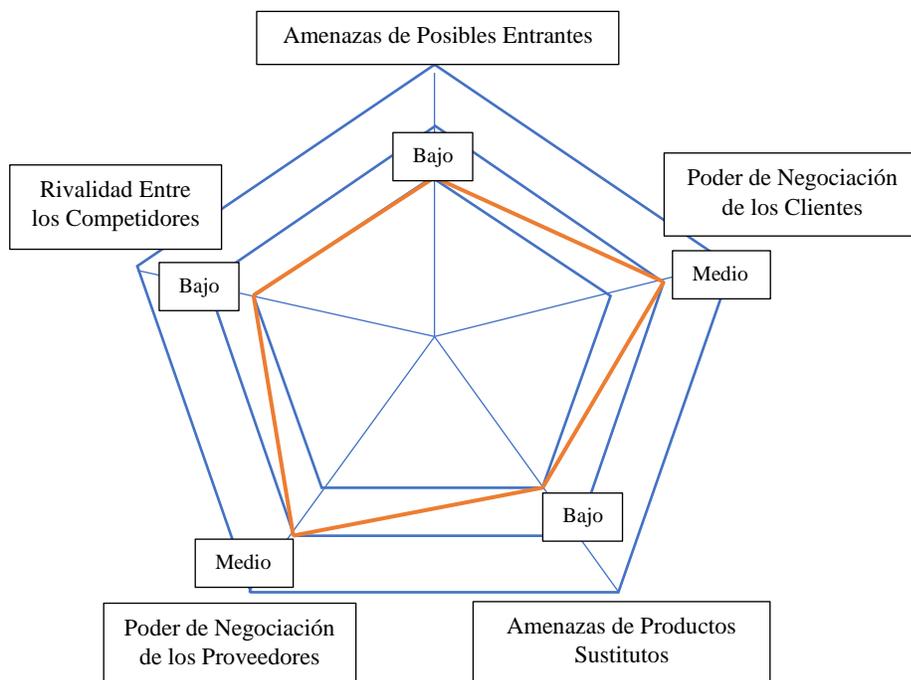
Hoy en día en el rubro de las vidrieras, no existe una gran cantidad de participantes entrantes en el mercado debido al contexto de pandemia, inflación e incierto futuro que se avecina, lo cual es favorable para las empresas ya constituidas ya que en estos momentos la industria se encuentra estable.

Es importante considerar que la industria vidriera, es una industria cíclica, ya que es muy sensible a los cambios de los períodos financieros, no obstante, la empresa HyH ha sabido sobrevivir a lo largo del tiempo a estos cambios ya que su capacidad productiva no genera una variación drástica en las ventas de la

empresa y el personal ha sido siempre reducido, sin embargo, esta situación se puede cambiar mediante la incorporación de nueva tecnología y productos en la empresa.

Las empresas vidrieras que se encuentran en la ciudad de Copiapó, cuentan con años de experiencia, en su mayoría son empresas que poseen una cartera de clientes establecida, y entre todas se logra cumplir con las demandas de la población, debido a esto se puede concluir que la rivalidad entre ellas no genera una mayor relevancia.

Gráfico 1, Conclusión análisis de las 5 fuerzas de Porter



Al analizar el micro entorno de la empresa mediante las 5 Fuerzas de Porter, se logra percibir que en promedio los factores externos que pudieran afectar a la empresa tienen relativamente una baja capacidad de ocurrencia.

La amenaza de posibles entrantes es baja ya que los costos de inversión son considerablemente altos y el abastecimiento de materias primas en gran volumen es difícil de conseguir.

El poder de negociación por parte de los clientes, es de complejidad media, ya que para las empresas pequeñas es difícil bajar los precios de sus productos por los costos de producción que estos generan, sin embargo, la negociación de precios dependerá de la cantidad de productos transados con el cliente, a mayor volumen de productos negociados, mayor será la negociación de precios con los clientes.

La amenaza de Productos sustitutos es baja, debido a que las propiedades físicas y características de estos, no logran igualar las propiedades y características del vidrio.

El poder negociador de los proveedores es medianamente dificultoso, ya que dependerá de la trayectoria que posea la empresa, la confianza generada por los proveedores y el volumen de materia prima transada.

Finalmente, la rivalidad entre los competidores, en estos momentos es baja ya que el mercado se encuentra estable, no hay nuevos entrantes que se perciban como amenaza y las empresas existentes en la ciudad cuentan con su cartera de clientes establecida.

4.4. Análisis PEST

Para finalizar con el análisis externo del negocio, se utilizará la herramienta PEST para comprender de mejor manera el Macro entorno en el que esta industria se desarrolla, poder dar soluciones más acertadas y aminorar las posibles dificultades que estas puedan presentar. El análisis PEST evalúa los aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que presenta el entorno.

Aspecto Político y Legal:

Chile se considera un líder regional por su estabilidad democrática, lo que genera mayor confianza y seguridad de inversión a nivel internacional, posee un

gobierno de carácter presidencial que garantiza un ambiente seguro para los negocios. (VI)

En 2019 el país tuvo una fuerte crisis política la cual desató un estallido social, luego del cual se generó un acuerdo democrático para redactar una nueva constitución, esta situación genera incertidumbre para los inversionistas internacionales ya que podría afectar sus negocios, sin embargo, los vínculos generados a lo largo del tiempo e intereses, han demostrado que son duraderos y leales. (VII)

La ley 20.416 fija normas especiales para las empresas de menor tamaño, tiene por objeto facilitar el desenvolvimiento de las empresas de menor tamaño, mediante la adecuación y creación de normas regulatorias que rijan su iniciación, funcionamiento y término, en atención a su tamaño y grado de desarrollo. (VIII)

Al realizar un análisis de ambos entornos político y legal, se concluye que el gobierno de Chile se preocupa por crear un ambiente apropiado y saludable para los negocios cuidando sus relaciones internacionales. Las principales acciones que ha realizado se resumen en la creación de leyes para la simplificación del proceso de constitución de una empresa a bajo costo y la agilización de los trámites.

Aspecto Económico:

Chile es considerado, por muchos, como una de las economías de más rápido crecimiento en las últimas décadas, visto como un modelo de estabilidad en América Latina, lo que ha permitido reducir significativamente la pobreza, debido a sus resultados en el sector económico y su índice de crecimiento respecto a los demás países miembros de la OCDE. Los sectores de actividad clave de Chile incluyen la minería (cobre, carbón y nitrato), productos manufacturados (procesamiento de alimentos, productos químicos, madera) y agricultura (pesca, viticultura y fruta).

