

INDICE

Paginas

RESUMEN	01
MARCO TEORICO	
• Introducción.....	02
• Integración económica y crecimiento.....	02
• El papel del mercado.....	03
• Oportunidades de la Globalización.....	04
• Amenazas de la Globalización.....	04
• Las Empresas frente a la globalización.....	05
• El accionar de las corporaciones.....	06
• Oportunidades de las empresas.....	08
• Amenazas de las empresas.....	09
• Apertura de la economía chilena y la globalización.....	09
• Estrategia de costes y estrategia de diferenciación: Evolución y Cambios.....	13
• Globalización económica y estrategia competitiva.....	16
• Globalización económica y conceptos teóricos de estrategia competitiva.....	18
PROBLEMA	23
OBJETIVOS	
• General	24
• Específicos	24
METODOLOGIA	26
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	34
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
BIBLIOGRAFIA	37
ANEXOS	
• Definición y calculo de la muestra	38
• Instrumento de medición (encuesta).....	41
• Análisis de los resultados.....	62

RESUMEN

La globalización económica internacional de hoy ha provocado una alteración evidente en los esquemas tradicionales de los análisis de dirección estratégica vinculados al estudio de los entornos competitivos y las ventajas competitivas. Las nuevas reglas de competencia a escala internacional, el cambio del peso específico del coste de alguna de las fases de la cadena de valor de producción (EL Diccionario de la Real Academia Española define costes de producción: "Conjunto de gastos para la producción de bienes y servicios"), la redefinición de la distancia y la localización geográfica como nuevos elementos de ventaja competitiva han originado una revolución radical en los planteamientos estratégicos y en la búsqueda de una ventaja competitiva.

El presente proyecto realiza una comparación en la cadena de valor de empresas manufactureras de la Quinta Región, Chile; tomando los periodos desde 1995 hasta el 2005, intenta demostrar que la globalización ha afectado directamente a la cadena de valor y por ende a las fases que la componen.

Se espera obtener información que permita demostrar que las diferencias son a causa de las alteraciones de las cadenas de valor de producción, debido al menor costo en la mano de obra inherente a la globalización.

MARCO TEÓRICO

Introducción.

Las economías occidentales de los países más desarrollados se habían venido caracterizando en los últimos tiempos por un hecho fundamental en las estrategias competitivas de sus empresas, esto era el cambio del coste personalizado de las diversas actividades que componían la cadena de valor de producción, produciéndose un aumento desmedido del coste de la mano de obra; por otra parte el proceso de globalización supone una ruptura del concepto de mercado y producción local o nacional y la creación de un ámbito de gestión empresarial de alcance internacional que facilita el acceso a áreas de desarrollo económico con unos costes de producción mucho más bajos en lo que se refiere a la disponibilidad de mano de obra barata; es por ello que se puede afirmar que el movimiento de globalización económica supone una clara respuesta a las necesidades y limitaciones de los modelos de producción anteriores, al tiempo que se da un cierto viraje en las tendencias de estrategias competitivas basadas en la diferenciación, las cuales habían disfrutado de una gran preeminencia hasta ese momento.

Integración económica y crecimiento

El volumen del comercio mundial de bienes ha crecido a tasas positivas, exceptuándose los años de crisis (1981-1982). Asimismo, a lo largo del período de posguerra, las tasas de crecimiento del comercio han sido sistemáticamente más elevadas que las del producto. Este resultado ha sido interpretado como una evidencia de la creciente interpenetración entre economías, con el consecuente crecimiento de la proporción de las exportaciones e importaciones en el conjunto de las actividades económicas de las naciones. De acuerdo con el Banco Mundial, la proporción de las exportaciones de bienes en el producto mundial aumentó del 11%, en 1980, a un 18% actualmente, mientras que la de servicios no factoriales pasó del 1,65% a casi 4%, resultando en una proporción creciente de las exportaciones de bienes y servicios en el producto mundial: del 12,7 a un 22%, para los mismos años.

Estas cifras son ilustrativas de la integración internacional por vía del comercio de bienes y servicios y de flujos de capital, determinada en gran medida por una creciente internacionalización de las estrategias de producción y distribución de las empresas, permitida y alentada por cambios tecnológicos continuos en los transportes y las

comunicaciones. Este proceso conocido por globalización ha demandado profundas transformaciones en las políticas nacionales de la totalidad de los gobiernos, con el propósito de desreglamentar y liberalizar la mayoría de los mercados de productos y factores. Los gobiernos de todos los países tienen que enfrentar los desafíos propuestos por la rápida interconexión de los mercados, esforzándose por mantener la confianza de los inversionistas domésticos y extranjeros en las instituciones locales, y para impedir que los entornos de los mercados proponga problemas adicionales para la definición de estrategias de desarrollo.(1)

El papel del mercado

Como fenómeno de mercado, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el costo de mover bienes, servicios, dinero, personas e información.

Esta reducción de la distancia económica ha permitido aprovechar las oportunidades de arbitraje existentes en los mercados de bienes, servicios y factores, disminuyendo la importancia de la geografía y la efectividad de las barreras de política.

El proceso comenzó hace algún tiempo, pero la aceleración del fenómeno es precisamente la característica de este fin de siglo. El proceso se precipita por la conjunción de diversos aspectos: (20)

El fin de los controles de cambio, las innovaciones financieras y el progreso alcanzado en la transmisión de la información hacen que se establezca un mercado financiero mundial que funciona en tiempo real.

La organización de grandes empresas conforme a estructuras de redes mundiales que ignoran cada vez más las fronteras nacionales.

En el campo de la información, la transmisión universal e instantánea de las informaciones.

En la esfera política, triunfo (por lo menos parcial) de la alianza entre la democracia y el mercado.

La experiencia para muchos es más bien la de una jungla hostil, de inestabilidad de las condiciones económicas, de marginamiento y de limitación de las oportunidades. En efecto, como todos los grandes fenómenos de la historia, la globalización es portadora de oportunidades y riesgos.(2)

Oportunidades de la Globalización

Las oportunidades están allí. En condiciones apropiadas, este fenómeno ofrece posibilidades extraordinarias de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres. En suma, puede contribuir a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento más fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres.

El proceso de globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados. Los flujos de información, tecnología y capital de cartera han sido los que mas han incrementado su movilidad y, por consiguiente, constituyen los mercados donde más han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación endógena. Sin embargo, las condiciones para aprovechar estas oportunidades están heterogéneamente distribuidas entre países. Un aspecto central, por consiguiente, reside en identificar los atributos que mejoran dicha capacidad y permiten revertir los aspectos negativos heredados de comportamientos pasados.

La notable reducción de los costos del transporte y las comunicaciones ha facilitado la división del proceso productivo, permitiendo la participación de un mayor número de localizaciones geográficas según las ventajas que cada una aporta a la cadena de valor agregado. Este hecho ha ampliado las oportunidades para que economías individuales participen más activamente de las redes internacionales de producción administradas por las grandes compañías multinacionales.(3)

El proceso de globalización también crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresarias y societales, contribuyendo a la desarticulación de los oligopolios establecidos.

Amenazas de la Globalización

Un hecho salta a la vista: la heterogeneidad de un fenómeno que se aplica a los bienes, servicios, capitales y, de manera bastante desigual, a los hombres. Todo transcurre como si de alguna manera la globalización estuviera aún deshabitada. Sus peligros - particularmente sociales- saltan a la vista.

Las fuerzas centrífugas de la economía global destruyen los lazos de solidaridad entre los ciudadanos, enriquecen aún más a los mejor calificados a la vez que condenan a los demás al empeoramiento de su nivel de vida, particularmente a quienes detentan un empleo de producción o de servicio de carácter personal, condenado a una mayor precariedad y a remuneraciones más débiles.

Este riesgo de marginamiento de los más pobres se ve aumentado por el hecho de que los países más avanzados tienden a concentrar la asistencia para el desarrollo en los países pobres que menos manifiestan una voluntad de movilizar todos sus recursos para salir adelante por sí mismos. Dos de sus elementos concomitantes son la presión demográfica y las presiones migratorias masivas.

Agreguemos a este panorama el peligro de que se exacerben los conflictos comerciales, de que se multipliquen las prácticas económicas ilegales y de que estallen crisis financieras. Bastaría con recordar que, por lo menos en tres ocasiones en los últimos diez años, la economía mundial se ha visto sacudida por el peso del endeudamiento excesivo, la fluctuación de los tipos de cambio y las olas especulativas. La más reciente, la crisis mexicana de 1995 puso en evidencia los riesgos financieros de la globalización.(15)

Las Empresas frente a la globalización

La globalización es a la vez una oportunidad y una amenaza. La integración con la economía mundial abre el camino para que los países pequeños de bajos ingresos se industrialicen de una manera que no era posible cuando estaban de moda las políticas de industrialización no generadoras de deuda en los decenios de 1960 y 1970. Al mismo tiempo, cuando se considera la expansión de las exportaciones, las corrientes de inversiones extranjeras y el crecimiento económico e industrial resulta claro que los países que no han podido integrarse, como los del África subsahariana, están quedando rezagados.

La globalización es la respuesta de las empresas privadas al entorno cambiado y cambiante de los negocios internacionales. El proceso tiene sus raíces en cuatro aspectos claves, los primeros dos de los cuales son con razón los más importantes:

- Los cambios de política en la economía mundial, concretamente la liberalización de las corrientes de capital y de comercio, la desregulación de los mercados, y el desarrollo del sector privado incluida la privatización, que han abierto nuevas oportunidades de inversión en la mayoría de los países.
- La aceleración del progreso tecnológico que ha cambiado las reglas del juego tanto para

las Empresas Transnacionales como para los países en desarrollo anfitriones y las empresas de estos países.

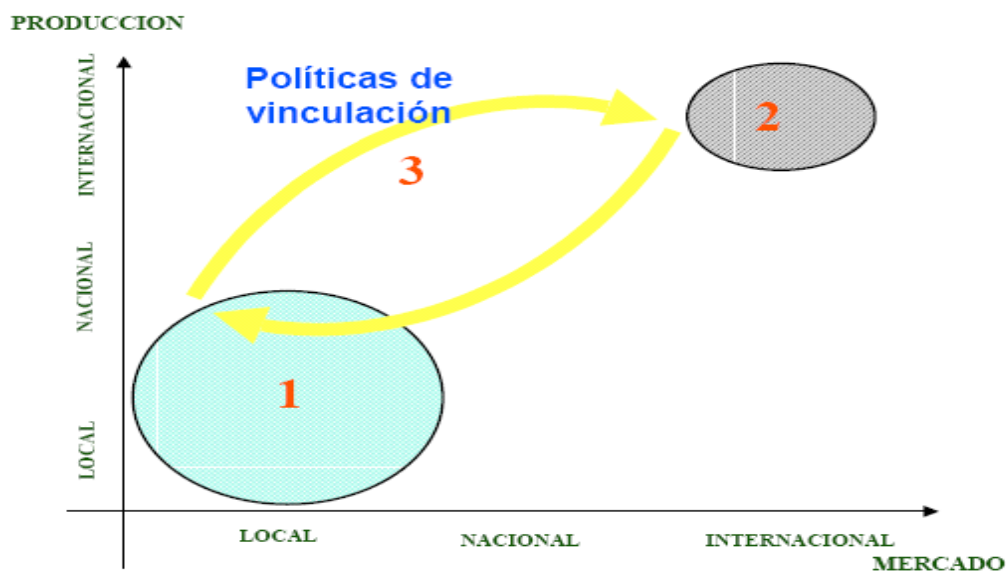
- Las nuevas estructuras orgánicas de las empresas, que en parte han sido posibles gracias a la reducción de los costos de transporte provenientes de los adelantos tecnológicos en las industrias de la información y las comunicaciones.
- El desplazamiento progresivo del poder económico del Norte y el Oeste a los países en desarrollo, especialmente de Asia, como resultado y también como causa de la globalización. (19)

Los países en desarrollo que han participado satisfactoriamente en el proceso de globalización comparten dos características comunes:

- Un entorno de políticas conducente a la movilización de las inversiones industriales, particularmente las Investigación y Desarrollo.
- Una reserva abundante de trabajadores educados, capaces de competir con la mano de obra de calificaciones bajas y medias de las economías industrializadas.(4)

El accionar de las corporaciones

La capacidad de los inversionistas extranjeros para emplazar una mayor parte de sus actividades de agregación de valor en los países en desarrollo, y la capacidad de las empresas de éstos últimos para absorber esas entradas y participar en la manufactura orientada hacia las exportaciones, constituyen elementos claves del proceso de globalización de los países en desarrollo.



Fuente : Obstáculos y oportunidades de inversión para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa en Chile . Universidad de Ferrara y Consultora Nomisma, Italia
<http://www.emprendedorxxi.cl>

En el cuadro # 1 se ilustra la importancia de crear políticas y mecanismos que ayuden a vincular mejor las áreas de empresas tradicionales y modernas. Estas políticas deben evitar que el país se desarrolle a dos velocidades y que se incremente el diferencial de ingreso, riqueza y bienestar en la población.

En las estrategias más sencillas, las filiales autónomas o las subsidiarias multinacionales de las Empresas Transnacionales proveen a los mercados nacionales, funcionando con un alto grado de autonomía respecto de la compañía matriz y realizando la mayoría de las actividades de agregación de valor dentro del país de que se trate.

Con la liberalización del comercio y las corrientes de capital, mejoran las comunicaciones internacionales, aumentan las economías de escala y se intensifica la competencia mundial, lo que da lugar a la aparición de nuevas pautas de integración, con un mayor grado de globalización.

La integración sencilla abarca la tercerización de la producción, ya sea emplazando las actividades de fabricación o montaje fuera del país (inversiones extranjeras directas), o subcontratando las operaciones a proveedores extranjeros o participando en empresas mixtas, acuerdos de licencia, acuerdos de franquicia y otros acuerdos que comprenden la producción y la realización de operaciones en países en desarrollo.

La integración compleja va más allá de la tercerización y la fabricación en otros países

para emplazar las actividades de la cadena de agregación de valor en los mercados en que la relación costo -beneficio es mayor. De esta forma, las actividades de elaboración de datos, contabilidad, finanzas o Investigación y Desarrollo pueden emplazarse en diferentes países en desarrollo.(5)

Oportunidades de las empresas

Las empresas pequeñas obtienen ventajas de la vinculación con empresas transnacionales (ET) por medio de acuerdo de licencia o de franquicia, acuerdos de subcontratación o hasta alianzas.

Si bien los datos sobre empresas mixtas y cooperación sin aporte de capital son limitados, está claro que este es un medio cada vez más utilizado para la cooperación mundial y la transferencia de tecnología, aunque hasta la fecha el grueso de estas actividades se ha hecho en forma de vinculaciones entre empresas de economías desarrolladas.

Dado que las empresas de los países en desarrollo tienen poco que ofrecer en términos de tecnología, las alianzas que vinculan a las empresas de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico con las de economías en desarrollo tienden a centrarse en el acceso a los mercados o toman la forma de relaciones que procuran mejorar la eficiencia, como las de subcontratación. En este caso, la empresa de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico espera sacar provecho del empleo de mano de obra a un costo relativamente bajo en el país en desarrollo.

Aun los países en desarrollo de bajos ingresos han logrado sumarse al proceso de globalización, especialmente en subsectores como los textiles y las prendas de vestir, pero también integrándose en la economía mundial como subcontratistas o mediante otras formas de participación sin aporte de capital.(16)

Se ha dicho que la era de la globalización ofrece oportunidades sin precedentes a los países en desarrollo, que en su mayoría iniciaron una liberalización unilateral a mediados de los años 80. Aunque se proyecta que los países en desarrollo contribuirán aproximadamente un tercio del crecimiento previsto del comercio mundial en el período 1997-2004, las perspectivas de integración de las diferentes regiones a la economía mundial varían considerablemente.

América Latina, Europa oriental y central y el Asia central están clasificadas como integradores contingentes, en los que el proceso de posterior integración estará impulsado por las corrientes de capital.

Las perspectivas de los principiantes están mejorando, a medida que los propios países

en desarrollo más avanzados pasan a ser ellos mismos fuentes de Investigación y Desarrollo hacia el exterior, principalmente en los conglomerados regionales de Asia. A medida que aumentan los salarios y los ingresos por habitante y que se estrechan los mercados laborales, estos países en desarrollo se desplazan hacia actividades de mayor valor agregado y reubican sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de ingresos más bajos.(6)

Amenazas de las empresas

La globalización ha modificado la naturaleza y la pauta de la industrialización. Aun las empresas pequeñas se ven enfrentadas a competidores internacionales.