El estallido social (2019) y el contexto de pandemia mundial ocasionado desde el 2020, generaron inflación y una disminución del PIB en el país, lo que

demonstró que más del 30% de la población es económicamente vulnerable y la desigualdad de ingresos sigue siendo elevada, sin embargo, el Banco Central de Chile publicó un informe de política monetaria (IPoM) en diciembre de 2021, el cual estima que la economía crecerá en el año próximo dando esperanza de que la mala situación económica se extinga.

De acuerdo con el documento, el mayor gasto interno ha llevado que el crecimiento del PIB chileno esté dentro de los más altos del mundo, pero al mismo tiempo significa que la economía está operando muy por sobre su capacidad de corto plazo, exacerbando las presiones de costos y precios. Se proyecta que para el presente año 2022, la economía crecerá entre un 1,5 y 2,5% y para el 2023 entre un 0,0 y 1%.

Por otra parte, se estima que el consumo privado caerá en un 0,2% en 2022 y 1,5% en 2023, situación que genera una negativa en la economía del país.

En cuanto a la Inversión, se reducirá 2,2% en 2022, para luego aumentar marginalmente en 2023 interviniendo en ella las condiciones financieras más estrechas, las cuales se derivan de los cambios estructurales que se han creado en el mercado de capitales local; la persistencia de una mayor incertidumbre y el aumento del costo de bienes de capital importados como producto de la depreciación del peso.

Aspecto Sociocultural:

Chile se caracteriza por tener una buena cultura empresarial, en términos generales, los chilenos tienen la cualidad de ser solidarios, acogedores y amables, como también destacan en ser formales en el trato con las personas, sobre todo a la hora de hacer negocios. Según estudios realizados, Chile tiene un bajo nivel de corrupción en comparación con los países de Latinoamérica, lo cual representa para la comunidad de negocios, una firme transparencia.

Como se mencionó, en 2019 Chile presentó una variedad de conflictos sociales los cuales expusieron la vulnerabilidad del sistema socioeconómico del país, y dieron paso a cambiar la dirección política y social de este.

El estancamiento del crecimiento y la productividad en estos últimos 3 años ha generado incertidumbre sobre la sostenibilidad de la trayectoria de crecimiento del país y sobre el tipo de reformas necesarias para que este vuelva a la normalidad.

El pasado 19 de diciembre de 2021, las elecciones presidenciales generaron una división en el ámbito social y cultural del país, sin embargo, la proclamación de Gabriel Boric como presidente electo, causó ilusión para la mayoría de los chilenos, con el apoyo a su candidatura de varios países extranjeros desarrollados, y la nueva constitución en camino, se estabiliza en cierto modo la confianza y esperanza de las personas, apaciguando los conflictos sociales ocasionados anteriormente.

Aspecto Tecnológico:

Chile es un país que se caracteriza por mantener siempre un alto nivel de desarrollo tecnológico, sin embargo, la situación de pandemia a nivel mundial los ha obligado a crecer exponencialmente en materia de telecomunicaciones de manera acelerada.

Ricardo León, director del Centro de Estudios Digitales en País Digital, explica que “uno de los desafíos más grandes de la industria TI en 2020 y especialmente en Chile, será volcar su impacto positivo hacia las personas y mejorar su calidad de vida, tanto para personas naturales y sobre todo para las micro, pequeñas y medianas empresas, entendiendo su rol como motores del país”.

Para el sector ejecutivo, dicho proceso de transformación digital en el que se ve envuelto el país, implica un cambio en el modo de actuar e interactuar con nuestro entorno, ya sea local o global lo que conlleva un desafío grande para la sociedad y es transversal para todos los países y comunidades y generar una experiencia de vida digital.

En lo que va del año 2022, 8 de cada 10 consumidores ven el mundo como un TODO digital. Las personas han aumentado rápidamente su adaptación y uso de la tecnología y el 63% de los adultos que se conectaron a internet en 2021

completó alguna nueva actividad online, tal como asistir a un entrenamiento online o un evento virtual y un 44% actualizó la tecnología de sus hogares.

Por lo tanto, se puede decir que los consumidores tienen expectativas mucho más altas de que las experiencias digitales funcionen bien y por lo mismo pasan más tiempo conectados en sus redes, es por esta razón que las empresas deben estar preparadas y aprovechar al máximo esta situación para hacer marketing digital.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS INTERNO DEL NEGOCIO

5.1. Misión y Visión de HyH Aluminios

Misión

HyH Aluminios es una empresa familiar que se dedica a la fabricación y comercialización de obras en cristal y aluminio. Como compañía nos esforzamos en brindar un servicio integral a la comunidad, buscamos siempre adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes y ofrecer la mejor calidad en materiales duraderos a un precio justo.

Visión

Ser una empresa líder en la ciudad en cuanto a servicio y calidad de nuestros trabajos para cumplir con todas las expectativas de nuestros clientes, buscando siempre mejorar e innovar en nuestros productos y procesos.

5.2. Situación actual

El análisis de la situación actual interna de la empresa contará con los siguientes apartados:

- Tecnología de la información
- Recursos humanos
- Marketing
- Habilidades Directivas
- Operaciones
- Aspecto financiero

Tecnología de la Información:

Actualmente la empresa HyH no cuenta con softwares sofisticados para uso de los trabajadores, si bien posee un dispositivo para la elaboración de boletas y facturas

electrónicas las cuales se entregan al SII como a los clientes, este dispositivo es el único aparte del correo electrónico que pertenece a tecnologías de la información que opera en la empresa, ya que todo lo demás es de carácter manual (cotizaciones, cálculos, dimensionados). El correo electrónico mencionado es generalmente utilizado para responder cotizaciones, además la comunicación entre los trabajadores es por vía telefónica o personalmente. La empresa no posee página web o algún otro medio por el cual pueda interactuar con el medio o promocionar sus productos. No hay otras TI en la empresa.

Recursos Humanos:

Al momento de realizar este estudio la empresa HyH cuenta con 4 trabajadores, donde 1 persona es jefe de taller, 2 personas son maestros obreros y 1 persona es el administrador y dueño de la empresa.

No existen capacitaciones destinadas a los empleados por el momento.

Durante el estudio y las visitas a la empresa se observó que el dueño, el jefe de taller y los maestros obreros poseen una constante comunicación y es trabajo en conjunto lo que respecta a toma de decisiones sobre validación de cotizaciones, aplicación de descuentos, temas logísticos en general, entre otros. Si bien debido a la alta demanda que experimentan en ciertos periodos, la sinergia entre la totalidad de los empleados produce una carga de trabajo equitativa.

En cuanto al reclutamiento de personal para trabajar en la empresa, no existe un proceso formal, al ser una empresa familiar es inexistente la necesidad de contratar más empleados hasta el momento.

Si bien es de suma importancia, en la empresa no existe un cuadro estructurado relativo a la descripción del cargo y responsabilidades de cada miembro.

El pago de aguinaldos y horas extras existe en la empresa, pero no se tiene contemplado el pago de estímulos o bonificaciones a los trabajadores de Ventavid por efectos de desempeño.

Marketing:

El marketing empleado por HyH no posee elementos sofisticados para difundir los productos, posee correo electrónico, números telefónicos, tarjetas corporativas que se entregan a los clientes en el local y un cartel publicitario en la parte externa del local, el cual mide 1,5 m2 aproximadamente. No existe publicidad segmentada por tipo de cliente lo que genera una falta de conexión de la marca con el producto.

Habilidades directivas:

Si bien no existe una formación formal respecto a las Habilidades Directivas la experiencia de más de 50 años trabajando en el área, le entregan a la gerencia una estructura respecto al trato directo establecido entre el jefe y el trabajador.

Operaciones:

Los aspectos operacionales que contemplaremos para esta empresa son:

- Cadena de producción
- Cadena de suministros
- Estructuración de prioridad de trabajos
- Estructuración del Layout
- Almacenamiento y manejo de inventarios

Podemos observar dentro de los procesos operacionales de HyH que no poseen metodologías o técnicas aplicadas a los puntos anteriormente mencionados, sino que se establecen de manera intuitiva en el día a día. Si bien gracias a la amplia experiencia de más de 40 años en el rubro por parte del jefe de taller y los ya 7 años que lleva operando la empresa en la ciudad, no han existido grandes problemas relacionados con toma de decisiones, pero sí se pueden observar grandes pérdidas o

mermas en cuanto a tiempo y materia prima, las cuales afectan directamente en el margen final de cada trabajo.

La logística de entrada no tiene un proceso fijo, es decir, se realizan los pedidos a medida que va surgiendo la necesidad de responder ante los clientes. En cuanto al manejo de inventario se puede decir que se opera con un stock mínimo de cristales, perfiles, quincallería, etc. incluso habiendo ocasiones en que no hay inventario para ciertos trabajos y se debe hacer un pedido de emergencia a los proveedores. Todos los materiales son almacenados directamente en el local al alcance de los maestros.

Siguiendo con la logística, en HyH existen 2 tipos de transporte, el primero es el que lleva la materia prima al local, el cual depende 100% de la empresa distribuidora y el segundo es el vehículo de la empresa que traslada los productos terminados y el personal de instalación.

El servicio al cliente básicamente consiste en la recepción del pedido por parte del personal que esté en el local en el momento, los cuales también se encargan de rectificar medidas de ser necesario y posteriormente la confección e instalación del producto se gestiona según órdenes del jefe de taller. Cabe mencionar que no existe ningún tipo de herramienta que se preocupe por la satisfacción del cliente post entrega ni que de un seguimiento al mismo.

Operativamente la empresa cuenta con maquinarias especializadas de bajo nivel de automatización, las cuales cumplen limitadamente con las exigencias de los productos que se ofrecen, las más importantes son la ingleteadora, los esmeriles, taladros, diamantes, entre muchos otros.

En resumen, del apartado anterior HyH no posee una planificación de elaboración de productos, no maneja un sistema de inventarios ni tampoco mantiene una gestión o almacenamiento de la información externa o interna proveniente de los procesos productivos. Por lo tanto, se puede concluir que en materia de operaciones no hay un desarrollo planificado en los procesos operativos de la empresa HyH.

Aspecto financiero:

La contabilidad de la empresa se lleva de manera poco ordenada y controlada, toda la información contable se encuentra digitalizada en la página del Servicio de Impuestos Internos, www.sii.cl.

Con el fin de retratar la situación financiera actual de la empresa, se ha elaborado un resumen y resultado anual del registro de compras y ventas de la empresa en el año 2021. Los datos se observan en la tabla a continuación.

Tabla 2

Resumen Registro de Compras y Ventas 2021

Mes	Compras	Ventas	
		Factura	Boleta
Enero	\$ 1.062.196	\$1.271.000	\$450.000
Febrero	\$ 489.334	\$ 660.500	-
Marzo	\$ 471.216	\$1.153.301	-
Abril	\$ 1.169.912	\$ 916.000	\$517.000
Mayo	\$ 666.877	\$ 715.500	-
Junio	-	\$ 179.800	-
Julio	\$ 220.078	\$ 189.000	-
Agosto	\$ 775.756	\$ 450.000	\$131.900
Septiembre	\$ 2.956.741	\$ 450.000	\$277.000
Octubre	\$ 1.176.554	\$ 110.000	-
Noviembre	\$ 1.884.016	\$ 450.000	\$688.000
Diciembre	\$ 1.119.865	\$ 451.000	-
	Total Compras	Total Ventas	
	\$ 11.992.545	\$	9.060.001
Resultado 2021	\$		-2.932.544

Cálculo de la rentabilidad del periodo 2021:

Para el cálculo de rentabilidad se usará la rentabilidad sobre ventas, la cual mide la rentabilidad de una empresa respecto de las ventas que genera. La fórmula del índice de rentabilidad sobre ventas es, la utilidad del periodo dividido por las ventas del periodo, multiplicado por 100. La utilidad del periodo es -\$2.932.544 y las ventas del periodo son \$9.060.001, por lo que el índice de rentabilidad sobre ventas da como resultado -32,3%.

Como se observa en la tabla, el resultado anual muestra pérdidas importantes. Según fue conversado con el dueño, esta situación se debe a que las ventas que no son por factura pocas veces son reflejadas en la contabilidad, lo cual es perjudicial para la organización en todos los aspectos. También se detecta que los gastos de la empresa no llevan un orden separado por sección, como son los gastos administrativos, de producción, etc.