Los países en desarrollo más avanzados están perdiendo las ventajas competitivas en sectores de índice de mano de obra muy elevado. La elevación de los salarios reales ha erosionado sus ventajas de costos, mientras que las cuotas impuestas por los países industrializados limitan su acceso a los mercados, obligándolos a reubicar algunas de sus operaciones de elevado índice de mano de obra en economías de salarios bajos.

El rápido aumento de los salarios, aun en condiciones de excedentes de mano de obra, que obliga a la administración a ascender en la escala tecnológica en busca de una mayor productividad para justificar nuevas inversiones y conservar la competitividad.

La declinación del empleo en la industria manufacturera a medida que las nuevas tecnologías genéricas sustituyen mano de obra por capital, pese a las ventajas comparativas de una mano de obra abundante.

Un desplazamiento hacia una mayor dependencia de la producción primaria y algunos servicios (turismo), causados por la pérdida de las ventajas comparativas en la manufactura debida a una actualización tecnológica inadecuada, o al cierre de industrias de sustitución de importaciones que no pueden competir en condiciones de economía abierta.

Apertura de la economía chilena y la globalización

Chile, en 1974, fue el primer país de América Latina en iniciar un proceso serio de apertura comercial de la economía, estableciendo además una política abierta y no discriminatoria al capital extranjero. Lo que se buscó fue a) estimular las exportaciones, b) mejorar la productividad a través de una mayor competencia y eficiencia, c) aumentar el bienestar de los consumidores mediante la disminución real del precio de los productos importados y d) permitir que el país se concentre en la producción de lo que sabe hacer

mejor; en otras palabras, la liberalización del comercio produciría una resignación de recursos en la economía de acuerdo a las llamadas ventajas comparativas del país, evitando así que se trate de producir de todo.

En los últimos 30 años, los aranceles (impuestos a las importaciones) se redujeron de un promedio de 90% a un nivel uniforme de 6% y se eliminaron las barreras no arancelarias y las restricciones administrativas al comercio. Algunos resultados están a la vista. Entre 1978 y 2003 el comercio exterior chileno (exportaciones más importaciones) subió más de siete veces en términos nominales. En 2003 Chile exportó 3.854 productos (comparado con 200 en 1975) a 165 países (comparado con 50 en 1975) y el número de empresas exportadoras llegó a 6.435 (comparado con 200 en 1975).

La liberalización del comercio y la inversión extranjera han traído beneficios al país, en términos de absorción de nuevas tecnologías, de acceso a nuevos productos y servicios, a nuevas prácticas de gestión y, por qué no decirlo, a nuevas culturas. Por cierto, también ha habido costos, porque hubo empresas que no pudieron sobrevivir a la competencia con el extranjero (con el consiguiente impacto negativo en el empleo) y porque el Gobierno tuvo que sufrir alguna reducción en los ingresos tributarios, por la reducción en los aranceles.

En América Latina, Chile fue el primer país que estableció una política abierta y no discriminatoria al capital extranjero que permite, tanto a chilenos como a extranjeros, desarrollar libremente cualquier actividad económica, en el marco de las normas legales existentes. Estos principios fueron incorporados en el Estatuto de Inversiones Extranjeras, de 1974. Desde ese año y hasta Junio 2004, la inversión extranjera directa en Chile alcanzó a US\$ 56.535 millones (de este total, el 90 por ciento provino de 10 países). De otro lado, las inversiones chilenas netas en el exterior (descontando retornos de capital y utilidades), informadas al Banco Central entre 1975 y Octubre 2004, alcanzaron a US\$ 43.192 millones.

La política económica internacional de Chile está basada en lo que el Gobierno llamó "regionalismo abierto", lo que significa que para estimular aún más la inversión y el comercio los acuerdos comerciales había que buscarlos no solamente en América sino que también en el resto del mundo.

En ese espíritu, desde 1995 Chile ha suscrito diversos Tratados de Libre Comercio (TLC)

y Acuerdos de Complementación Económica (ACE). TLC con Canadá, México, Centroamérica, Corea del Sur, Estados Unidos y la Asociación Europea de Libre Comercio (integrada por Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza). ACE con Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela y Mercado Común del Sur (MERCOSUR, integrado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay; Chile participa como país asociado al Acuerdo, al igual que Bolivia). También se firmó un Acuerdo de Asociación Económica con la Unión Europea (UE), que comprende Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Italia, Irlanda, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia; en Mayo 2004 se incorporaron a la UE Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia y República Checa. En 1994 Chile se incorporó al Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC), en el que los 21 países participantes se han comprometido a alcanzar la libertad de comercio y de inversión en la región hacia 2010 para los países industrializados y hacia 2020 para los países en desarrollo.(7)

Un ingrediente común en todos estos Tratados y Acuerdos es la reducción y eliminación de los aranceles aplicables a las importaciones. Sin embargo, las relaciones de cooperación y compromisos establecidos exceden en mucho el ámbito puramente comercial. Por ejemplo, se abarcan temas tales como los pagos y movimientos de capital, temas sanitarios y fitosanitarios, servicios financieros, telecomunicaciones, inmigración ilegal, drogas y lucha contra el crimen organizado, comercio electrónico, derechos de propiedad intelectual, temas laborales, medioambiente, ciencia y tecnología, cultura y educación. También se destaca el acuerdo en la importancia asignada al desarrollo social, dando prioridad a la creación de empleos, promoviendo el derecho a la no-discriminación, la abolición del trabajo infantil y la igualdad de trato entre hombres y mujeres. En materia política, se declaran compromisos para lograr objetivos comunes de seguridad, estabilidad, democracia y desarrollo regional.

Especial mención merece la relación de Chile con América Latina. Los intentos de liberalización del comercio e integración en la región se remontan a 1960, cuando se formó la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC). Veinte años después, en 1980, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela firmaron el Tratado de Montevideo, creando la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), con el objetivo de establecer un mercado

común. MERCOSUR surgió en 1991, producto de la iniciativa de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Chile suscribió un ACE con MERCOSUR en 1996, con el objeto de crear una Zona de Libre Comercio con estos países hacia 2006, promoviendo también el desarrollo y utilización de la infraestructura física, con especial énfasis en el establecimiento de interconexiones bio-oceánicas, la promoción de las inversiones recíprocas y el estímulo a la complementación y cooperación económica, energética, científica y tecnológica.

En 1994, en la llamada Cumbre de las Américas, los 34 países del hemisferio suscribieron el "Pacto para el Desarrollo y la Prosperidad": Democracia, Libre Comercio y Desarrollo Sustentable en las Américas", para fortalecer la cooperación entre los países signatarios. Allí se acordó la creación de un Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA). En la II Cumbre de las Américas, celebrada en Chile en 1998, se acordó que las negociaciones para crear el ALCA debían terminar en 2005. En 2001 se celebró en Canadá la III Cumbre y la próxima debe celebrarse en 2005, y recién, en Diciembre 2004, en Perú, se acordó la creación de la Comunidad Sudamericana de Naciones (CSN), con la intención de hacer realidad la integración económica de América Latina y de aumentar el peso político de la región, de más de 360 millones de habitantes, en el concierto mundial.

De esta rápida -y seguramente incompleta- relación de hechos parece claro que la globalización es un fenómeno irreversible, impulsado por los cambios políticos en el mundo, por el espectacular avance de la tecnología en el transporte y en las comunicaciones, y por la desregulación de los mercados, todo lo cual se ha reflejado en caídas sustanciales en los costos.

Claro, tristemente, hay regiones en el mundo que todavía están rezagadas, sumidas en la pobreza extrema, y hay familias en esas mismas terribles condiciones en cada país. Los beneficios del crecimiento económico que se ha producido por la liberalización del comercio no han llegado a todos. Esta es la tarea pendiente más importante que tienen los líderes políticos. La respuesta no debe ser, sin embargo, reducir el comercio, volviendo a prácticas proteccionistas, que han demostrado que producen aumentos en los precios a los consumidores, estimulan la ineficiencia y castigan a las empresas verdaderamente competitivas todo lo que, en definitiva, inhibe el crecimiento económico.

Ya ha sido suficientemente demostrado por diversos estudios que son los países más abiertos al comercio internacional los que han logrado mayores tasas de crecimiento económico.(8)

Estrategia de costes y estrategia de diferenciación: Evolución y cambios.

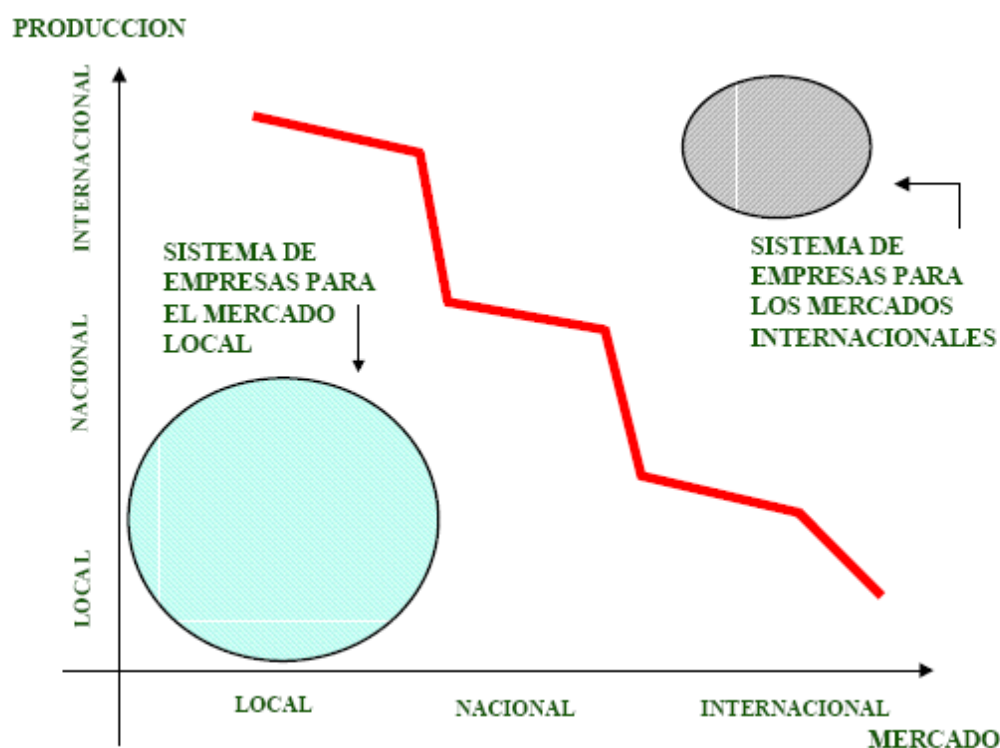
La definición del concepto de estrategia competitiva aplicado a una determinada actividad económica o grupo empresarial ha venido oscilando desde el comienzo de los estudios de dirección estratégica entre dos variables o líneas de actuación fundamentales, la estrategia de costo y la estrategia de diferenciación, ambas herramientas son las bases utilizadas para el logro de una ventaja competitiva frente a los competidores de cualquier sector económico, y existía la presunción de que la elección de una u otra opción tenía un carácter excluyente debido a la tensión existente entre reducción de costes y diferenciación del producto, al observarse que existía una inercia general a aumentar los costes de producción cuando se intentaba obtener una ventaja competitiva basada en la diferenciación. (21)

Los inicios del pensamiento estratégico aparecen asociados a la idea de las bondades intrínsecas de una estrategia de costes reducidos, ello era debido por un lado al hecho de que se trataba de mercados competitivos mucho más reducidos que los existentes en la actualidad y con una menor presión competitiva, todo ello favorecía la existencia de un concepto simple de competencia asentado de forma exclusiva en el precio final del producto como ventaja competitiva frente al resto de los productores presentes en el mismo entorno competitivo, esta situación originaba como consecuencia lógica el que la política estratégica de costes se fuera el objetivo último de la planificación estratégica, al tiempo que facilitaba la aparición de teorías más rudimentarias derivadas de esa estrategia de costes como el estudio de la curva de la experiencia como mecanismo para la consecución de una reducción de costes.

La evolución de la economía y del entorno competitivo va a dar lugar a la necesidad de superar los estudios tradicionales de la etapa anterior basados en los costes y precios finales, surgiendo así una nueva corriente de investigación empresarial que analizaba la estructura de costes de las empresas de una forma más fragmentada y detallada, distinguiendo entre las diversas actividades que formaban la cadena de valor de dicha industria o empresa, con el objeto de definir de una forma más precisa y ponderada la

importancia real de cada fase de la producción en el resultado final obtenido y en los costes generados por el mismo, a fin de conseguir ver las posibilidades concretas de actuación en la política de reducción de costes, logrando unos resultados más eficientes en la disminución del coste final y el aumento del valor añadido; se puede afirmar que en esta fase, la estrategia de costes establece mecanismos de estudio mucho más complejos y precisos destinados a lograr una precisión mucho mayor que la existente anteriormente, este periodo comienza con el análisis de actividades del sistema de negocios de McKinsey y culmina con la gran aportación teórica de la cadena de valor de Porter.

Cuadro # 2 : Estructura Industrial versus Mercado



fuelle : Obstáculos y oportunidades de inversión para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa en Chile . Universidad de Ferrara y Consultora Nomisma, Italia.
<http://www.emprendedorxxi.cl>

El resultado expresado en el Cuadro # 2 ciertamente no es beneficioso para el desarrollo nacional, porque aumenta las contradicciones y los contrastes entre las distintas coaliciones e intereses corporativos. Por esta razón, la estrategia de crecimiento necesita de un esfuerzo particular para conectar al sector moderno con el sector tradicional.

La siguiente etapa en esta evolución histórica de interrelación entre la estrategia de costes y la estrategia de diferenciación aparece precisamente con el surgimiento de la política de diferenciación como elemento clave de la gestión empresarial; este momento corresponde a una etapa de mayor madurez del mercado, con una gran presión competitiva, una reducción de los márgenes de beneficios que impide actuar de manera efectiva en el plano de los costes de producción, al tiempo que se da una universalización de los modelos de producción, avances tecnológicos, técnicas de imitación etc., que obliga al empresario a la búsqueda de la diferenciación como único elemento de estrategia competitiva real frente al resto de los competidores. Los nuevos visionarios de la dirección estratégica intuyen que la diferenciación es la única herramienta posible para crear una ventaja competitiva efectiva, una vez agotadas las ventajas competitivas basadas en la reducción de costes, ya que el propio concepto de la diferenciación se relaciona con aquellas otras fases de la cadena de producción (tecnología, marketing, logística, investigación) que todavía disponen de una cierta flexibilidad y margen de actuación en las estructuras económicas de los países más desarrollados. Una vez enfrentados a la imposibilidad de conseguir una ventaja competitiva apoyada en unos precios más reducidos, ahora se trata de conseguir un producto diferenciado en su concepto, publicidad, marca, diseño, servicio postventa, etc., elementos todos ellos que permiten, a través de la asociación de un valor añadido más o menos tangible, absorber los costes mayores de producción y un precio final cada vez más elevado.

La fase correspondiente a la diferenciación como idea básica de la dirección estratégica va a dar lugar a un fenómeno de “generalización” de la diferenciación en todos los sectores de producción, hasta el punto que ello desemboca en un periodo que Peters denomina “plaga de la indiferenciación”, en la que la búsqueda a ultranza de la diferenciación trae como efecto no deseado una homogenización de esa diferenciación y por ende la anulación de la propia ventaja competitiva diferenciadora. Este último caso de “diferenciación generalizada” surge en un entorno de máxima rivalidad competitiva debido a la saturación de los mercados y a la dificultad cada vez mayor para lograr cualquier tipo de ventaja competitiva en un sector económico, pudiendo afirmarse que nos hallábamos en un punto de cierto agotamiento de los esquemas económicos existentes, al tiempo que las enseñanzas de dirección estratégica más clásicas carecían de una viabilidad objetiva al ser aplicados a la realidad empresarial contemporánea. (9)

Globalización económica y estrategia competitiva.

En este contexto general de oscilación de la política de costes y de diferenciación dentro de la estrategia competitiva, aparece un tercer elemento, la globalización económica, cuyo impacto va a alterar la tradicional pugna en los entornos competitivos internacionales y cuyas consecuencias se mencionan en los próximos párrafos.

La primera consecuencia evidente asociada al proceso de globalización económica es el logro de un mercado laboral de dimensiones auténticamente planetarias, lo que origina una fuerte reducción de los costes de producción: la mano de obra; este hecho supone una autentica revolución en la estrategia competitiva de los países desarrollados, dando lugar a un nuevo juego de equilibrios en la relación entre los diversos elementos que conforman la cadena de producción de cualquier proceso empresarial, lo cual afecta a la propia esencia de la actividad económica y de la ventaja competitiva entre empresas y entre países; la implicación de la aparición de esa oferta laboral sin fronteras responde a muchas de las incertidumbres que habían surgido en los sistemas de producción capitalistas:

La mano de obra se había convertido en el gran lastre competitivo de las empresas de los países desarrollados debido a ser la fase de la cadena de valor más onerosa para el conjunto de la producción, hasta el punto de desplazar al conjunto del resto de los elementos de la producción (tecnologías, marketing, logística).(10)

La rigidez era uno de los elementos característicos de esta fase de la cadena de producción, la mano de obra, debido a hechos ajenos a la propia gestión empresarial (legislación laboral, poder de los sindicatos, alto poder adquisitivo de los países occidentales) lo cual implicaba que la fase de la cadena de producción que más incidía en el coste final del producto era al mismo tiempo el elemento con menor margen de variación o posibilidades de modificación.

Los ahorros que se podían conseguir a través de la mayor eficiencia de la organización del resto de las fases de la cadena de producción, así la introducción de nuevas tecnologías, campañas de marketing exitosas o la definición de flujos logísticos más económicos, todo ello no era suficiente para compensar la influencia negativa que tenía el factor mano de obra o recursos humanos en la salida final de una producción al mercado.

Así pues, vemos como la aparición de una disponibilidad de un mercado global del trabajo implica la superación de las limitaciones naturales de los esquemas de producción

basados en mano de obra muy cara y creación de valor añadido a través de la diferenciación (marca, diseño, calidad, tecnología, servicio postventa), al tiempo que se reordena el valor que se había otorgado a cada uno de los componentes de la cadena de valor. Los precios tan competitivos que se pueden conseguir a través de la utilización de la fuerza laboral de otros países otorgan unos márgenes de ganancias tan elevados que permiten superar y compensar cualquier otro tipo de coste vinculado a esa deslocalización geográfica, por ejemplo los costes de logística, por lo que desplaza en relevancia a aquellos otros factores (marketing, publicidad) que tanta importancia habían tenido en el periodo empresarial en el que la diferenciación era el objetivo estratégico fundamental.

El segundo factor revolucionario en el cambio de la alternancia entre estrategia de diferenciación y estrategia de coste sería la aparición de un sector logístico con un carácter también plenamente global. Tal como ocurría en el ámbito de la fuerza laboral, el sector logístico ha evolucionado en los últimos años hasta conseguir tal nivel de desarrollo que ha supuesto una ruptura de la distinción entre mercado local y mercado internacional. El aumento de la rapidez, fiabilidad, seguridad, previsión y flujos de información en los sistemas logísticos internacionales ha facilitado la consecución de un mercado de consumo y de producción con un carácter plenamente global; la distancia geográfica ha perdido su capacidad de delimitar los centros de producción y consumo, lo cual ha permitido el acceso a ese mercado laboral de bajos costes, al que hacíamos referencia en los párrafos anteriores, actuando los flujos logísticos como elementos de apoyo imprescindibles para el logro de esa globalización económica.(11)

El posicionamiento del sector logístico en el conjunto de la cadena de valor de la producción ha sufrido una alteración lógica en cuanto a la importancia o trascendencia que tiene dicha fase en relación con el resto de elementos que conforman la producción final, así se puede afirmar que la logística se ha convertido en uno de los factores claves dentro de ese modelo de globalización económica internacional ya que permite disfrutar de las ventajas de costes de mano de obra de los países menos desarrollados al tiempo que establece el acceso de la producción a los grandes centros de consumo de los países más ricos; sin lugar a dudas la logística externa-interna se ha convertido en el segundo factor crítico por importancia, después de la mano de obra barata, para el funcionamiento de ese orden económico global internacional.

Globalización económica y conceptos teóricos de estrategia competitiva.

Una vez mencionados los dos elementos prácticos que conforman esta nueva realidad económica (mano de obra barata, logística internacional) en la que las estrategias de costes adquieren una relevancia cada vez mayor, sería importante ver cual es el impacto de este cambio estratégico en algunos de los desarrollos teóricos relacionados con las estrategias competitivas.

- Curva de experiencia: En primer lugar habría que hacer mención a uno de los conceptos básicos de la dirección estratégica anterior: la curva de la experiencia, elemento que desempeñó un importante papel durante mucho tiempo en la búsqueda de la reducción de costes por parte de las empresas; en función de lo dicho anteriormente se puede afirmar que la nueva situación de globalización económica internacional supone una clara superación de esta herramienta de competitividad empresarial, ya que la incidencia de la reducción de costes a través de la deslocalización geográfica es tan importante que reduce la relevancia de ese factor temporal en la producción, al tiempo que otorga una posicionamiento competitivo a todos esos países “recién llegados” a los flujos de producción internacional; se puede ver como en este caso asistimos a un declive de la curva de experiencia “nacional” como elemento que aporte ventaja competitiva frente a otros países.(12)

- Cadena de producción de valor: El segundo elemento estratégico que sufre un cambio en la discusión coste-diferenciación como estrategia competitiva es el análisis de la cadena de producción de valor, tal como aparece definida por Porter; en este caso se puede afirmar que hay una tendencia a la “nacionalización” de las diferentes fases que conforman dicha cadena de valor, así asistimos a una deslocalización de aquellos elementos asociados con la mano de obra o la compra de insumos para el proceso de producción, mientras que se mantiene un asentamiento en los centros originarios de producción de otras fases (marketing, tecnologías, postventa), si bien ya empiezan a surgir también ciertos movimientos de deslocalización en estos segmentos, pasando de un primer momento de globalización económica de carácter fundamentalmente industrial a una nueva oleada de globalización que alcanza también al sector servicios. Este fenómeno de “disgregación nacional” de las fases de la cadena de producción introduce un nuevo elemento a tener en cuenta en el proceso de planificación de la estructura de costes de la empresa y la aportación nacional de cada fase al conjunto de la producción final, frente a la desagregación de las fases de producción sobre la base de los costes ahora hemos de introducir también el factor geográfico como un elemento añadido en

cuanto a la disminución o aumento de los costes de producción.

Siguiendo con la cadena de producción de valor de Porter, y tal como se había mencionado anteriormente, una de las nuevas consecuencias del fenómeno de globalización internacional es el reposicionamiento de cada una de las fases de dicha cadena en cuanto al valor aportado a la producción final obtenida y en cuanto a la función estratégica desempeñada en el conjunto del proceso; el nuevo orden económico internacional muestra unas directrices estratégicas en las que priman de una forma evidente las estrategias competitivas asociadas a la política de reducción de costes, a través del uso de mano de obra de países con costes muy bajos, ello implica que la fase de producción y por ende la gestión de los recursos humanos han pasado a ocupar un lugar preeminente en el diseño de las estrategias empresariales; al mismo tiempo la elección de la deslocalización geográfica como fuente de ventajas competitivas en el plano de los costes ha supuesto una reafirmación de la importancia “crítica” de la logística internacional en este nuevo periodo de la dirección estratégica empresarial internacional, permitiendo el mantenimiento de la reducción de costes a pesar de las distancias geográficas. (17)

- Diferenciación: El otro elemento clave de la estrategia competitiva tradicional era la diferenciación del producto; a pesar de que los grandes teóricos de la dirección estratégica internacional habían vaticinado que la estrategia diferenciadora era la gran tabla de salvación en unos mercados competitivos cada vez más saturados y con menor margen de maniobra para la reducción de los costes de producción, el hecho es que este nuevo periodo de globalización económica internacional y la gran reducción de costes asociado al mismo ha producido un cambio en esa tensión tradicional entre estrategia de costes y de diferenciación, produciéndose una tendencia a primar la estrategia de liderazgo global en costes ante que la complejidad de la estrategia diferenciadora.

El fenómeno de globalización económica ha traído implícito ciertos procesos que resultan altamente agresivos y se convierten en una amenaza real para el seguimiento de una política estratégica de diferenciación, así tendríamos que hacer mención a la imitación como la posibilidad de reproducir modelos de producción o productos, lo cual se ha visto altamente favorecido por los bajos costes existentes en los países menos desarrollados lo que ha permitido la posibilidad de reproducir de una forma rápida esa producción exitosa

que reclama el mercado.(13)

Es importante señalar que el actual desequilibrio a favor de la estrategia de liderazgo de costes se explica en función de que nos hallamos en un periodo inicial del verdadero proceso de globalización económica internacional, por lo que, al igual que ocurrió en la conformación de los mercados de producción nacional, nos encontramos en una fase de primacía del factor precio final del producto debido a la novedad de estas infinitas ventajas de producción originadas por los bajos costes de mano de obra; es de imaginar que en el medio plazo cuando se hayan generalizado estos esquemas de producción “globales” se produzca un aumento paulatino del nivel de competencia en el entorno internacional, al tiempo que aumente el nivel de vida de los grandes centros de producción actuales, entonces se volverá a dar la necesidad de buscar, una vez más, ciertos modelos de diferenciación que ayuden a superar la generalización de las ventajas de costes de producción.(18)

- Estrategia genérica: Un apartado importante a mencionar es el de las estrategias competitivas genéricas, este tipo de estrategias sería el resultado de lograr una combinación o equilibrio entre los dos tipos de estrategias, costes o diferenciación; partiendo de la base de que existe una “tensión” natural entre estos dos modelos de estrategia; al mismo tiempo se hacía mención a la posibilidad de obtener una “doble ventaja competitiva” que sería una combinación de costes bajos y diferenciación del producto, este tipo de estrategia supone el “ideal” de cualquier diseño estratégico ya que significa la consecución de las ventajas asociadas a dos tipos de estrategias aparentemente excluyentes que obligan al agente empresarial a poder optar por uno u otro modelo, sin embargo la realidad parecía hacer muy difícil la obtención de esta doble ventaja competitiva. La llegada del fenómeno de globalización económica ha originado una nueva tendencia de gestión empresarial en la que aquellas empresas que tenían un posicionamiento claramente ligado a una ventaja estratégica basada en la diferenciación y el valor añadido (marca, calidad, diseño innovador), no por ello han renunciado a disfrutar de las ventajas competitivas aportadas por el proceso de deslocalización geográfica, tratando de conseguir la tan deseada doble ventaja competitiva; esta nueva estructura empresarial nos indica que el fenómeno de globalización económica ha permitido a ciertas empresas reposicionarse en el mercado competitivo logrando mantener los privilegios ligados a un liderazgo por diferenciación y al mismo tiempo sumar una reducción de

costes que hasta este momento estaba vedada a este tipo de empresas, por lo que se ha eliminado, en parte, la tradicional tensión entre diferenciación y bajos costes.(14)

La situación estratégica descrita en el párrafo anterior supone una variación evidente en la representación del gráfico tradicional de las estrategias empresariales genéricas, al permitir una mayor versatilidad en la definición del posicionamiento estratégico de cada empresa a través de un acceso más fácil a una estructura de costos más bajos, muy difícil de alcanzar para ciertas empresas en sus centros de producción de los países más desarrollados, sin abandonar las líneas de diferenciación originarias.(22)

- La ventaja competitiva de las naciones: Por último, unos de los cambios aportados por el nuevo entorno de globalización económica internacional ha sido la reordenación del concepto tradicional de la ventaja competitiva de las naciones tal como había sido explicado por Porter; si bien perduran las ideas originales de ese planteamiento y el hecho es que la realidad económica internacional actual ha variado con respecto al momento de la formulación de esa teoría, es evidente que la situación presente de Estados Unidos, Japón o Alemania no es la misma que la vivida hace unos años; el déficit comercial y fiscal estadounidense, la crisis bancaria y de consumo en Japón o el letargo económico alemán hacen replantear las verdaderas ventajas competitivas de estos países en un futuro próximo, y si bien es cierto que dichos países todavía disfrutaban de un nivel de vida y de un liderazgo productivo muy elevado, no es menos cierto que la conformación de las ventajas competitivas de ciertos sectores económicos nacionales en base a un rombo de ventajas ha cambiado enormemente, a raíz de la globalización económica internacional, debido a una cierta ruptura de la relación entre los diversos factores que conforman la ventaja competitiva nacional; las ventajas competitivas nacionales asociadas a las condiciones de factores, estrategia y rivalidad de las empresas, condiciones de la demanda y sectores auxiliares se han transformado de forma drástica a través del movimiento de globalización económica; la rivalidad de las empresas se establece en un marco ya plenamente internacional y no local, lo mismo que ocurre en las condiciones de la demanda de la producción, las condiciones de factores han posibilitado la llegada de un factor irresistiblemente competitivo, mano de obra barata, como elemento desestabilizador frente al resto de las condiciones de los factores, por último la globalización económica ha permitido la deslocalización de sectores completos de producción lo cual ha restado importancia a la ventaja competitiva inicial de los centros originales de producción. Es un hecho evidente que en la actualidad la existencia de mano de obra barata y abundante es

la fuente de riqueza y crecimiento económico para algunos países llamados a convertirse en las nuevas potencias económicas de la segunda mitad del siglo XXI (China, India), si bien ello no es el único elemento que explica el desarrollo de esos países ni tampoco soluciona, por el momento, las grandes limitaciones de pobreza, falta de infraestructuras y carencias de desarrollo social que todavía tienen dichos países.(5)

PROBLEMA

La globalización económica ha afectado no solo la interrelación entre las estrategias competitivas de bajos costes o diferenciación, sino que también se ha introducido como un nuevo elemento a tener en cuenta en los estudios de dirección estratégica, produciéndose un salto desde programas de dirección estratégica de tipo sectorial o nacional hacia diseños estratégicos con un ámbito plenamente internacional y global.

La liberalización del comercio y la inversión extranjera han traído beneficios a Chile, en términos de absorción de nuevas tecnologías, de acceso a nuevos productos, servicios y a nuevas prácticas de gestión. Por cierto, también ha habido costos, dado que ha habido empresas que no pudieron sobrevivir frente a la competencia de empresas extranjeras que pertenecían al mismo nicho de mercado, con el consiguiente impacto negativo en el empleo.

Los cambios asociados a la aparición del fenómeno de globalización económica afectan a conceptos como la curva de experiencia, ventaja competitiva nacional, estrategias competitivas genéricas, economía de escala, cadena de valor, etc., los cuales, sin perder su validez, deben de ser reevaluados en función de las nuevas formas de producción, comercio internacional y variación de estrategias competitivas.

El presente proyecto de tesis realiza una comparación de las cadenas de valor en empresas Manufactureras de la Quinta Región socias de la Cámara Regional de Comercio; tomando los periodos desde 1995 hasta el 2005. Se espera obtener información que permita demostrar que las rupturas en las cadenas de valor de producción afecta a cada una de sus fases.

OBJETIVOS

GENERAL

Contribuir al conocimiento y diagnóstico de cambios y/o rupturas en la cadena de valor que han afectado a empresas manufactureras con presencia en el mercado de la Quinta Región desde el año 1995 hasta el 2005 (socias de la Cámara Regional de Comercio de Valparaíso).

ESPECIFICOS

1. Identificar cambios y/o rupturas más frecuentes en la cadena de valor de las empresas con presencia en el mercado de la Quinta Región desde el año 1995 hasta el 2005 (socias de la CÁMARA REGIONAL DE COMERCIO de Valparaíso); clasificándola por fases.
2. Comparar los tipos de cambios y/o rupturas presentes en las fases de la cadena de valor de las empresas con presencia en el mercado de la Quinta Región desde el año 1995 hasta el 2005 (socias de la CÁMARA REGIONAL DE COMERCIO de Valparaíso).
3. Diferenciar los tipos de cambios y/o rupturas según la escala de valores asignadas por las empresas por medio de los indicadores establecidos en empresas con presencia en el mercado de la Quinta Región desde el año 1995 hasta el 2005 (socias de la CÁMARA REGIONAL DE COMERCIO de Valparaíso).
4. Detectar situaciones al interior de las empresas pertenecientes a la muestra que podrían ser consideradas cambios y/o rupturas en la cadena de valor de las empresas con presencia en el mercado de la Quinta Región desde el año 1995 hasta el 2005 (socias de la CÁMARA REGIONAL DE COMERCIO de Valparaíso).
5. Distinguir posibles cambios y/o rupturas en la cadena de valor asociadas al nivel de calificación del personal que trabaja en las empresas con presencia en el mercado de la Quinta Región desde el año 1995 hasta el 2005 (socias de la

CÁMARA REGIONAL DE COMERCIO de Valparaíso).

6. Describir como se generan los cambios y/o rupturas en la cadena de valor de las empresas con presencia en el mercado de la Quinta Región desde el año 1995 hasta el 2005 (socias de la CÁMARA REGIONAL DE COMERCIO de Valparaíso).
7. Establecer una relación entre las fases y los cambios y/o rupturas en la cadena de valor de las empresas con presencia en el mercado de la Quinta Región desde el año 1995 hasta el 2005 (socias de la CÁMARA REGIONAL DE COMERCIO de Valparaíso).