5.3. Pretensiones futuras

Las pretensiones futuras de la empresa HyH Aluminios, es generar mejoras en cada una de las áreas analizadas, con el propósito de otorgarle mayor valor al negocio y así aumentar las utilidades de la compañía.

CAPITULO VI: DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Para comprender y resolver los problemas que presenta la empresa, se analizarán los factores más importantes que el estudio externo e interno del negocio develaron. A través de un análisis FODA se establecerá el impacto que cada uno de estos factores tiene en el desarrollo de la empresa y posteriormente se crearán estrategias para alcanzar las pretensiones futuras en un periodo determinado con un orden establecido.

6.1. Análisis FODA

TABLA 3, MEFI

Fortalezas	Relevancia
F1: Ubicación estratégica	15%
F2: 7 años de actividad en el rubro	15%
F3: Cartera de clientes	10%
F4: Excelente manejo de materiales por parte del personal	10%
F5: Buena capacidad de respuesta	7%
Total Fortalezas	57%
Debilidades	Relevancia
D1: Falta de personal	15%
D2: Problemas con las dimensiones del local	10%
D3: Problemas en la estructura organizacional de la empresa	10%
D4: Escasa incorporación de las TICs en los procesos	5%
D5: Capacidad de vehículo limitada	3%
Total Debilidades	43%
TOTAL	100%

Al evaluar los factores internos de la empresa se puede determinar que el factor más relevante en cuanto a las fortalezas que posee la empresa es su ubicación estratégica ya que es la única vidriera ubicada en el sector del palomar, el cual está en constante crecimiento últimamente con la gran cantidad de departamentos que se están

construyendo en dicho sector, asimismo los años de experiencia que tiene la empresa en el rubro y la excelencia en cuanto al manejo de los materiales por parte del maestro vidriero son las fortalezas más apreciadas por la empresa, por otra parte HyH cuenta con cartera de clientes pero esta no está establecida en la base de datos por lo que junto a la rápida capacidad de respuesta son de las menos relevantes ya que no son percibidas por los dueños de HyH.

En cuanto a las debilidades de la empresa, se puede apreciar que la falta de personal es la debilidad más relevante percibida por los dueños acompañándolo también los problemas de infraestructura del local y el no tener una estructura organizacional bien definida, los cuales ocasionan un gran impacto en el desarrollo de la cadena productiva, mientras que la insuficiente incorporación de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos y la limitada capacidad de carga del vehículo son las de menor relevancia ya que generan un menor impacto pero se asoman también como aspectos de influencia negativa para los dueños.

Del análisis MEFI se puede apreciar que existe equilibrio entre las fortalezas y debilidades de la empresa ya que la diferencia entre la relevancia de estas es pequeña, sin embargo, las fortalezas siguen superando a las debilidades lo que indica que las fuerzas internas de la empresa son altamente favorables según la percepción de los dueños.

A continuación, se evaluarán las oportunidades y posibles amenazas que tenga la empresa mediante el siguiente análisis MEFE:

Tabla 4, MEFE

Oportunidades	Relevancia
O1: Nuevos proyectos inmobiliarios en la ciudad	17%
O2: Creciente interés de la población en comprar online	15%
O3: Baja presencia de competidores en el sector (Palomar)	12%
O4: Ofrecer productos que la competencia no suele trabajar	10%
O5: Diversidad de proveedores que pueden abastecerla	5%
Total Oportunidades	59%
Amenazas	Relevancia
A1: Posible migración de clientes a la competencia	15%
A2: Preferencias por productos sustitutos	10%
A3: Crisis económica	10%
A4: Retrocesos en plan paso a paso que reduzcan los aforos	5%
A5: Posibles cambios en la legislación laboral	3%
Total Amenazas	43%
TOTAL	100%

Se puede observar que al evaluar los diferentes factores externos de la empresa en cuanto a las oportunidades que esta posee, se debe poner más énfasis en los nuevos proyectos inmobiliarios de la ciudad, el creciente interés de compra online y la baja presencia de competidores en el sector ya que estos factores poseen un mayor impacto sobre la industria, por otra parte el ofrecer productos que la competencia no suele trabajar y la diversidad de proveedores tienen una menor relevancia respecto de los anteriores según la apreciación de los dueños.

En cuanto a las Amenazas, el perder clientes y la inclinación de estos hacia los productos sustitutos son los factores más importantes ya que generan mayor peligro para la empresa a los cuales le sigue las posibles crisis económicas que se están viendo en el último tiempo a nivel mundial, el retroceso del plan paso a paso por

Covid-19 y un cambio en las legislaciones laborales como menos relevantes ya que no son mayormente notables por la empresa.

Del análisis MEFE se puede apreciar el dominio de las oportunidades de la industria por sobre las amenazas lo cual indica que el ambiente externo presenta una situación favorable para la empresa según la estimación de sus dueños.

Con la información obtenida del análisis anterior, se construye una Matriz de cruzamiento con el objetivo de desarrollar estrategias que permitan alcanzar los objetivos:

Tabla 5, Matriz de Cruzamiento FODA

		Factores Externos		
		Oportunidades	Amenazas	
Matriz de Cruzamiento		O1: Nuevos proyectos inmobiliarios en la ciudad	A1: Posible migración de clientes a la competencia	
		O2: Creciente interés de la población en comprar online	A2: Preferencias por productos sustitutos	
		O3: Baja presencia de competidores en el sector (Palomar)	A3: Crisis económica	
		O4: Ofrecer productos que la competencia no suele trabajar	A4: Retrocesos en plan paso a paso que reduzcan los aforos	
		O5: Diversidad de proveedores que pueden abastecerla	A5: Posibles cambios en la legislación laboral	
		Factores Internos	Fortalezas	F1: Ubicación estratégica
F2: 7 años de actividad en el rubro				
F3: Cartera de clientes				
F4: Excelente manejo de materiales por parte del personal				
F5: Buena capacidad de respuesta				
Debilidades	D1: Falta de personal		DO(Min-Max) = Implementación de tecnologías de la información y comunicación. Mejorar procedimientos internos de la empresa. Arrendamiento de nuevo local para aumentar niveles de producción. Fortalecer la cadena de suministros y producción.	DA(Min-Min) = Contratar personal, considerando la cantidad de trabajadores necesarios para definirse como pequeña empresa. Fortalecer los canales de distribución y comunicación.
	D2: Problemas con las dimensiones del local			
	D3: Problemas en la estructura organizacional de la empresa			
	D4: Escasa incorporación de las TICs en los procesos			
	D5: Capacidad de vehículo limitada			

A partir de los distintos estudios realizados se puede observar que la empresa HyH no ha tenido un buen rendimiento en los últimos periodos. La comunicación con los clientes es impersonal y deficiente, luego de entregar el producto, el área de ventas no cuenta con un proceso de seguimiento que ayude a la retención de los clientes y al mismo tiempo asegurar la satisfacción de estos.