METODOLOGIA

Primera etapa: Recopilación de la información y diagnostico

Acciones:

1. Revisión de la información disponible en libros, paginas Web, revistas, etc.; acerca de las empresas con presencia en el mercado de la Quinta Región desde el año 1995 o anteriores hasta la fecha (socias de la CÁMARA REGIONAL DE COMERCIO de Valparaíso).
2. Tabulación y sistematización de los antecedentes recopilados en esta etapa.

SEGUNDA ETAPA : DEFINICIÓN DE UNIVERSO, MUESTRA Y VARIABLES EN ESTUDIO

Acciones:

1. Definición del universo o población

El universo en estudio son las empresas con presencia en el mercado de la Quinta Región desde el año 1995 o anteriores hasta la fecha (socias de la CÁMARA REGIONAL DE COMERCIO de Valparaíso).

2. Definición de variables en estudio y determinación de la muestra.

- Definición y calculo de la muestra **(anexo 1)**

TABLA Nro 1 : VARIABLES E INDICADORES PARA LOS ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

VARIABLES	INDICADORES
Tipo de Empresa	Pequeña Mediana Grande
Clase de Empresa	Anónima Responsabilidad Limitada Otra
Constitución de la empresa	10 Años 11 a 15 Años Mas de 15 Años
Situación del Negocio	Casa Matriz Sucursal
Numero de Trabajadores	Hasta 25 25 a 50 mas de 50

Matriz de análisis

Se elaboró una matriz como guía metodológica de análisis. Esta contiene tres componentes: la evaluación (E), la medición de impacto (MI) y la sistematización de la experiencia (S), cada uno aplicable a las cuatro fases de la cadena de valor –CDV-diseño (1), producción (2) comercialización (3) y Financiamiento & Recursos Humanos (4).

En forma gráfica la matriz del cuadro No. 1, presenta en líneas los componentes de análisis y en columnas las fases de la cadena de valor.

La última columna aplica a las cuatro fases de desarrollo tomadas de conjunto, cada uno de los componentes de análisis. La última línea aplica el análisis global, es decir: la evaluación, medición de impacto y sistematización a cada una de las fases de desarrollo del CDV.

La intersección de la última columna y la última línea presenta los resultados alcanzados por el CDV, la información recogida y las recomendaciones del estudio.

Cuadro No 1
Matriz de Análisis

FASES DE LA CADENA DE VALOR EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS			
DISEÑO	PRODUCCION	COMERCIALIZACION	Financiamiento & Recursos Humanos

	Investigación y desarrollo y el diseño de los productos o servicios que la empresa desea producir.	Actividades referentes a la producción de los bienes y servicios de la empresa.	Comercialización de los productos	Conceptos transversales a la empresa como lo son el Financiamiento y los Recursos Humanos	CDV
EVALUACIÓN	E1	E2	E3	E4	$E = f(E1, E2, E3, E4)$
MEDICIÓN DEL IMPACTO	MI1	MI2	MI3	MI4	$MI = f(MI1, MI2, MI3, MI4)$
SISTEMATIZACIÓN	S1	S2	S3	S4	$S = f(SI1, SI2, SI3, SI4)$
ANALISIS GLOBAL	$D = f(E1, MI1, S1)$	$P = f(E2, MI2, S2)$	$C = f(E3, MI3, S3)$	$T = f(E4, MI4, S4)$	EMIS DPCT

Componentes de análisis

A. Evaluación:

Se define la evaluación como “el proceso organizativo encaminado a determinar

sistemática y objetivamente la pertinencia, eficiencia y eficacia de todas las actividades de un proyecto de acuerdo con sus objetivos”.

1. Evaluación de la fase de Diseño

Aun cuando es generalmente aceptado que una de las ventajas competitivas de las empresas es su capacidad de innovación y la sobrevivencia de muchas de ellas dependen del manejo exclusivo de esta habilidad, se espera encontrar antecedentes que demuestren que también es cierto que muchas innovaciones no llegan a materializarse en productos por la falta de recursos para la manufactura o por la dificultad para patentarlas.

2. Evaluación de la fase de Producción

En relación al producto se abarcan dos dimensiones: los componentes (piezas o partes integrantes del producto final) y los volúmenes de producción además se pueden enumerar siguiendo la corriente de ingreso, conversión y salida de los materiales en cualquier proceso productivo.

3. Evaluación de la fase de Comercialización

Es la fase del proceso empresarial en donde las empresas acusan sus mayores debilidades, se espera encontrar antecedentes que demuestren que existen unas series de actividades que no son priorizadas.

4. Evaluación de la fase de Financiamiento & Recursos Humanos

Siendo el financiamiento una de las principales debilidades de las empresas, para solventarse, se espera encontrar antecedentes que demuestren que este concepto debe ser cuidadosamente instrumentado y mantenerla lo más simplificada que sea posible a objeto de abaratar los costos.

Por otro lado las empresas pequeñas tienen dificultad para contratar y retener personal calificado para sus operaciones se espera demostrar que a diferencia de las empresas grandes, las cuales disponen de unidades especializadas y dedicadas a la gerencia de los procesos básicos de recursos humanos -selección, entrenamiento y desarrollo, entre

otros- las empresas pequeñas y medianas adolecen de una capacidad de gestión para sus recursos humanos.

5. Evaluación global

Este componente evalúa la relación entre las actividades y los resultados de la CDV, y la relación entre resultados y objetivos específicos. Presenta también, las lecciones aprendidas y/o sugeridas por la experiencia de las empresas en el análisis de su CDV. Considerar la relación de actividades y resultados de la CDV es evaluar la eficacia con que se han llevado a cabo las actividades para conseguir los resultados. Considerar la relación resultados y objetivos específicos es determinar la medida en que los propósitos del proyecto fueron logrados.

MEDICIÓN DE IMPACTO

Entendido el impacto como los efectos producidos en la Cadena de valor; el impacto puede definirse como las modificaciones registradas a un momento dado en las condiciones de las empresas seleccionadas y resultantes total o parcialmente a causa de la Globalización.

En tal sentido, la medición y/o evaluación de impacto pretende medir el cambio que se produce en las fases de la cadena de valor. De forma operativa significa comparar dos momentos en el tiempo, antes y después, para evaluar o medir los cambios producidos.

En el caso de este anteproyecto, la medición de impacto o la identificación de la ruptura y/o cambios producidos por la Globalización, se realiza en cada fase; asignándoles variables e indicadores que a continuación se describen:

- **Van tablas de la 2 a la 5**

SISTEMATIZACIÓN

La sistematización como tercer componente de análisis, interviene como proceso inverso

del final hacia el inicio, de ajuste y síntesis que evalúa las perspectivas de la experiencia una vez ejecutado el instrumento de análisis.

La sistematización pretende validar y/o ajustar el instrumento y actividades realizadas que mejor aseguren alcanzar los resultados deseados para los objetivos propuestos.

Separa las actividades y procesos replicables y validados por la experiencia de las distintas empresas que no alcanzan los resultados deseados ido no corresponden a los objetivos propuestos ido corresponden más a características particulares de cada empresa ido contexto particular. La sistematización es un proceso inverso en la medida en que no se evalúan los resultados obtenidos en función de los objetivos planteados, sino más bien determina cuales son los cambios ido rupturas que permiten validar los resultados esperados para los objetivos planteados.

Estas fases de la evaluación contienen las siguientes variables de análisis:

TABLA Nro 2: VARIABLES E INDICADORES PARA LOS ANTECEDENTES DE LA FASE INICIAL DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

VARIABLES	INDICADORES
• Capacidad para Innovar	Porcentajes
• Capacidad de Investigación de Mercado	Porcentajes
• Capacidad de Diseñar	Porcentajes
• Capacidad de Recursos asignados	Porcentajes
• Capacidad de Manufactura	Porcentajes

TABLA Nro 3: VARIABLES E INDICADORES PARA LOS ANTECEDENTES DE LA SEGUNDA FASE REFERENTE A LA PRODUCCIÓN

VARIABLES	INDICADORES
• Capacidad de Producción • Capacidad en los procesos de producción	Porcentajes Porcentajes

TABLA Nro 4: VARIABLES E INDICADORES PARA LOS ANTECEDENTES DE LA TERCERA FASE REFERENTE A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS.

VARIABLES	INDICADORES
Logística	• Porcentajes
Servicio Post Venta	• Porcentajes
Abastecimiento	• Porcentajes

TABLA Nro 5: VARIABLES E INDICADORES PARA LOS ANTECEDENTES DE LA CUARTA FASE REFERENTE CONCEPTOS TRANSVERSALES DE LA EMPRESA COMO LO SON EL FINANCIAMIENTO Y LOS RECURSOS HUMANOS.

VARIABLES	INDICADORES
Financiamiento	• Porcentajes
Recursos Humanos	• Porcentajes
	•

ETAPA Nro 3: DISEÑO Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS

ACCIONES:

- 3.1. Elaboración del instrumento: “Encuesta de cambio y/o ruptura de la cadena de valor”
- 3.2. Validación de la encuesta realizada por un profesional (ingeniero comercial, contador auditor, estadístico)

ETAPA Nro 4: APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

ACCIONES:

- 4.2 Aplicación de la encuesta
- 4.2 Sistematización de la información recopilada en la encuesta

ETAPA Nro 5: ANALISIS Y PRESENTACION DE LA INFORMACION OBTENIDA

ACCIONES:

- 5.1. Sistematización de la información recopilada en la encuesta
- 5.2. Análisis estadístico.
- 5.3. Discusión y conclusiones.
- 5.4. Redacción, corrección e impresión del informe.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MES	SE	M	A	NA
		1	2	3	4
RECOPIACION DE ANTECEDEN-TES					
Revisión de la información disponible en libros, paginas Web, revistas, etc.	Agos 05	X	X		
Sistematización de la Información.	Agos 05			X	X
DEFINICION PRELIMINAR DEL ESTUDIO ESTADISTICO					
Definición del universo o población	Sep 05	X			
Determinación del tamaño de la muestra, los criterios de selección y técnica de muestreo.	Sep 05		X	X	
Definición de las variables.	Sep 05				X
DISEÑO Y APLICACION DEL INSTRUMENTO					
Elaboración de Instrumento	Mar 06	X			
Validación del Instrumento	Mar 06		X		
Aplicación del Instrumento	Abr 06			x	X
ANALISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA					
Tabulación de la información recopilada en los instrumentos	May 06	x	X		
Análisis Estadístico	Jun 06	x	X		
Discusión y conclusiones.	Jun 06			x	X
Redacción, corrección e impresión del informe.	Jul 06	X			

RESULTADOS ESPERADOS

OBJETIVO GENERAL DEL ANTEPROYECTO
Es contribuir al conocimiento y diagnóstico de cambios y/o rupturas en la cadena de valor que han afectado a empresas manufactureras con presencia en el mercado de la Quinta Región desde el año 1995 hasta la fecha (socias de la Cámara Regional de Comercio de Valparaíso)

Objetivo específico 1	Objetivo específico 2	Objetivo específico 3	Objetivo específico 4	Objetivo específico 5	Objetivo específico 6	Objetivo específico 7
Identificar cambios y/o rupturas más frecuentes en la cadena de valor de las clasificándolas por fases.	Comparar los tipos de cambios y/o rupturas presentes en las fases de la cadena de valor de las empresas pertenecientes a la muestra.	Diferenciar los tipos de cambios y/o rupturas según la escala de valores asignados por las empresas pertenecientes a la muestra por medio de los indicadores establecidos.	Detectar situaciones al interior de las empresas pertenecientes a la muestra que podrían ser consideradas como cambios y/o rupturas en la cadena de valor	Distinguir posibles cambios y/o rupturas en la cadena de valor asociadas al nivel de calificación del personal que trabaja	Describir como se generan los cambios y/o rupturas en la cadena de valor.	Establecer una relación entre las fases y los cambios y/o rupturas en la cadena de valor

RESULTADOS ESPERADOS						
Los cambios y/o rupturas serán identificados como actividades que se modificaron o dejaron de hacer.	Entre una empresa y otra los cambios y/o rupturas serán similares.	Algunos cambios y/o rupturas afectan en mayor o menor medida.	Operaciones actuales, deben tenerse presente pues serán cambio y/o rupturas.	El personal calificado aporta valor agregado a la empresa generando cambios y/o rupturas.	Los cambios y/o rupturas pueden ser paulatinos o abruptos.	Dentro de alguna fase los cambios y/o rupturas serán mas frecuentes.

BIBLIOGRAFIA

1. Organización Mundial del Comercio. <http://www.wto.org/indexsp.htm> (visita: abril 2005)
2. Diario Financiero. <http://www.diariofinanciero.cl> (visita: mayo 2005)
3. Programa de Conin 2001-2005 <http://www.creces.cl> (visita : Agosto 2005)
4. Seminario Iberoamericano sobre asociatividad y cooperación empresarial. <http://www.iberpymeonline.org> (visita: Septiembre 2005)
5. Publicaciones / Informes <http://www.emprendedorxxi.cl> (visita: Octubre 2005)
6. sitio del Gobierno <http://www.gobiernodechile.cl> (visita Septiembre 2005)
7. Ministerio de Economía <http://www.economia.cl> (visita Septiembre 2005)
8. Servicio a las empresas, www.sitioempresa.cl (visita Octubre 2005)
9. Gremio de exportadores <http://www.asexmachile.cl> (visita Octubre 2005)
10. Confederación de Gremios industriales <http://www.sofofa.cl> (visita Octubre 2005)
11. periódico internet para las Pymes <http://www.diariopyme.cl> (visita Octubre 2005)
12. periódico internet para las Pymes <http://www.noticiaspymes.com> (visita Octubre 2005)
13. portal internet para las Pymes <http://www.mundopyme.cl> (visita Octubre 2005)
14. Globalización económica y estrategias competitivas <http://www.eumed.net> (visita :Agosto 2005)
15. Sabino, Carlos A. **El Proceso de Investigación**. Buenos Aires. Ed. Lumen - Humanitas. 1996
16. Tenorio Bahena, Jorge. **Investigación Documental**. 3ª ed. México. Ed. Mac Graw - Hill. 1988
17. Tamayo, Mario. **El Proceso de la Investigación Científica**. 3ª ed. México Ed. Limusa S.A., 1998.
18. Garrido, b **Dirección estratégica**. Madrid: Mac Graw-hill .2003
19. Ghemawat, p **La estrategia en el panorama del negocio**. México: prentice hall. 2000.
20. Peters, T. **El círculo de la innovación**. Bilbao: ediciones deusto.1998
21. Porter, M Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Bilbao: ediciones deusto. 2003
22. "the death of distance". **The economist**, september 30, 1995, pp.15,27.

ANEXOS

Definición y calculo de la muestra (anexo 1)

Tomado en consideración para este cálculo, nivel de precisión requerido, Error de muestra aceptable.

Población

Empresas por Rubro	Cantidad
Agrícola	2
Comercio	80
Construcción	2
Consultora	8
Educación	15
Financiera	10
Otros	28
Transporte	1
Servicio	60
Seguro	2
Turismo	18
Totales	226

Empresas socias de la cámara de comercio de Valparaíso (Septiembre 2005)

<http://www.crcpvalpo.cl>

Fórmula Estadística para Poblaciones Infinita:

$$N = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 + pq}$$

N = Tamaño de la población

N = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza

p = variable positiva

q = variable negativa

E = precisión del error

Cálculo para efectos de esta investigación: Nivel de Confianza del 95%.

$$\begin{aligned}
 N &= 80 \\
 Z &= 1.96 \\
 p &= 0.5 \\
 q &= 0.5 \\
 E &= 0.05
 \end{aligned}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 80}{0.5^2 \times 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50} = \frac{76.83}{5.92} = 13$$

Para tener un nivel de error del 95%, es necesario encuestar a 13 empresas involucradas en el área objeto de esta Investigación.