La publicidad de la empresa debe mejorar, ser más visible, debe llegar con mayor impacto y en mayor volumen a la población.

La empresa posee un catálogo básico de productos en aluminio y vidrio, se debe ampliar y actualizar el catálogo para así captar nuevos clientes. A través de los proveedores y el trabajo del área de producción se deben incorporar los conocimientos y los procesos necesarios para agregar los nuevos productos a ofrecer.

La empresa no tiene una estructura organizacional definida y se hace difícil establecer las responsabilidades específicas de cada cargo, se debe generar una descripción de cargo para cada trabajador con su posición en el organigrama, subordinación, supervisión y sus tareas principales. (Boletas)

La casi nula incorporación de tecnologías de la información tiene a HyH en una situación desactualizada, desfavorable respecto de la competencia y lejos de lo que las empresas apuntan hoy en día con el tema de la globalización, digitalización e inmediatez del comercio moderno. Con herramientas tecnológicas o softwares que permitan modernizar los procesos internos, la empresa podrá aumentar la eficiencia dentro de las distintas áreas que la componen.

En resumen, HyH es una Pyme familiar que ha orientado su esfuerzo principalmente en responder a la demanda, en desmedro de un desarrollo interno que vaya a la par con el crecimiento productivo que esta última genera, no han implementado actualizaciones orientadas a mejorar sus procesos internos, lo que refleja el estancamiento del rendimiento de la empresa en ciclos futuros.

CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE APLICACIÓN

7.1. Objetivo General

Diseñar una planificación estratégica para la empresa HyH, actualizando y mejorando los procesos internos con el fin otorgar mayor valor a la empresa y así aumentar sus niveles de venta.

7.2. Objetivos Específicos

- Mejorar la relación y comunicación con los clientes a través de redes sociales y crear un espacio de diálogo.
- Generar una herramienta de seguimiento a los clientes con el fin de velar por su satisfacción en la atención y registrar sus datos para ayudar en la retención de clientes.
- Crear y ejecutar una estrategia de marketing acorde a la situación actual de la empresa y que llegue con más impacto y volumen a la población objetivo.
- Ampliar y actualizar el catálogo de productos incorporando nuevos conocimientos, materiales y procesos productivos.
- Definir la estructura organizacional de la empresa para así establecer claramente las responsabilidades, tareas y alcances de cada cargo.

7.3. Planes de acción

Plan de Acción 1: Para mejorar la relación con los clientes.

- Crear Redes sociales para HyH
 - Para mantener una buena comunicación con los clientes, se crearán perfiles en las redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram), donde aparte de promocionar los productos y brindar información de contacto se creará un espacio de consultas, cotizaciones, etc.

- Elaborar Cuestionario satisfacción, calidad y servicio (Google Forms)
 - Se creará un formulario a través de Google Forms con el objetivo de registrar los datos del cliente y realizar un seguimiento que muestre los niveles de satisfacción y si hay algún aspecto que mejorar ya sea en el producto, en la instalación o en la atención.
 - Registro del Cliente (Base de datos)
 - ¿Cuál es su nivel de satisfacción después de ser atendido en HyH?
 - ¿Cuánto nos demoramos en atenderlo?
 - ¿Cómo fue la atención de HyH?
 - ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?
 - Comentarios.

El cuestionario para satisfacción de clientes se podrá realizar accediendo al siguiente

URL: <https://forms.gle/UvjhLYQ9CfwaPhZh6>

Tabla 6, Plan de Acción 1

N°	Descripción	Tiempo		Recursos			
		Inicio	Fin	Responsable	Área	Físicos	Financiamiento
1	Creación perfiles de redes sociales	Abril 2022	Abril 2022	Administrador	Ventas/Marketing	Smartphone	No Requiere
2	Publicación de diversas fotografías de productos	Abril 2022	Abril 2022	Administrador	Ventas/Marketing	Smartphone	No Requiere
3	Creación del Formulario de Satisfacción	Abril 2022	Abril 2022	Administrador	Ventas	Smartphone	No Requiere

Plan de Acción 2: Aumentar la publicidad de la empresa.

- Compra e implementación de 2 pendones roll up de 80x200cm con diseño incluido. Los pendones roller son excelente publicidad móvil, prácticos de instalar y transportar en una maleta pequeña.
 - <https://www.megadisenos.cl/productos/gigantografias/>
- Dave Gaona, presidente y fundador de la Asociación Mexicana de Profesionales de Marketing Digital y Social Media, indica que de acuerdo con su experiencia en campañas de diferentes marcas, los ingresos pueden aumentar entre un 30 y un 60 por ciento. El costo del marketing digital para publicitar los perfiles de redes sociales con los productos que en ellos se exhiben varía de acuerdo a la plataforma y al plan, en el caso de HyH se gastarán \$3.500 pesos mensuales en publicidad de Facebook y \$4.000 pesos mensuales en publicidad de Instagram.
- Se mandará a hacer también un cartel de gigantografía luminoso de 4 m² el cual cuesta \$440.000 pesos y se instalará en la fachada del local en la parte de arriba de la entrada.

Tabla 7, Plan de Acción 2

N°	Descripción	Tiempo		Recursos			
		Inicio	Fin	Responsable	Área	Físicos	Financiamiento
1	Publicidad de los perfiles a través de Marketing Digital	Abril 2022	Diciembre 2024	Administrador	Marketing	Smartphone	\$427.500
2	Compra e implementación pendones y cartel	Abril 2022	Abril 2022	Administrador	Marketing	-	\$549.800

Plan de acción 3: Ampliación y actualización del catálogo de productos

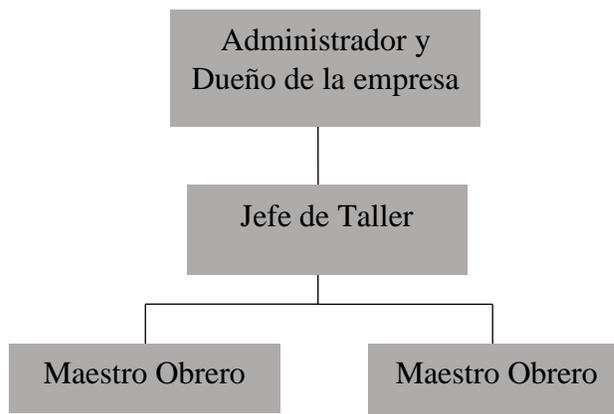
- Según fue conversado con el jefe de taller, el cual posee 50 años de experiencia en el rubro de los vidrios, la razón por la que no se ha ampliado el catálogo es porque los materiales usados para elaborar productos como el termopanel o los vidrios templados son mucho más caros y la demanda de estos no es lo suficiente para justificar ese costo. Ahora bien, con las mejoras en el área de ventas y marketing se espera un aumento en la demanda de productos de esta categoría, por lo que el dueño está dispuesto a ampliar el catálogo y el jefe de taller a capacitar a los maestros para la elaboración de estos nuevos productos. El tiempo estimado para que los maestros obreros sean capacitados es de 1 mes, dividiendo la jornada en horas de producción y horas de capacitación.
- Los proveedores con los cuales posee contacto HyH ofrecen todos los materiales necesarios para los nuevos productos que se planean incorporar. Se estima que los costos en materia prima aumentarán en un 15% debido a los nuevos materiales que se necesitarán para elaborar los productos a incorporar en el catálogo y además por el supuesto aumento de las ventas, la cantidad de material a pedir aumentará y las compras crecerán en un 10% en general.
- Los nuevos productos a incorporar en el catálogo son:
 - Ventanas Termopanel.
 - Puertas de vidrio templado.
 - Ventanas proyectantes, batientes.
 - Shower Door de vidrio templado.
 - Más colores, diseños y tipos de línea de aluminio.
- Es importante incluir estos nuevos productos en la publicidad desde abril.

Tabla 8, Plan de Acción 3

N°	Descripción	Tiempo		Recursos			
		Inicio	Fin	Responsable	Área	Físicos	Financiamiento
1	Incorporar nuevos materiales a la lista de pedidos	Mayo 2022	Mayo 2022	Jefe de Taller	Operaciones	Libro	+15% nuevos materiales y +10% compras general
2	Capacitación elaboración nuevos productos	Mayo 2022	Mayo 2022	Jefe de Taller	Operaciones	Taller	No Requiere

Plan de Acción 4: Definir la estructura organizacional de la empresa.

Gráfico 2, Organigrama



Cuadros de descripción de Cargo:

Tabla 9, Descripción de cargo Administrador

1.Nombre del Cargo	
Administrador de la Empresa	
2.Posición del Cargo en el Organigrama	
a) Subordinación	Jefe de Taller
b) Supervisión	-
c) Comunicaciones Colaterales	Jefe de Taller – Maestros Obreros
3.Contenido del Cargo	
Tarea Principal	%Tiempo Laboral
Planificar, organizar, controlar y dirigir el rumbo de la empresa.	60%
Atención de clientes vía Online y administración de las redes sociales	30%
Llevar la contabilidad de la empresa	10%
TOTAL	100%

El administrador y dueño de la empresa se encargará de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. Será él quien se encargará de crear y coordinar las redes sociales, la comunicación y atención de los clientes vía online.

Tabla 10, Descripción de cargo Jefe de Taller

1.Nombre del Cargo	
Jefe de Taller	
2.Posición del Cargo en el Organigrama	
a) Subordinación	Maestros Obreros
b) Supervisión	Administrador
c) Comunicaciones Colaterales	Administrador – Maestros Obreros
3.Contenido del Cargo	
Tarea Principal	%Tiempo Laboral
Fiscalizar y dirigir la producción y a los maestros obreros	38%
Realizar y aprobar presupuestos, establece prioridad de entrega	20%
Atención de clientes en el local y comunicación post venta	15%
Control de inventario y realizar pedidos de material	15%
Emitir boletas y facturas	12%
TOTAL	100%

El jefe de taller tiene como función principal fiscalizar y dirigir el trabajo de los maestros obreros. Es quien realiza los presupuestos y organiza la prioridad de los trabajos. Además de atender el público, es quien realiza los pedidos de material y lleva control de inventario. Además, se le responsabilizará emitir boletas y facturas por cada producto o venta que se realice.

Tabla 11, Descripción de cargo Maestro Obrero

1.Nombre del Cargo	
Maestro Obrero	
2.Posición del Cargo en el Organigrama	
a) Subordinación	-
b) Supervisión	Jefe de Taller
c) Comunicaciones Colaterales	Jefe de Taller - Administrador
3.Contenido del Cargo	
Tarea Principal	%Tiempo Laboral
Elaboración de Productos	60%
Instalación a domicilio	20%
Atención de clientes y derivación al Jefe de Taller	15%
Limpieza del local, orden y mantención de las herramientas y espacio de trabajo	5%
TOTAL	100%

Los maestros obreros se encargan de atender clientes, derivar los pedidos para que el jefe de taller haga los presupuestos y principalmente elaboran los productos y los instalan.

7.4. Presupuesto

El siguiente presupuesto se ha realizado con valores actuales de los insumos a comprar y servicios a contratar, estos valores se han calculado en UF con el fin de preservar el poder adquisitivo del dinero en el tiempo ya que esta unidad monetaria varía de acuerdo al alza o baja del IPC que reporta mensualmente el instituto

Nacional de Estadísticas (INE) y de esta manera permite que la economía conviva con la inflación.