1. Agrocomercial Quillota S.A.

<http://www.propal.cl>

2. Emb. Marítimos, Aéreos y Terrestres Fullcomex y Cia. Ltda.

<http://www.fullcomex.cl>

3. Cambiaso Hnos. S.A.C.

<http://www.cambiaso.cl>

4. Compañía Chilena de Fósforos S.A.

<http://www.fosforos.cl>

5. Luis Eltit e Hijos Limitada

<http://www.skyway.cl>

6. Inmobiliaria y Artesanía Faba Ltda.

<http://www.faba.cl>

7. Inesa Crown S.A.

<http://www.inesa.cl>

8. Interandina de Comercio Ltda.

<http://www.amphora.cl>

9. Herrera y CIA Ltda.

<http://www.office-center.cl>

10. Héctor Silva Bustamante S.A.

<http://www.cancom-chile.com>

11. Temkin y Silva Ltda.

<http://www.gatotuerto.rest.cl>

12. Mateo Sánchez y Soc. de Inversiones y Construcciones Ltda.

<http://www.mateosanchez.cl>

13. Manufacturas Caroni Chile Ltda.

<http://www.caroni.cl>

14. Manzano y CIA. Ltda.

<http://www.manzano.cl>

15. Eduardo Dib H. y CIA. Ltda.

<http://www.dib.cl>

ANEXO 2
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA ENCUESTADA

1. Datos de la persona Informante

Cargo al interior de la empresa _____

Antigüedad en la empresa _____

2. Tipo de Empresa

Micro (ventas menos 2.400 UF anuales) ☐

Pequeña (ventas de 2.401 a 25.000 UF anuales) ☐

Mediana (ventas de 25.001 a 100.000 UF anuales) ☐

Grande (ventas mas de 100.001 UF anuales) ☐

3. Clase de Empresa

Anónima ☐

Responsabilidad Limitada ☐

Otra ☐ especificar _____

4. Constitución de la empresa

Hace 10 años ☐

De 11 a 15 años ☐

Más de 15 años ☐

5. Situación del Negocio

Casa Matriz ☐

Sucursal ☐

Otra ☐ especificar _____

6. Numero de Trabajadores

Hasta 25 ☐

De 25 a 50 ☐

Mas de 50 ☐

Dirigida a Empresas con presencia en el mercado de la Quinta Región desde el año 1995 hasta la fecha (socias de la Cámara regional de Comercio de Valparaíso)

ANEXO 3

ENCUESTA SOBRE LA FASE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

A continuación encontrará una serie de sentencias que contienen informaciones referentes a los distintos contextos de la Fase de Investigación y Desarrollo de la empresa en el año 1995 y el año actual. Léalas atentamente y escriba el número en el casillero que corresponda al grado de valor que mejor refleja su particular opinión para cada afirmación. Si frente a cada afirmación usted siente que el valor es:

- 3. Muy Bajo
- 4. Bajo
- 5. Moderado
- 6. Alto
- 7. Muy Alto

1ra Variable: Capacidad de Innovar	Año Actual	Año 1995
1) Las empresas innovadoras crean nuevas reglas de juego que dejan fuera de escena a las empresas más conservadoras.		
2) La innovación es un requerimiento básico para seguir en el negocio.		
3) La capacidad para innovar crea ventajas competitivas que se traducen en nuevos productos/servicios de mayor valor añadido.		
4) Han llevado a cabo en la empresa un diagnóstico de los factores que inhiben o facilitan su capacidad de competir con éxito sobre la base de nuevos productos		

- 5) Poseen los conocimientos y habilidades que se requieren para dirigir eficazmente la innovación. ☐ ☐
- 6) La empresa puede desarrollar un plan de mejora de las capacidades innovadoras en el cual se contemple el tipo de innovación que más le conviene a su empresa ☐ ☐
- 7) Saben en qué aspectos se debe intervenir la dirección para hacer más innovadora su empresa ☐ ☐
- 8) Es necesario llevar a cabo un análisis y diagnóstico de las capacidades innovadoras como punto de partida de un plan de mejora para la empresa ☐ ☐
- 9) La empresa sabe como enfocar el proceso desde la generación de ideas hasta su introducción efectiva en el mercado. ☐ ☐
- 10) La gerencia solo debe seleccionar y gestionar eficazmente los proyectos de innovación ☐ ☐
- 11) Es importante hacer compatible una organización ágil y creativa con una organización eficiente e integrada ☐ ☐
- 12) Tienen claro cuáles son las competencias que la función de liderazgo debe desarrollar para apoyar la innovación ☐ ☐
- 13) Existen aspectos que son clave para promover una cultura innovadora ☐ ☐
- 14) Es posible levantar un sistema que fomente el desarrollo de las capacidades necesarias para innovar ☐ ☐

2da Variable: Capacidad de Investigación de Mercado

Año Actual

Año 1995

- 1) El objetivo de toda investigación es obtener datos importantes sobre nuestro mercado y la competencia, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones.
- 2) No se debe limitar el proceso de investigación únicamente al momento en que se inicia un nuevo negocio. Por el contrario, debe convertirse en una actividad continua.
- 3) La investigación de mercado involucra el uso de varios instrumentos para analizar las tendencias del consumidor. Algunos de estos instrumentos incluyen: encuestas, estudios estadísticos, observación, entrevista y grupos focales.
- 4) La investigación nos provee información sobre el perfil de nuestros clientes, incluyendo sus datos demográficos y psicológicos
- 5) Si los hallazgos reflejan que el mercado está saturado con el tipo de servicio o producto que planifica ofrecer, entonces usted sabe que tal vez sea mejor moverse hacia otra localización.
- 6) La gerencia solo debe seleccionar y gestionar eficazmente la Investigación de Mercado
- 7) Si usted realiza una buena investigación, los resultados le ayudarán a diseñar una campaña efectiva de mercadeo, que otorgue a los consumidores potenciales la información que a éstos les interesa.
- 8) Si en lugar de identificar oportunidades en el mercado, los resultados de la investigación le indican que no debe seguir con el plan de acción, entonces es el momento de hacer ajustes. Por ejemplo, si los hallazgos reflejan que el mercado

está saturado con el tipo de servicio o producto que planifica ofrecer, entonces usted sabe que tal vez sea mejor moverse hacia otra localización.

- 9) La Investigación de Mercado ayuda al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.

- 10) La Investigación de Mercado lleva a aumentar las ventas y a mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia.

- 11) Para que una empresa pueda colocarse en el mercado, es necesario ofrecer algo que la distinga de sus competidores. En el caso de negocios que venden productos con marcas y precios similares; la diferenciación se encuentra en otros aspectos cualitativos.

- 12) El consumidor no toma decisiones sin pensar, hay aspectos que influyen en su comportamiento. Su compra recibe una fuerte influencia de las circunstancias culturales, sociales, personales y psicológicas. Casi ninguna de ellas es controlable, pero deben tenerse en cuenta.

3ra Variable: Capacidad de Diseñar

Año Actual

Año 1995

- 1) El diseño de nuevos productos es crucial para la supervivencia de la mayoría de las empresas

- 2) El diseño: es aquello que hace que sea llamativo para los consumidores.

- 3) En las industrias que cambian con rapidez, la introducción de nuevos productos es una forma de vida

- 4) Las decisiones sobre el producto afectan a cada una de las áreas de toma de decisiones de operaciones, por lo tanto, las decisiones sobre los productos deben coordinarse de manera íntima con las operaciones para asegurarse de que esta área queda integrada con el diseño del producto
- 5) A través de una cooperación íntima entre la producción y el área comercial, la estrategia del mercado y la estrategia del producto se pueden integrar con las decisiones que se relacionan con el proceso, la capacidad, inventarios, fuerza de trabajo y calidad.
- 6) El diseño del producto es un pre-requisito para la producción al igual que el pronóstico de volumen.
- 7) El resultado de la decisión del diseño del producto se transmite a producción en forma de especificaciones del producto. En estas especificaciones se indican las características que se desea tenga el producto y así se permite que se proceda con la producción.
- 8) En el diseño preliminar se toma en cuenta un gran número de compensaciones entre costo, calidad y rendimiento del producto. El resultado debe ser un diseño de producto que resulte competitivo en el mercado y que se pueda producir en producción
- 9) Al filtrar las ideas sobre el diseño la forma más fácil de hacerlo es eliminar las ideas de otras personas la empresa, prevaleciendo la idea que tiene la gerencia.
- 10) La idea de un nuevo producto también puede someterse a un análisis financiero típico mediante el cálculo de un rendimiento aproximado sobre la inversión. Para hacer esto, es necesario estimar un flujo de efectivo de la inversión, y los ingresos y costos de las ventas del producto en el futuro
- 11) Durante la fase de diseño definitivo, se desarrollan dibujos y especificaciones para este producto. Como resultado de las pruebas en los prototipos se pueden incorporar ciertos cambios al diseño definitivo. Cuando se hacen cambios, el producto puede someterse a pruebas adicionales para asegurar el desempeño del

producto final. La atención se enfoca entonces en la terminación de las especificaciones de diseño para que se pueda proceder con la producción.

- 12) La investigación y desarrollo no solo debe desarrollar especificaciones de diseño para producción. Debe desarrollarse un paquete de información para asegurar la factibilidad de producir el producto. Este paquete de información deben contener detalles relacionados con la tecnología de proceso, datos de control de calidad, procedimientos de prueba del rendimiento del producto y otras cuestiones parecidas.

4ta Variable: Capacidad de Recursos Asignados

Año Actual

Año 1995

- 1) Los beneficios de la Investigación y Desarrollo pueden demorar bastante tiempo para hacerse realidad.
- 2) Para concretar los beneficios de la Investigación y Desarrollo, se requieren capacidades innovadoras y de comercialización que rebasan el alcance de las actividades de investigación, pues se necesitan otros insumos como habilidades gerenciales, disponibilidad de capital y experiencia de mercadotecnia.
- 3) Si se quisiera evaluar el producto de la Investigación y desarrollo en función de su contribución a las ventas o a la utilidad de un negocio, tendría que hacerse una evaluación de toda la empresa o, peor aún, de todo el sistema alrededor de la innovación en cuestión.
- 4) La gerencia solo debe asignar recursos a la Investigación y Desarrollo, en forma competitiva al interior de la empresa.
- 5) El invertir en Investigación y Desarrollo significa asignar recursos para obtener nuevos conocimientos, no plenamente apropiables y asumir un riesgo de fracaso técnico y/o comercial.
- 6) Los niveles de competitividad cada vez más agresivos, llevan a la búsqueda de mayores niveles de eficiencia en los procesos productivos, una mayor incorporación de valor agregado, un incremento de la calidad en los productos y servicios, y una mayor participación de la Investigación y Desarrollo.

- | | | |
|--|----------------------|----------------------|
| | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 7) Debe existir al interior de la empresa un departamento exclusivo para Investigación y Desarrollo. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

5ta Variable: Capacidad de Manufactura

- | | Año Actual | Año 1995 |
|---|----------------------|----------------------|
| 1) Se cuenta al interior de la empresa con las herramientas y accesorios necesarios para elaborar prototipos de nuevos diseños | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 2) Se mantiene un stock permanente de materias primas que sirvan para la confección de nuevos productos. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 3) Si se requiere una materia prima específica y no se tiene, es aceptable utilizar un muy similar pero de menor calidad, pues lo importante es el diseño final. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 4) Es más recomendable y más eficiente efectuar modificaciones y/o alteraciones a artículos ya terminados. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 5) Se puede trabajar en forma paralela en varios nuevos productos, sin la necesidad de terminar un proceso primero y después seguir con el otro. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 6) Es indispensable contar con personal especializado que aporte en parte del proceso de manufactura. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 7) No es necesario colocar plazos para la manufactura de un nuevo diseño; lo que importa es que refleje lo que se pensó. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 8) Si no se cuenta con la capacidad de manufactura del nuevo diseño, da lo mismo que nosotros como empresa entreguemos el nuevo diseño a otra empresa que nos preste el servicio. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

ANEXO 4

ENCUESTA SOBRE LA FASE DE PRODUCCION

A continuación encontrará una serie de sentencias que contienen informaciones referentes a los distintos contextos de la Fase de Producción de la empresa en el año 1995 y el año actual. Léalas atentamente y escriba el número en el casillero que corresponda al grado de valor que mejor refleja su particular opinión para cada afirmación. Si frente a cada afirmación usted siente que el valor es:

- 3. Muy Bajo
- 4. Bajo
- 5. Moderado
- 6. Alto
- 7. Muy Alto

1ra Variable: Capacidad de producción

	Año Actual	Año 1995
1) La demanda real, la demanda futura, y la localización de la organización están íntimamente ligadas a la capacidad de producción ya sea en las empresas manufactureras como en las empresas de servicios		
2) La capacidad de producción se obtiene sumando la capacidad de producción de cada uno de los puestos de trabajo del taller o de la sección respectiva.		
3) Podemos decir que dependiendo de cómo utilizamos la capacidad de producción con la que contamos incidiremos en la calidad de los productos y en la calidad de los servicios prestados.		

- 4) El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.

- 5) Aumentar la capacidad de producción sin conocer como se mueve el mercado y sin estudiar las expectativas de los clientes, trabajaremos a ciegas y dependeremos de la suerte que el futuro nos depara.

- 6) Si sabemos utilizar la capacidad de producción con la que contamos basándonos en satisfacer las necesidades del cliente, colocaremos en el mercado productos y servicios de calidad, de bajo costo, y que llenen las expectativas del consumidor

- 7) Sobre la base de lo observado en años anteriores podemos decir que en determinados momentos la capacidad de producción en planta de los productos citados no es utilizada en su totalidad por la falta de materia prima, en ese tiempo además por este motivo debe ser reducida la mano de obra normalmente utilizada en.

- 8) La administración de la capacidad requiere de una buena comprensión del medio ambiente dentro del cual opera la organización. Esto requiere una comprensión de las demandas normales de las operaciones existentes y una visión que tome en cuenta las condiciones de los negocios en el futuro

- 9) Es útil tener en cuenta los beneficios y los costos del tiempo extra, de turnos suplementarios, apoyo de tiempo parcial, sub. contratación y el uso de inventarios tratando de estar cubiertos contra demandas irregulares

- 10) Existen algunas alternativas para reducir la producción y la capacidad de manera rápida. Congelamientos artificiales, despidos, conclusión de contratos de arrendamiento y alquiler y la venta de parte de equipos y propiedades.

- 11) Las inversiones en maquinarias y equipos, nuevas plantas o centros de servicios, rediseño de productos, modificaciones del proceso de producción, innovaciones en

la administración; todas estas interactúan y determinan la tecnología que posee la organización

- 12) Decisiones rápidas y correctas en el área de manufactura son fundamentales para una empresa alcanzar resultados eficientes. Problemas como atraso en la entrega del pedido, exceso de inventario, dificultades en la planificación y monitoreo de la producción deben y pueden ser resueltos con actitudes y soluciones innovadoras

2da Variable: Capacidad en los procesos de Producción

Año Actual

Año 1995

- 1) Un proceso productivo es un conjunto de actividades interrelacionadas que haciendo uso de diversos insumos, sean estos humanos, materiales, tecnológicos, máquinas e información, tiene por objetivo la generación de productos o servicios con valor agregado, para uso interno o externo.

- 2) Es deber de las empresas aumentar las dosis de innovación en sus procesos productivos

- 3) Diseñar, planificar, organizar, dirigir y controlar un proceso productivo de manera tanto eficaz como eficiente, es un desafío y al mismo tiempo el objetivo fundamental de toda empresa que aspire a la excelencia.

- 4) Lograr el mejor proceso requiere tanto de creatividad como de capacidad crítica, lo cual implica poder objetar los paradigmas existentes, tanto propios como del entorno, construyendo nuevas formas de pensar la producción.

- 5) El objetivo de todo proceso como se manifiesta es generar un valor agregado, por lo cual toda actividad o proceso que consume recursos pero no genera valor agregado, ni para la empresa ni para los consumidores, debe ser eliminado.

- 6) Lo primero que debemos hacer es cuestionarnos cuales son los principios en los cuales se basa actualmente nuestros procesos y actividades, y que tanto se

adaptan ellos a las necesidades y expectativas del mercado, como a las técnicas utilizadas por nuestros principales competidores.

- 7) Si el mercado requiere productos de calidad y a un bajo precio, y nosotros con nuestra tecnología solo estamos en condiciones de ofrecer calidad pero no precios aceptables, deberemos hacer uso del benchmarking para adoptar las mejores técnicas existentes, sean estas pertenecientes o no a nuestros competidores directos.

- 8) Flexibilidad implica la capacidad de cambiar sin destruir los procesos generadores. Ello no sólo implica la capacidad de cambio de las máquinas en cuanto a velocidades y combinaciones existente entre ellas, sino también la flexibilidad de la mano de obra o del personal, capacidad que queda demostrada en la facilidad para conformar diversos grupos, adaptarse a diversas producciones o actividades, y la capacidad de ejecutar diferentes tipos de funciones en las áreas que le son más frecuentes como en otras.