Tabla 12, Presupuesto Planificación Estratégica

Presupuesto					
	2022	2023	2024	2025	2026
Plan de Acción 1					
Crear Perfiles en redes sociales	-	-	-	-	-
Encuesta de satisfacción	-	-	-	-	-
Total	UF 0	UF 0	UF 0	UF 0	UF 0
Plan de Acción 2					
Publicidad Facebook	UF 0,9987	UF 1,3316	UF 1,3316	UF 1,3316	UF 1,3316
Publicidad Instagram	UF 1,1414	UF 1,5219	UF 1,5219	UF 1,5219	UF 1,5219
Carteles	UF 17,4322	-	-	-	-
Total	UF 19,5723	UF 2,8536	UF 2,8536	UF 2,8536	UF 2,8536
Plan de Acción 3					
Ampliación Catálogo	-	-	-	-	-
Total	UF 0	UF 0	UF 0	UF 0	UF 0,2854
Plan de Acción 4					
Definir Estructura Organizacional de la empresa	-	-	-	-	-
Total	UF 0	UF 0	UF 0	UF 0	UF 0
Total de Totales	UF 19,5723	UF 2,8536	UF 2,8536	UF 2,8536	UF 2,8536

Se puede apreciar que el plan de acción 1, 3 y 4 no presentan costos asociados ya que son actividades que los trabajadores están capacitados para realizar, sin necesidad de contratar ningún servicio. El plan de acción 2 es el que presenta un mayor costo, en el año 2022 se calcula el costo más alto de aproximadamente 19,5723 UF (\$617.300) en publicidad, ya que se hará la compra de los carteles para

el local solo como inversión inicial, mientras que en los próximos años solo se cuenta el costo de impulsar las publicaciones en Facebook e Instagram.

La empresa deberá invertir un total de 30,9867 UF (\$977.304) en los 5 años de duración de este plan estratégico el cual otorgará mayor valor a la empresa y eventualmente aumentarán significativamente sus ventas.

7.5. Rentabilidad esperada

Utilizando la rentabilidad sobre ventas y aplicando los supuestos definidos en los planes de acción, se realizará el análisis de rentabilidad esperada para el periodo 2022-2026.

Como se observó en el estudio financiero los egresos del periodo 2021 fueron de \$11.992.545 y los ingresos \$9.060.001, dando una rentabilidad del -32%. El costo total del plan acción es de \$977.304, se estima que a través del plan de acción 4 (debido al registro de boletas y facturas) aumentarán las ventas en un 10%. Con el plan de acción 2 de marketing digital y publicidad aumenta las ventas entre un 30% y 60%, se usará un porcentaje de nivel intermedio entre pesimista y moderado el cual corresponde a un 40%. Por lo tanto, el aumento total anual en porcentaje de ventas irá disminuyendo naturalmente, debido a que el impacto que tendrán las estrategias de marketing será cada vez menor, por ende, irá bajando su efectividad en un 5% anual. Finalmente, el plan de acción 3 de ampliación de catálogo aumentará los costos por materia prima en 15% debido a la incorporación de nuevos materiales y un 10% general debido al incremento en la cantidad a pedir de cada material, el cual se estima que aumentará en un 3% cada año.

Tabla de Egresos Esperados

Egresos esperados 2022: $(\$11.992.545 * 1,15) * 1,1 + \$977.304 = \$16.147.873.-$
Egresos esperados 2023: $\$16.147.873 * 1,13 = \$18.247.097.-$
Egresos esperados 2024: $\$18.277.602 * 1,16 = \$21.166.632.-$
Egresos esperados 2025: $\$21.202.018 * 1,19 = \$25.188.293.-$
Egresos esperados 2026: $\$25.230.402 * 1,21 = \$30.477.834.-$

Tabla de Ingresos Esperados

Ingresos esperados 2022: $\$9.060.001 * 1,5 = \$13.590.001.-$
Ingresos esperados 2023: $\$13.590.001 * 1,35 = \$18.346.503.-$
Ingresos esperados 2024: $\$18.346.503 * 1,3 = \$23.850.454.-$
Ingresos esperados 2025: $\$23.850.454 * 1,25 = \$29.813.067.-$
Ingresos esperados 2026: $\$29.813.067 * 1,2 = \$35.775.680.-$

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Rentabilidad Esperada	-18,8%	0,5%	11,3%	15,5%	14,8%

Se puede observar que, aunque en el año 2022 la rentabilidad es negativa (-18,8%) debido a las inversiones que se realizarán, la planificación estratégica ha permitido subir en más de 10 puntos la rentabilidad respecto del año anterior. En el 2023 asciende a un 0,5%, en el 2024 a un 11,3%, en el 2025 a un 15,5% llegando al punto clímax de la rentabilidad del negocio. Finalmente se observa una rentabilidad sobre ventas de un 14,8% en el último año de implementación de la planificación estratégica.

Cabe mencionar, que el aumento de las ventas que se observa y refleja en los ingresos esperados 2022-2026, no constituye un problema de productividad ni capacidad de mano de obra. Como se puede ver, en el año 2026, los ingresos alcanzarían los \$35.775.680, siendo en promedio \$2.981.306 de ventas mensuales, este nivel de producción es totalmente realizable por los maestros que actualmente tiene la empresa, sin necesidad de contratar más personal.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES

HyH Aluminios es una empresa que se encuentra inmersa en un mercado del cual puede obtener un sin número de beneficios y posee un alto potencial de crecimiento y desarrollo. Al ser una empresa ya establecida hace años, posee una mayor probabilidad de que su nombre se divulgue rápidamente en la comunidad.

Con la actualización de la empresa al entrar al mundo digital a través de las redes sociales, se espera un aumento notable en las relaciones y comunicación con los clientes generando espacios de diálogo y una mayor cercanía, estos ayudaran a la empresa a percatarse de lo bueno y malo en el servicio a través de la encuesta de satisfacción para mejorar los aspectos correspondientes, por otra parte, al publicitar la empresa por estos medios, será cada vez más conocida lo que atraerá a más y nuevos clientes.

El local cuenta con un letrero pequeño que sólo es visible cuando el local está abierto (horario limitado) por lo que los individuos no logran percatarse de que es una empresa vidriera, es por esto que, al posicionar un letrero más grande y luminoso, que pueda ser visualizado 24/7 y que contenga los números y perfiles de contacto, permitirá que los potenciales clientes puedan hacer sus cotizaciones y consultas a pesar de que el local esté cerrado (Horario flexible).

Es importante que la empresa amplíe y actualice el catálogo a medida que nuevos productos vayan apareciendo en el mercado, esto debido a que las exigencias del entorno lo ameritan, se debe entregar variedad en los productos, actualización de precios, y una imagen visual más profesional y detallada para llamar la atención y cumplir con las exigencias de los clientes.

La planificación estratégica que se estableció para entregar mayor valor a la empresa y generar un aumento en las ventas, tienen una alta efectividad, debido a que los planes de acción ayudarán a la compañía a aumentar el flujo de clientes, lo que proporcionará mayores niveles de venta, siempre y cuando se realicen las inversiones sugeridas y se siga paso a paso las recomendaciones que plantea el documento.

Al implementar las estrategias propuestas en esta planificación, se espera que la empresa comience a percibir un aumento de su rentabilidad, pasando de una rentabilidad negativa de un -32% en el año 2021 a un -19,02% en el año 2022, en el 2023 asciende a un 0,38%, en el 2024 a un 11,1%, en el 2025 a un 15,47% llegando al punto clímax de la rentabilidad del negocio. Al finalizar el periodo de implementación de esta planificación estratégica (2026), la empresa percibirá una rentabilidad sobre ventas de un 14,67%.

Se recomienda a la empresa sin duda generar las inversiones y gastos presupuestados, ya que esta será la única forma de obtener beneficios en el futuro y evitar el estancamiento del negocio, recordando que los altos gastos realizados en el presente otorgarán importantes ingresos en el futuro, siempre respetando los tiempos de capacitación y adaptación a los cambios que necesite cada trabajador para mantener un espíritu emprendedor y de constante motivación.

Por último, se deja abierta la propuesta de continuar el seguimiento para un nuevo periodo de programación con el fin de proyectar a futuro las mejoras alcanzadas.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- (1) Maldonado, G. V., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista publicando*, 3(8), 335-344.
- (2) Moreno, F. M., Moreno, S. M., & Dávalos, C. G. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11(31).
- (3) Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag, J. M. (2014). Preparación y evaluación de proyectos. Mc Graw Hill educación.
- (4) Acosta, A. M., & Pérez, A. C. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. *CICAG: Revista del centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 7(2), 81-87.
- (5) Quejada Pérez, R. F., & Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, (81), 149-158.
- (6) Dess, G. Y Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas. Editorial McGraw Hill. España.
- (7) Gersick, K., Davis J., Hampton M. Y Lansberg I. (1997). Empresas familiares. Generación a generación. Ed. McGraw Hill. México.
- (8) Guerras, L. (2004). Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica. *Universia Business Review*. Primer Trimestre: 117-128.
- (9) Hill, C. Y Jones, CH. (2005). Administración estratégica. Un enfoque integrado. McGraw Hill Interamericana Editores. México.
- (10) Masson, J. (2006). La planificación estratégica de las empresas familiares. Universidad Autónoma de Barcelona.
- (11) Neubauer, F. Y Lank, A. (1999). La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure. Deusto. España.
- (12) Serna, H. (2002). Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión- Teoría y Metodología. 7ma. edición. 3R Editores. Colombia.
- (13) Ussman, A., Jiménez, J. Y García, P. (2000). Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: Propuesta de un modelo. Actas del I Congreso Nacional de Investigación sobre empresa familiar. Valencia-España.
- (14) Ward, J. (2006). El éxito en los negocios de familia. Editorial Norma. Colombia.

Artículos de Internet

- (I) Barriga, L. (2006). Qué es la planificación. Recuperado de <https://cyberleninka.org/article/n/963036.pdf>
- (II) Belausteguigoitia, I. (1996). La singular dinámica de las empresas familiares en Latinoamérica. <http://cedef.itam.mx/PDF/Dinamicadela.empresa-familiar-en-Latinoamerica.pdf>. Consultado: 08-06-2009.
- (III) Instituto de empresa familiar (2008). Folleto Corporativo. Documento en línea. Disponible en: http://www.iefamiliar.com/pdf/Folleto_Corporativo.pdf. Consultado: 20-07-2009.
- (IV) <https://www.elfinanciero.com.mx/>
- (V) https://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/pymes.pdf
- (VI) Banco Santander, S.A. (2019). Chile Política y Economía. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>.
- (VII) <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>
- (VIII) <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=149285>
- (IX) https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=yuskDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA4&dq=qu%C3%A9+es+un+estudio+de+mercado&ots=fHsielB9FW&sig=VuBWC8CoqEVn_rP-pR9xoS9Le8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- (X) https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&ots=UIaXi2wbuj&sig=LghKIvfplJU0KO7gCYwbn8lyTbU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- (XI) https://www.sii.cl/factura_electronica/factura_sii/Ing_Egre_Documentos.doc#:~:text=Libro%20de%20Compras,-.Para%20el%20caso%20de%20las%20Notas%20de%20Cr%C3%A9dito%2C%20el%20valor,impuestos%20espec%C3%ADficos%20a%20los%20combustibles.

ANEXOS

Anexo 1: Base de datos de encuesta estudio de mercado y precios.

Empresa	Web/Correo	Dirección	Fono	Forma de pago
Vialum	cajavidalumspa@gmail.com	Los Carrera N°815	938998544	efectivo/transferencia/tarjeta
GomacoINVID	www.gomacoinvid.cl	Los Carrera N°871	522240489	efectivo/transferencia
Serval	vidrieria.serval@gmail.com	Los Carrera N°1078-A	964654468	efectivo/transferencia/tarjeta
Fevalum	Fevalumeirl@gmail.com	Chañarcillo N°777	522384509	efectivo/transferencia
Gallardo	Copiapó.vidrieria.gallardo@gmail.com	Maipú N°885	982127777	efectivo/tarjeta
Italia	ventas@vidrieriaitalia.cl	Diego Portales N°920	522236047	efectivo/transferencia/tarjeta

	Vidrio 3mm de 50x80cm	Shower Door 1.30x1.70		Ventana Termopanel 180X120	
Empresa	Precio	Precio	Instalación	Precio	Instalación
Vialum	\$9.200	\$201.000	si	\$480.000	si
GomacoINVID	\$9.000	\$198.000	si	\$400.000	si
Serval	\$8.800	\$172.400	si	\$365.000	si
Fevalum	\$8.900	\$188.000	si	\$490.000	si
Gallardo	\$9.300	\$235.000	si	\$580.000	si
Italia	\$10.260	\$281.000	si	\$535.000	si

	Puerta Vidrio Templado		30 ventanas correderas	
Empresa	Precio	Instalación	Precio	Precio un.
Vialum	no hacen	-	\$7.062.000	\$235.400
GomacoINVID	no hacen	-	\$6.750.000	\$225.000
Serval	no hacen	-	\$6.615.000	\$220.500
Fevalum	no hacen	-	\$6.750.000	\$225.000
Gallardo	no hacen	-	\$7.980.000	\$266.000
Italia	\$1.500.000	si	\$7.230.000	\$241.000