- 9) Lograr la mejor fluidez implica configurar el mejor flujo, o sea el mejor movimiento tanto de las personas, como de la información, insumos, partes, productos en proceso y terminados

- 10) Se obtiene la mayor fluidez en la medida que los procesos son posean fidelidad y fiabilidad. En cuanto a la fidelidad entendemos por tal la capacidad de reproducción exacta y la exactitud en el cumplimiento de las especificaciones

- 11) Reducir los niveles de fallas implica menos reprocesamiento, y consecuentemente mayor velocidad de salida de los productos a la venta a un menor coste. Para lograr esta fidelidad es fundamental contar con la fiabilidad, la cual está dada por el grado de confianza en el funcionamiento y rendimiento de una pieza o de una máquina

- 12) Cuanto mayor sea la fiabilidad de las máquinas, menores serán los tiempos de espera, y menor la producción fallida, lo cual contribuye a la mejor fluidez de los procesos

ANEXO 5

ENCUESTA SOBRE LA FASE DE COMERCIALIZACION

A continuación encontrará una serie de sentencias que contienen informaciones referentes a los distintos contextos de la Fase de Comercialización de la empresa en el año 1995 y el año actual. Léalas atentamente y escriba el número en el casillero que corresponda al grado de valor que mejor refleja su particular opinión para cada afirmación. Si frente a cada afirmación usted siente que el valor es:

- 3. Muy Bajo
- 4. Bajo
- 5. Moderado
- 6. Alto
- 7. Muy Alto

1ra Variable: Logística

- | | Año Actual | Año 1995 |
|--|----------------------|----------------------|
| 1) La logística como actividad empresarial es antigua y se podría decir que es lo que antes se conocía como distribución | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 2) La logística, desde el punto de vista gerencial es una estrategia necesaria para manejar de forma integral la cadena de suministros, de tal forma que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa y su desempeño debe ser medido a través del servicio al cliente final. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 3) La función logística empresarial ha tomado fuerza debido a que los mercados se han vuelto más exigentes, la integración y la globalización son un hecho, las firmas tienen que competir con empresas de todo el mundo y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de los clientes | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 4) La aparición de nuevas tecnologías de información han traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción, esto ha obligado a las empresas a | | |

tomar más en serio la gestión logística si es que se quieren seguir siendo competitivas. ☐ ☐

5) La gestión logística se constituye en el componente principal de la cadena de valor que incorpora el producto ☐ ☐

6) La logística vela por la optimización y el mantenimiento de los recursos de esta cadena a través de sistemas de información compartidos por todos los que intervienen en ella. ☐ ☐

7) A nivel estratégico, la logística envuelve a todas las áreas de la compañía para diseñar, desde las etapas de identificación de la necesidad y concepción de los productos y/o servicios, un proceso que incluya todos los medios necesarios para obtener los mejores resultados, en términos económicos y de satisfacción del consumidor. ☐ ☐

8) La logística así entendida tiene un carácter multifuncional: alcanzar el objetivo final de la forma más eficiente posible no depende sólo de una función o responsabilidad de la empresa, sino que es el resultado de aunar los esfuerzos de toda la organización. ☐ ☐

9) La tecnología de la micro computación fomentó la descentralización e intercambio de información, acercando los clientes a la empresa. ☐ ☐

10) La revolución de la tecnología de la comunicación y código de barras, impulsa la coordinación e integración de los elementos del sistema logístico. ☐ ☐

11) Las consideraciones generales en logística son, que todo cambio en el entorno tiene repercusiones en la logística de las organizaciones. ☐ ☐

12) Toda organización hace logística, también la interrelación natural de los elementos empresariales, internos y externos, de los mercados mundiales, de las economías de los países hacen que la logística cobre cada vez más importancia, ☐ ☐

2da Variable: Abastecimiento

- | | Año Actual | Año 1995 |
|--|----------------------|----------------------|
| 1) El punto de partida esta motivado por las compras de los consumidores, esto motiva el movimiento de productos e inventario | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 2) EL abastecimiento (aplicación de la logística), es una estrategia de negocios en las que distribuidores y proveedores se comprometen y trabajan juntos para lograr mejores valores para los consumidores | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 3) Una bien diseñada cadena de abastecimientos logra reducción en los costos de fabricación, gracias a una mejor y más eficiente fabricación, la reducción de empaques y la compra más eficiente de materias primas. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 4) La visión empresarial de quienes participan en esta cadena es un flujo más rápido y que responda mejor, costando menos, en el recorrido productor y comerciantes tanto mayoristas como minoristas | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 5) Las cadenas de abastecimiento de apoyan en la información rápida y oportuna de rotación en la misma cadena, información sobre el comportamiento del consumidor, categorización de los productos, segmentación de los mercados, bases de datos, lectores de barras en las registradoras, ordenes de compra asistidas por el computadora. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 6) La creación de las cadenas de abastecimiento implica un cambio profundo en los sistemas habituales de comercialización, se rompen esquemas en la manera y cultura de hacer negocios. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 7) Implica una gerencia con mentes abiertas y dispuestas a la innovación y aplicación de nuevas metodología para lograr unos mejores resultados. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| 8) Esta reconvención de la línea habitual de suministros de productos al consumidor final obliga a una reingeniería total en el papel actual de los comerciantes tanto mayoristas como minoristas. | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

- 9) De las decisiones de cuándo hacer una orden de reposición de inventario, cuánto ordenar y que nivel de stock de seguridad considerar, depende el buen funcionamiento de la cadena de abastecimiento. ☐ ☐
- 10) Desde la óptica de comprar bien. Hay una Ley del comercio que dice que quien compra bien, vende bien. Así mismo se dice que en el momento de comprar se hace la venta. Compras orientadas a tener una variedad y surtido adecuados y que logra que el consumidor se sienta satisfecho y "tenga mucho de en donde escoger" ☐ ☐
- 11) Para vender los productos que rotan bien y son de alguna manera líderes en el mercado, es necesario tener otros productos, de menor rotación, que sirvan de comparación para que los que de verdad rotan bien, si de verdad se vendan. ☐ ☐
- 12) En los mercados globales existe el paradigma de producción flexible, en donde la demanda orienta y segmenta la oferta, y que impone grandes exigencias a las cadenas de abastecimiento logísticas. Estas deben ser confiables, transparentes y flexibles, teniendo una influencia vital en el desempeño empresarial de empresas manufactureras y distribuidoras. ☐ ☐

3ra Variable: Servicio Post Venta

- | | Año Actual | Año 1995 |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1) La atención del cliente en post venta es quizás el rubro más delicado en todos los negocios, la post venta es el vínculo a través del cual se mantiene al cliente fiel a la Empresa, la atención a sus problemas, con el producto que sea, la preocupación por la persona, que por supuesto llega a través del bien adquirido o del servicio prestado. | ☐ | ☐ |
| 2) Son las actividades que se realizan posterior a la venta y cuyo objetivo inmediato es asegurarse la completa satisfacción del comprador y una posible recompra. Implica dar seguimiento a los compradores, conocer sus hábitos, gustos, etc., ya que puede resultar en nuevos lucrativos negocios. | ☐ | ☐ |

- 3) Las actividades de postventa consisten en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre. ☐ ☐
- 4) Hay algunas acciones que son naturales y conocidas tales como preocuparse de que la entrega sea pronta, y que si se requiere una instalación esta sea satisfactoria. Una quizás menos obvia, pero importante en extremo, es asegurarse que el cliente esté satisfecho por completo con la compra que realizó. ☐ ☐
- 5) Para el moderno concepto del mercadeo de relación, una venta no concluye nunca, porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho ☐ ☐
- 6) Está comprobado que es más fácil vender más, o algo nuevo, a usuarios satisfechos, que encontrar clientes nuevos y conseguir venderles ☐ ☐
- 7) Los usuarios satisfechos son la mejor fuente, a través de sus recomendaciones, para tener acceso a nuevos clientes potenciales. ☐ ☐
- 8) Una actividad de post venta es por medio de una llamada telefónica; la mejor ocasión de hacerlo es el mismo día de la entrega. Esta acción complementaria asegura que la entrega fue hecha de un modo satisfactorio, y demuestra al cliente que existe un interés por dar servicio. Si hubo alguna situación irregular o inesperada en la entrega, una llamada telefónica asegura que se tomarán las medidas para corregir de inmediato la situación. ☐ ☐
- 9) El interés continuado luego de realizada la primera venta ofrece prueba de la confiabilidad de la empresa vendedora y su personal, y definitivamente conduce a negocios futuros ☐ ☐
- 10) Dado que los productos son cada vez más similares en el mercado global, los márgenes se reducen y lo único que permite una diferenciación entre los mismos es la gestión de la cadena de suministro y de sus servicios asociados. El servicio de alta calidad se ha hecho una necesidad para conservar clientes para futuras ventas. ☐ ☐

ANEXO 6

ENCUESTA SOBRE LA FASE DE FINANCIAMIENTO & RECURSOS HUMANOS

A continuación encontrará una serie de sentencias que contienen informaciones referentes a los distintos contextos de la Fase de Financiamiento & Recursos Humanos de la empresa en el año 1995 y el año actual. Léalas atentamente y escriba el valor en porcentajes en el casillero que corresponda a su particular opinión para cada afirmación.

1ra Variable: Nivel de Recursos Humanos

	Año Actual	Año 1995
1) Cual es el nivel educacional de la planta laboral, en porcentajes.		
Básica Incompleta		
Básica Completa		
Media Incompleta		
Media Completa		
Técnico Profesional Incompleta		
Técnico Profesional Completa		
Universitaria Incompleta		
Universitaria Completa		
TOTALES		

2) Cual es la estructura organizativa de la planta laboral, en porcentajes.		
Área Comercial		
Área Operativa		
Área Administrativa		
Área Gerencial		
TOTALES		

3) Cual es la estructura por sexos de la planta laboral, en porcentajes.

Hombres		
Mujeres		
TOTALES		

4) Cual es la estructura por edades de la planta laboral, en porcentajes:

Hasta 25 años		
Entre 26 y 40 años, inclusive		
Entre 41 años o más		
TOTALES		

5) Cual es la estructura por Estado Civil de la planta laboral, en porcentajes:

Soltero		
Casado		
Viudo		
Separado		
TOTALES		

6) Cual es la antigüedad de la planta laboral en la empresa, en porcentajes:

Menos de 6 meses		
Más de 6 meses y menos de 1 año		
Entre 1 año y 5 años inclusive		
Más de 5 años		
TOTALES		

2da Variable: Nivel de Financiamiento

	Año Actual	Año 1995
1. Las formas de pago de sus ventas son:		
Efectivo		
Cheque a Fecha		
Tarjetas de Crédito		
Crédito Simple		
Otras: especificar _____		
2. Los canales de distribución son a:		
Grandes Tiendas		
Detalle		
Por Mayor		
Exportaciones		
Otras: especificar _____		
3. En el caso de los cheques a fecha, cual es el plazo de Crédito:		
30 Días		
Al Día y 30		
Al Día 30 y 60		
A 30 / 60 /90		
4. Los pagos Operacionales (Proveedores / Remuneraciones); se cancelan:		
En efectivo		
Emisión de Cheque		
Transferencias Bancarias		
5. Se mantienen excedentes en:		
Acciones		
Depósitos a Plazo		
Fondos Mutuos		
Otros: especificar _____		
6. ¿Que cantidad de cuentas corrientes bancarias posee? :		
Ninguna		

Solo 1		
De Una a 5		
Mas de 5		

7. Las compras las efectúa en:

Mercado Nacional		
Mercado Extranjero		

8. La forma de pago de las compras es

Al contado		
Crédito Simple 30 Días		
Crédito Simple más de 30 Días		
Crédito Documentado 30 Días		
Crédito Documentado más de 30 Días		

9. ¿Tiene acceso a Créditos Bancarios?

No siempre		
Siempre		

10. Posee Línea de Sobregiro Bancaria en Bancos:

Ninguna		
Solo 1		
De Una a 5		
Mas de 5		

11. Posee Líneas de Crédito Bancarias para financiar operaciones en el exterior.

Ninguna		
Solo 1		
De Una a 5		
Mas de 5		

ANEXO 7

ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

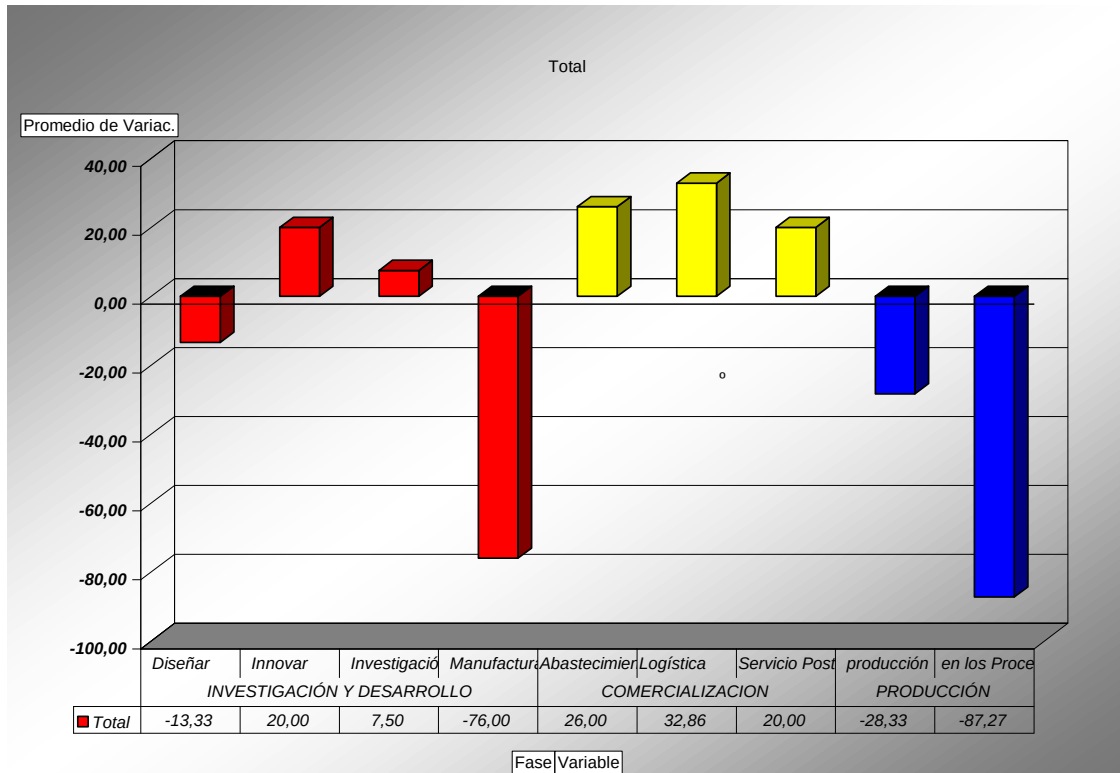
El análisis de los resultados se realizó en función de los objetivos específicos respecto al conocimiento y diagnóstico de cambios y/o rupturas en la cadena de valor que han afectado a empresas manufactureras con presencia en el mercado de la Quinta Región desde el año 1995 hasta la fecha (socias de la Cámara regional de Comercio de Valparaíso)

OBJETIVO ESPECIFICO NUMERO 1

IDENTIFICAR CAMBIOS Y/O RUPTURAS MÁS FRECUENTES EN LA CADENA DE VALOR DE LAS EMPRESAS CLASIFICANDOLA POR FASES.

De acuerdo a la información recogida, podemos identificar los cambios y/o rupturas; respecto al grado de importancia en promedio con el cual han variado.

Fase	Variable	Total
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Capacidad de Diseñar	-13,33
	Capacidad de Innovar	20,00
	Capacidad de Investigación de Mercado	7,50
	Capacidad de Manufactura	-76,00
Total INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		-15,00
COMERCIALIZACION	Abastecimiento	26,00
	Logística	32,86
	Servicio Post Venta	20,00
Total COMERCIALIZACION		28,57
PRODUCCIÓN	Capacidad de producción	-28,33
	Capacidad en los Procesos de producción	-87,27
Total PRODUCCIÓN		-66,47
Total general		-20,41



En un análisis previo podemos deducir que los principales cambios y/o rupturas se presentan en la fase de Investigación y Desarrollo y en la fase de Producción; un posterior análisis más en detalle será efectuado en los objetivos siguientes.

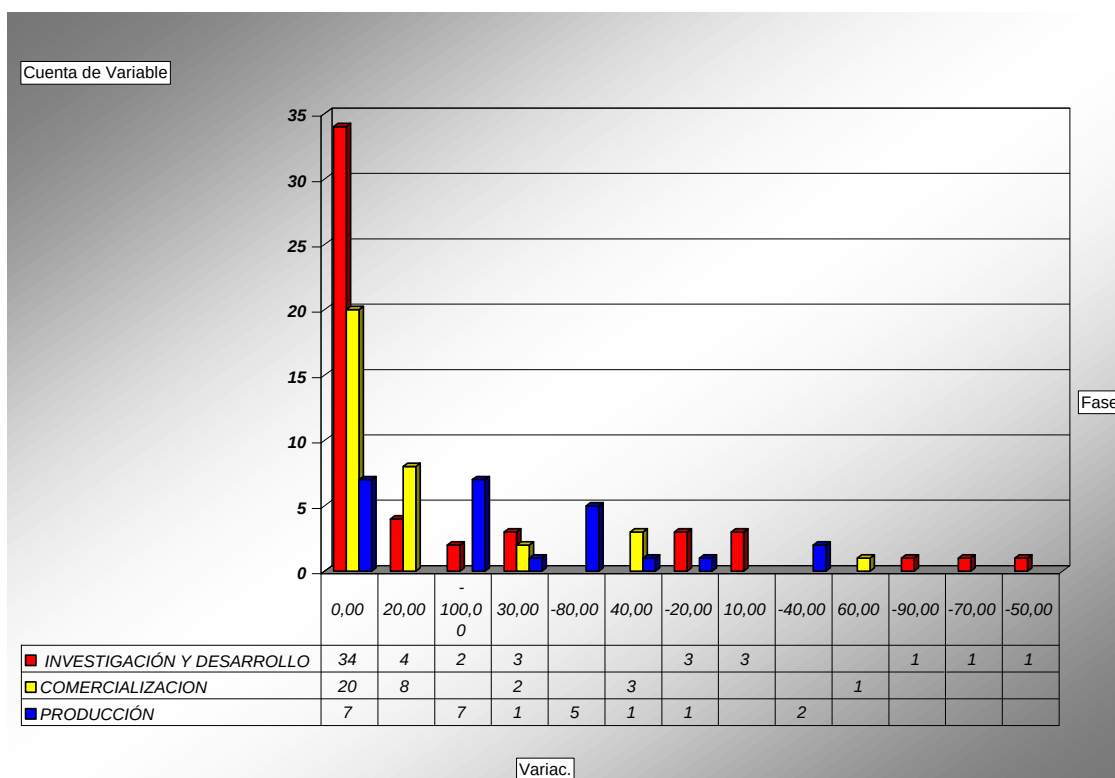
OBJETIVO ESPECÍFICO NÚMERO 2

COMPARAR LOS TIPOS DE CAMBIOS Y/O RUPTURAS PRESENTES EN LAS FASES DE LA CADENA DE VALOR.

De acuerdo a la información recogida, podemos comparar los cambios y/o rupturas entre las fases de la cadena de valor.

Cuenta de Variable	Fase				
Variac.	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	COMERCIALIZACION	PRODUCCIÓN	Total general	%
0,00	34	20	7	61	55,45
20,00	4	8		12	10,91
-100,00	2		7	9	8,18
30,00	3	2	1	6	5,45
-80,00			5	5	4,55
40,00		3	1	4	3,64
-20,00	3		1	4	3,64
10,00	3			3	2,73
-40,00			2	2	1,82
60,00		1		1	0,91
-90,00	1			1	0,91
-70,00	1			1	0,91
-50,00	1			1	0,91
Total general	52	34	24	110	100,00

Al momento de comparar los cambios y o rupturas podemos deducir que de las variables en estudio de cada fase, se presenta un 55,45% que no han tenido variaciones; tenemos un 23,64% que han sufrido variaciones positivas y el 20,91 restante ha sufrido variaciones negativas.



La apertura de las variaciones negativas o positivas serán expuestas en el objetivo siguiente.

OBJETIVO ESPECÍFICO NÚMERO 3

DIFERENCIAR LOS TIPOS DE CAMBIOS Y/O RUPTURAS SEGÚN LA ESCALA DE VALORES ASIGNADAS POR LAS EMPRESAS.

De acuerdo a la información recogida, podemos diferenciar los cambios negativos, positivos o nulos; respecto al grado de importancia en promedio con el cual han variado.

Diferenciaremos a los cambios negativos, como aquellas actividades que por el paso del tiempo dejaron de tener el valor que tenían anteriormente o simplemente dejaron de existir.

De acuerdo a la información recogida tenemos:

Promedio de Variac.	Fase		
Variable	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	PRODUCCIÓN	Total general
Capacidad de Diseñar	-35,00		-35,00
Capacidad de Investigación de Mercado	-20,00		-20,00
Capacidad de Manufactura	-76,00		-76,00
Capacidad de producción		-60,00	-60,00
Capacidad en los Procesos de producción		-87,27	-87,27
Total general	-58,75	-80,00	-72,61

Tabla Nro 1

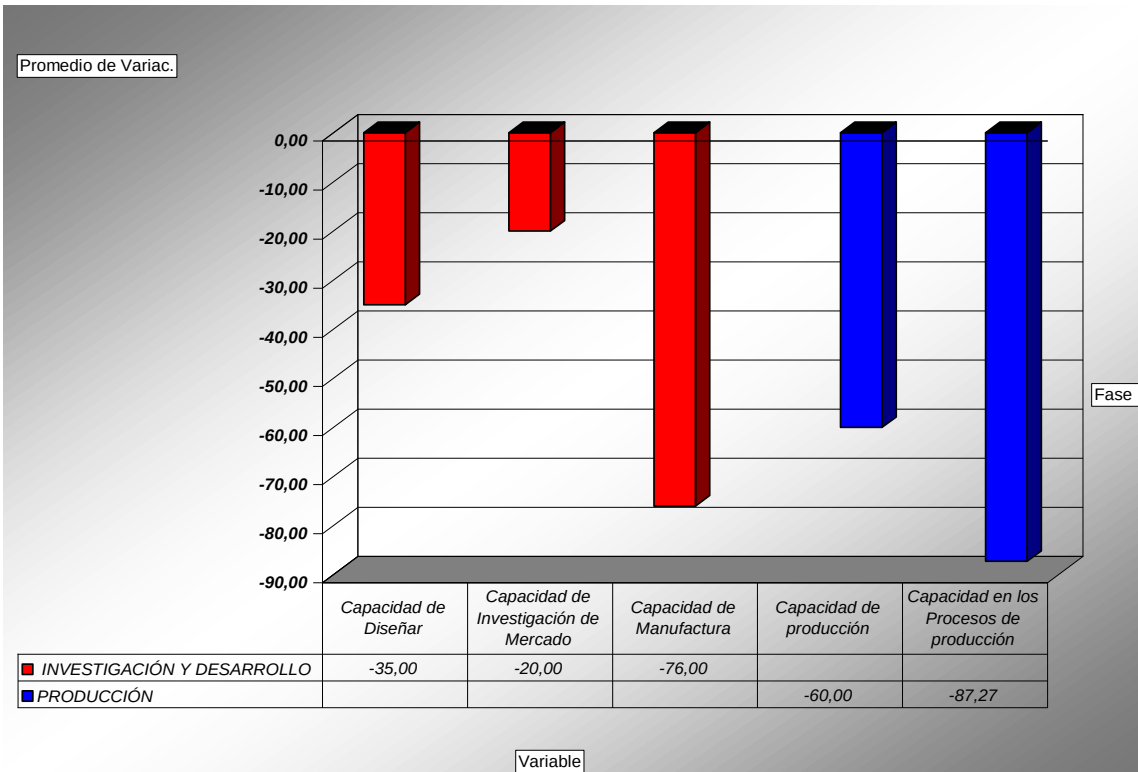


Gráfico Nro 1

FASE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Capacidad de Diseñar

Encuesta	Actual	1995	Variac.
Las decisiones sobre el producto afectan a cada una de las áreas de toma de decisiones de operaciones, por lo tanto, las decisiones sobre los productos deben coordinarse de manera íntima con las operaciones para asegurarse de que esta área queda integrada con el diseño del producto	50	100	-50
A través de una cooperación íntima entre la producción y el área comercial, la estrategia del mercado y la estrategia del producto se pueden integrar con las decisiones que se relacionan con el proceso, la capacidad, inventarios, fuerza de trabajo y calidad.	80	100	-20

Capacidad de Investigación de Mercado

Encuesta	Actual	1995	Variac.
Si los hallazgos reflejan que el mercado está saturado con el tipo de servicio o producto que planifica ofrecer, entonces usted sabe que tal vez sea mejor moverse hacia otra localización.	40	60	-20

Capacidad de Manufactura

Encuesta	Actual	1995	Variac.
Se cuenta al interior de la empresa con los herramientas y accesorios necesarios para elaborar prototipos de nuevos diseños	0	100	-100
Se mantiene un stock permanente de materias primas que sirvan para la confección de nuevos productos.	0	100	-100
Es indispensable contar con personal especializado que aporte en parte del proceso de manufactura.	10	100	-90
Si se requiere una materia prima específica y no se tiene, es aceptable utilizar una muy similar pero de menor calidad, pues lo importante es el diseño final.	0	70	-70
Es más recomendable y más eficiente efectuar modificaciones y/o alteraciones a artículos ya terminados.	0	20	-20

FASE DE PRODUCCIÓN

Capacidad de Producción

Encuesta	Actual	1995	Variac.
El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.	0	100	-100
La demanda real, la demanda futura, y la localización de la organización están íntimamente ligadas a la capacidad de producción ya sea en las empresas manufactureras como en las empresas de servicios.	20	100	-80
La administración de la capacidad requiere de una buena comprensión del medio ambiente dentro del cual opera la organización. Esto requiere una comprensión de las demandas normales de las operaciones existentes y una visión que tome en cuenta las condiciones de los negocios en el futuro	30	70	-40
En base a lo observado en años anteriores podemos decir que en determinados momentos la capacidad de producción en planta de los productos citados no es utilizada en su totalidad por la falta de materia prima, en ese tiempo además por este motivo debe ser reducida la mano de obra normalmente utilizada en.	0	20	-20

Capacidad en los procesos de Producción

Encuesta	Actual	1995	Variac.
Es deber de las empresas aumentar las dosis de innovación en sus procesos productivos	0	100	-100
Diseñar, planificar, organizar, dirigir y controlar un proceso productivo de manera tanto eficaz como eficiente, es un desafío y al mismo tiempo el objetivo fundamental de toda empresa que aspire a la excelencia.	0	100	-100
Lograr el mejor proceso requiere tanto de creatividad como de capacidad crítica, lo cual implica poder objetar los paradigmas existentes, tanto propios como del entorno, construyendo nuevas formas de pensar la producción.	0	100	-100
El objetivo de todo proceso como se manifiesta es generar un valor agregado, por lo cual toda actividad o proceso que consume recursos pero no genera valor agregado, ni para la empresa ni para los consumidores, debe ser eliminado.	0	100	-100
Lograr la mejor fluidez implica configurar el mejor flujo, o sea el mejor movimiento tanto de las personas, como de la información, insumos, partes, productos en proceso y terminados	0	100	-100
Cuanto mayor sea la fiabilidad de las máquinas, menores serán los tiempos de espera, y menor la producción fallida, lo cual contribuye a la mejor fluidez de los procesos	0	100	-100

Lo primero que debemos hacer es cuestionarnos cuales son los principios en los cuales se basa actualmente nuestros procesos y actividades, y que tanto se adaptan ellos a las necesidades y expectativas del mercado, como a las técnicas utilizadas por nuestros principales competidores.	0	80	-80
Flexibilidad implica la capacidad de cambiar sin destruir los procesos generadores. Ello no sólo implica la capacidad de cambio de las máquinas en cuanto a velocidades y combinaciones existente entre ellas, sino también la flexibilidad de la mano de obra o del personal, capacidad que queda demostrada en la facilidad para conformar diversos grupos, adaptarse a diversas producciones o actividades, y la capacidad de ejecutar diferentes tipos de funciones en las áreas que le son más frecuentes como en otras.	0	80	-80
Se obtiene la mayor fluidez en la medida que los procesos posean fidelidad y fiabilidad. En cuanto a la fidelidad entendemos por tal la capacidad de reproducción exacta y la exactitud en el cumplimiento de las especificaciones	0	80	-80
Reducir los niveles de fallas implica menos reprocesamiento, y consecuentemente mayor velocidad de salida de los productos a la venta a un menor coste. Para lograr esta fidelidad es fundamental contar con la fiabilidad, la cual está dada por el grado de confianza en el funcionamiento y rendimiento de una pieza o de una máquina	0	80	-80
Un proceso productivo es un conjunto de actividades interrelacionadas que haciendo uso de diversos insumos, sean estos humanos, materiales, tecnológicos, máquinas e información, tiene por objetivo la generación de productos o servicios con valor agregado, para uso interno o externo.	60	100	-40

Diferenciaremos a los cambios positivos, como aquellas actividades que por el paso del tiempo pasaron a tener más valor del que tenían anteriormente o simplemente generaron valor.

De acuerdo a la información recogida tenemos

Promedio de Variac.	Fase			
Variable	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	COMERCIALIZACION	PRODUCCIÓN	Total general
Abastecimiento		26,00		26,00
Capacidad de Diseñar	30,00			30,00
Capacidad de Innovar	20,00			20,00
Capacidad de Investigación de Mercado	16,67			16,67
Capacidad de producción			35,00	35,00
Logística		32,86		32,86
Servicio Post Venta		20,00		20,00
Total general	20,00	28,57	35,00	25,77

Tabla Nro 2

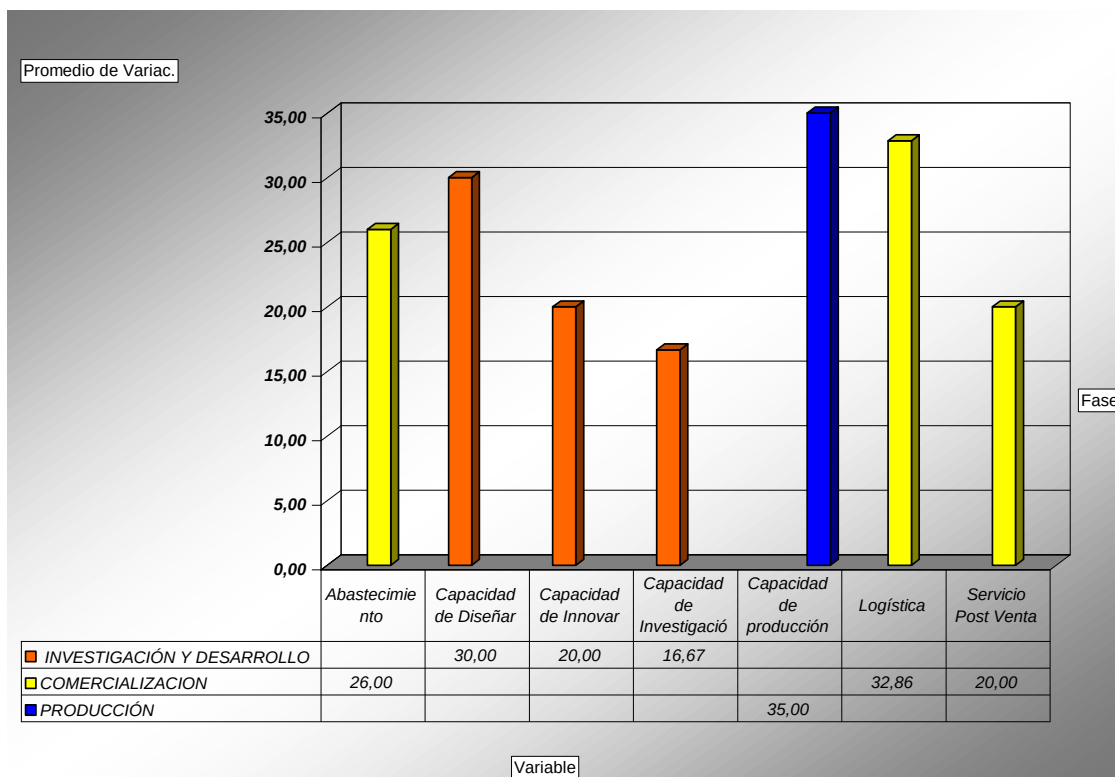


Grafico Nro 2

FASE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Capacidad de Diseñar

Encuesta	Actual	1995	Variac.
El diseño del producto es un pre requisito para la producción al igual que el pronóstico de volumen.	100	70	30

Capacidad de Innovar

Encuesta	Actual	1995	Variac.
Poseen los conocimientos y habilidades que se requieren para dirigir eficazmente la innovación.	60	50	10
Tienen claro cuáles son las competencias que la función de liderazgo debe desarrollar para apoyar la innovación	50	40	10
La empresa sabe como enfocar el proceso desde la generación de ideas hasta su introducción efectiva en el mercado.	70	50	20
Existen aspectos que son clave para promover una cultura innovadora	50	30	20
La empresa puede desarrollar un plan de mejora de las capacidades innovadoras en el cual se contemple el tipo de innovación que más le conviene a su empresa	60	30	30
Es posible levantar un sistema que fomente el desarrollo de las capacidades necesarias para innovar	60	30	30

Capacidad de Investigación de Mercado

Encuesta	Actual	1995	Variac.
El objetivo de toda investigación es obtener datos importantes sobre nuestro mercado y la competencia, los cuales servirán de guía para la toma de decisiones.	70	60	10
La Investigación de Mercado ayuda al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.	80	60	20
La Investigación de Mercado lleva a aumentar las ventas y a mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia.	80	60	20

FASE DE COMERCIALIZACIÓN

Abastecimiento

Encuesta	Actual	1995	Variac.
Una bien diseñada cadena de abastecimientos logra reducción en los costos de fabricación, gracias a una mejor y más eficiente fabricación, la reducción de empaques y la compra más eficiente de materias primas.	70	50	20
La visión empresarial de quienes participan en esta cadena es un flujo más rápido y que responda mejor, costando menos, en el recorrido productor y comerciantes tanto mayoristas como minoristas.	70	50	20
Para vender los productos que rotan bien y son de alguna manera líderes en el mercado, es necesario tener otros productos, de menor rotación, que sirvan de comparación para que los que de verdad rotan bien, si de verdad se vendan.	60	40	20
De las decisiones de cuándo hacer una orden de reposición de inventario, cuánto ordenar y que nivel de stock de seguridad considerar, depende el buen funcionamiento de la cadena de abastecimiento.	80	50	30
Desde la óptica de comprar bien. Hay una Ley del comercio que dice que quien compra bien, vende bien. Así mismo se dice que en el momento de comprar se hace la venta. Compras orientadas a tener una variedad y surtido adecuados y que logra que el consumidor se sienta satisfecho y "tenga mucho de en donde escoger"	90	50	40

Logística

Encuesta	Actual	1995	Variac.
La logística así entendida tiene un carácter multifuncional: alcanzar el objetivo final de la forma más eficiente posible no depende sólo de una función o responsabilidad de la empresa, sino que es el resultado de aunar los esfuerzos de toda la organización.	70	50	20
La tecnología de la micro computación fomentó la descentralización e intercambio de información, acercando los clientes a la empresa.	60	40	20
Toda organización hace logística, también la interrelación natural de los elementos empresariales, internos y externos, de los mercados mundiales, de las economías de los países hacen que la logística cobre cada vez más importancia,	60	40	20
Las consideraciones generales en logística son, que todo cambio en el entorno tiene repercusiones en la logística de las organizaciones,	70	40	30
La logística vela por la optimización y el mantenimiento de los recursos de esta cadena a través de sistemas de información compartidos por todos los que intervienen en ella.	80	40	40
A nivel estratégico, la logística envuelve a todas las áreas de la compañía para diseñar, desde las etapas de identificación de la necesidad y concepción de los productos y/o servicios, un proceso que incluya todos los medios necesarios para obtener los mejores resultados, en términos económicos y de satisfacción del consumidor.	80	40	40
La revolución de la tecnología de la comunicación y código de barras, impulsa la coordinación e integración de los elementos del sistema logístico.	60	0	60

Servicio Post Venta

Encuesta	Actual	1995	Variac.
Son las actividades que se realizan posterior a la venta y cuyo objetivo inmediato es asegurarse la completa satisfacción del comprador y una posible recompra. Implica dar seguimiento a los compradores, conocer sus hábitos, gustos, etc., ya que puede resultar en nuevos lucrativos negocios.	80	60	20
Las actividades de postventa consisten en continuar el esfuerzo inicial de ventas mediante acciones posteriores al cierre.	80	60	20

FASE DE PRODUCCIÓN

Capacidad de Producción

Encuesta	Actual	1995	Variac.
Es útil tener en cuenta los beneficios y los costos del tiempo extra, de turnos suplementarios, apoyo de tiempo parcial, sub. contratación y el uso de inventarios tratando de estar cubiertos contra demandas irregulares	80	50	30
Existen algunas alternativas para reducir la producción y la capacidad de manera rápida. congelamientos artificiales, despidos, conclusión de contratos de arrendamiento y alquiler y la venta de parte de equipos y propiedades.	100	60	40

Diferenciaremos a los cambios nulos, como aquellas actividades que con el paso del tiempo no han variado su valor.

Promedio de Variac.	Fase			
Variable	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	COMERCIALIZACION	PRODUCCIÓN	Total general
Abastecimiento		o		o
Capacidad de Diseñar	o			o
Capacidad de Innovar	o			o
Capacidad de Investigación de Mercado	o			o
Capacidad de Manufactura	o			o
Capacidad de producción			o	o
Capacidad de Recursos Asignados	o			o
Capacidad en los Procesos de producción			o	o
Logística		o		o
Servicio Post Venta		o		o
Total general	o	o	o	o

FASE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Capacidad de Diseñar

Encuesta	Actual	1995	Variac.
El diseño de nuevos productos es crucial para la supervivencia de la mayoría de las empresas	100	100	0
El diseño: es aquello que hace que sea llamativo para los consumidores.	100	100	0
En las industrias que cambian con rapidez, la introducción de nuevos productos es una forma de vida	100	100	0

El resultado de la decisión del diseño del producto se transmite a producción en forma de especificaciones del producto. En estas especificaciones se indican las características que se desea tenga el producto y así se permite que se proceda con la producción.	100	100	0
En el diseño preliminar se toma en cuenta un gran número de compensaciones entre costo, calidad y rendimiento del producto. El resultado debe ser un diseño de producto que resulte competitivo en el mercado y que se pueda producir en producción	100	100	0
Al filtrar las ideas sobre el diseño la forma más fácil de hacerlo es eliminar las ideas de otras personas la empresa , prevaleciendo la idea que tiene la gerencia.	0	0	0
La idea de un nuevo producto también puede someterse a un análisis financiero típico mediante el cálculo de un rendimiento aproximado sobre la inversión. Para hacer esto, es necesario estimar un flujo de efectivo de la inversión, y los ingresos y costos de las ventas del producto en el futuro	10	10	0
Durante la fase de diseño definitivo, se desarrollan dibujos y especificaciones para este producto. Como resultado de las pruebas en los prototipos se pueden incorporar ciertos cambios al diseño definitivo. Cuando se hacen cambios, el producto puede someterse a pruebas adicionales para asegurar el desempeño del producto final. La atención se enfoca entonces en la terminación de las especificaciones de diseño para que se pueda proceder con la producción.	100	100	0
La investigación y desarrollo no solo debe desarrollar especificaciones de diseño para producción. Debe desarrollarse un paquete de información para asegurar la factibilidad de producir el producto. Este paquete de información deben contener detalles relacionados con la tecnología de proceso, datos de control de calidad, procedimientos de prueba del rendimiento del producto y otras cuestiones parecidas.	10	10	0

Capacidad de Innovar

Encuesta	Actual	1995	Variac.
Las empresas innovadoras crean nuevas reglas de juego que dejan fuera de escena a las empresas más conservadoras.	100	100	0
La innovación es un requerimiento básico para seguir en el negocio.	100	100	0
La capacidad para innovar crea ventajas competitivas que se traducen en nuevos productos/servicios de mayor valor añadido.	100	100	0
Han llevado a cabo en la empresa un diagnóstico de los factores que inhiben o facilitan su capacidad de competir con éxito en base a nuevos productos	50	50	0
Saben en qué aspectos se debe intervenir la dirección para hacer más innovadora su empresa	70	70	0
Es necesario llevar a cabo un análisis y diagnóstico de las capacidades innovadoras como punto de partida de un plan de mejora para la empresa	30	30	0
La gerencia solo debe seleccionar y gestionar eficazmente los proyectos de innovación	0	0	0
Es importante hacer compatible una organización ágil y creativa con una organización eficiente e integrada	100	100	0

Capacidad de Investigación de Mercado

Encuesta	Actual	1995	Variac.
No se debe limitar el proceso de investigación únicamente al momento en que se inicia un nuevo negocio. Por el contrario, debe convertirse en una actividad continua.	100	100	0
La investigación de mercado involucra el uso de varios instrumentos para analizar las tendencias del consumidor. Algunos de estos instrumentos incluyen: encuestas, estudios estadísticos, observación, entrevista y grupos focales.	50	50	0
La investigación nos provee información sobre el perfil de nuestros clientes, incluyendo sus datos demográficos y psicológicos.	60	60	0
La gerencia solo debe seleccionar y gestionar eficazmente la Investigación de Mercado	0	0	0
Si usted realiza una buena investigación, los resultados le ayudarán a diseñar una campaña efectiva de mercadeo, que otorgue a los consumidores potenciales la información que a éstos les interesa.	80	80	0
Para que una empresa pueda colocarse en el mercado, es necesario ofrecer algo que la distinga de sus competidores. En el caso de negocios que venden productos con marcas y precios similares; la diferenciación se encuentra en otros aspectos cualitativos.	30	30	0
El consumidor no toma decisiones sin pensar, hay aspectos que influyen en su comportamiento. Su compra recibe una fuerte influencia de las circunstancias culturales, sociales, personales y psicológicas. Casi ninguna de ellas es controlable, pero deben tenerse en cuenta.	60	60	0

Capacidad de Manufactura

Encuesta	Actual	1995	Variac.
Se puede trabajar en forma paralela en varios nuevos productos, sin la necesidad de terminar un proceso primero y después seguir con el otro.	70	70	0
No es necesario colocar plazos para la manufactura de un nuevo diseño; lo que importa es que refleje lo que se pensó.	0	0	0
Si no se cuenta con la capacidad de manufactura del nuevo diseño, da lo mismo que nosotros como empresa entreguemos el nuevo diseño a otra empresa que nos preste el servicio.	100	100	0

Capacidad de Recursos Asignados

Encuesta	Actual	1995	Variac.
Los beneficios de la Investigación y Desarrollo pueden demorar bastante tiempo para hacerse realidad.	10	10	0
Para concretar los beneficios de la Investigación y Desarrollo, se requieren capacidades innovadoras y de comercialización que rebasan el alcance de las actividades de investigación, pues se necesitan otros insumos como habilidades gerenciales, disponibilidad de capital y experiencia de mercadotecnia.	100	100	0
Si se quisiera evaluar el producto de la Investigación y desarrollo en función de su contribución a las ventas o a la utilidad de un negocio, tendría que hacerse una evaluación de toda la empresa o, peor aún, de todo el sistema alrededor de la innovación en cuestión.	30	30	0
La gerencia solo debe asignar recursos a la Investigación y Desarrollo, en forma competitiva al interior de la empresa.	70	70	0
El invertir en Investigación y Desarrollo significa asignar recursos para obtener nuevos conocimientos, no plenamente apropiables y asumir un riesgo de fracaso técnico y/o comercial.	70	70	0
Los niveles de competitividad cada vez más agresivos, llevan a la búsqueda de mayores niveles de eficiencia en los procesos productivos, una mayor incorporación de valor agregado, un incremento de la calidad en los productos y servicios, y una mayor participación de la Investigación y Desarrollo.	80	80	0
Debe existir al interior de la empresa un departamento exclusivo para Investigación y Desarrollo.	100	100	0

FASE DE COMERCIALIZACIÓN

Abastecimiento

Encuesta	Actual	1995	Variac.
El punto de partida esta motivado por las compras de los consumidores, esto motiva el movimiento de productos e inventarios	100	100	0
EL abastecimiento (aplicación de la logística), es una estrategia de negocios en las que distribuidores y proveedores se comprometen y trabajan juntos para lograr mejores valores para los consumidores	50	50	0
Las cadenas de abastecimiento de apoyan en la información rápida y oportuna de rotación en la misma cadena, información sobre el comportamiento del consumidor, categorización de los productos, segmentación de los mercados, bases de datos, lectores de barras en las registradoras, ordenes de compra asistidas por el computadora.	50	50	0
La creación de las cadenas de abastecimiento implica un cambio profundo en los sistemas habituales de comercialización, se rompen esquemas en la manera y cultura de hacer negocios.	50	50	0
Implica una gerencia con mentes abiertas y dispuestas a la innovación y aplicación de nuevas metodología para lograr unos mejores resultados.	70	70	0
Esta reconversión de la línea habitual de suministros de productos al consumidor final obliga a una reingeniería total en el papel actual de los comerciantes tanto mayoristas como minoristas.	50	50	0
En los mercados globales existe el paradigma de producción flexible, en donde la demanda orienta y segmenta la oferta, y que impone grandes exigencias a las cadenas de abastecimiento logísticas. Estas deben ser confiables, transparentes y flexibles, teniendo una influencia vital en el desempeño empresarial de empresas manufactureras y distribuidoras.	50	50	0

Logística

Encuesta	Actual	1995	Variac.
La logística como actividad empresarial es antigua y se podría decir que es lo que antes se conocía como distribución	100	100	0
La logística, desde el punto de vista gerencial es una estrategia necesaria para manejar de forma integral la cadena de suministros, de tal forma que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa y su desempeño debe ser medido a través del servicio al cliente final.	100	100	0
La función logística empresarial ha tomado fuerza debido a que los mercados se han vuelto más exigentes, la integración y la globalización son un hecho, las firmas tienen que competir con empresas de todo el mundo y deben atender de la mejor manera a todos y cada uno de los clientes	100	100	0
La aparición de nuevas tecnologías de información han traído como consecuencia menores tiempos y costos de transacción, esto ha obligado a las empresas a tomar más en serio la gestión logística si es que se quieren seguir siendo competitivas.	100	100	0
La gestión logística se constituye en el componente principal de la cadena de valor que incorpora el producto	30	30	0

Servicio Post Venta

Encuesta	Actual	1995	Variac.
La atención del cliente en post venta es quizás el rubro más delicado en todos los negocios, la post venta es el vínculo a través del cual se mantiene al cliente fiel a la Empresa, la atención a sus problemas, con el producto que sea, la preocupación por la persona, que por supuesto llega a través del bien adquirido o del servicio prestado.	60	60	0
Hay algunas acciones que son naturales y conocidas tales como preocuparse de que la entrega sea pronta, y que si se requiere una instalación esta sea satisfactoria. Una quizás menos obvia, pero importante en extremo, es asegurarse que el cliente esté satisfecho por completo con la compra que realizó.	80	80	0

Para el moderno concepto del mercadeo de relación, una venta no concluye nunca, porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho	80	80	0
Está comprobado que es más fácil vender más, o algo nuevo, a usuarios satisfechos, que encontrar clientes nuevos y conseguir venderles	50	50	0
Los usuarios satisfechos son la mejor fuente, a través de sus recomendaciones, para tener acceso a nuevos clientes potenciales.	50	50	0
Una actividad de post venta es por medio de una llamada telefónica; la mejor ocasión de hacerlo es el mismo día de la entrega. Esta acción complementaria asegura que la entrega fue hecha de un modo satisfactorio, y demuestra al cliente que existe un interés por dar servicio. Si hubo alguna situación irregular o inesperada en la entrega, una llamada telefónica asegura que se tomarán las medidas para corregir de inmediato la situación.	60	60	0
El interés continuado luego de realizada la primera venta ofrece prueba de la confiabilidad de la empresa vendedora y su personal, y definitivamente conduce a negocios futuros	50	50	0
Dado que los productos son cada vez más similares en el mercado global, los márgenes se reducen y lo único que permite una diferenciación entre los mismos es la gestión de la cadena de suministro y de sus servicios asociados. El servicio de alta calidad se ha hecho una necesidad para conservar clientes para futuras ventas.	70	70	0

FASE DE PRODUCCIÓN

Capacidad de Producción

Encuesta	Actual	1995	Variac.
La capacidad de producción se obtiene sumando la capacidad de producción de cada uno de los puestos de trabajo del taller o de la sección respectiva.	0	0	0
Podemos decir que dependiendo de cómo utilizamos la capacidad de producción con la que contamos incidiremos en la calidad de los productos y en la calidad de los servicios prestados.	80	80	0
Aumentar la capacidad de producción sin conocer como se mueve el mercado y sin estudiar las expectativas de los clientes, trabajaremos a ciegas y dependeremos de la suerte que el futuro nos depara.	100	100	0
Si sabemos utilizar la capacidad de producción con la que contamos basándonos en satisfacer las necesidades del cliente, colocaremos en el mercado productos y servicios de calidad, de bajo costo, y que llenen las expectativas del consumidor	50	50	0
Las inversiones en maquinarias y equipos, nuevas plantas o centros de servicios, rediseño de productos, modificaciones del proceso de producción, innovaciones en la administración; todas estas interactúan y determinan la tecnología que posee la organización	80	80	0
Decisiones rápidas y correctas en el área de manufactura son fundamentales para una empresa alcanzar resultados eficientes. Problemas como atraso en la entrega del pedido, exceso de inventario, dificultades en la planificación y monitoreo de la producción deben y pueden ser resueltos con actitudes y soluciones innovadoras	80	80	0

Capacidad en los procesos de Producción

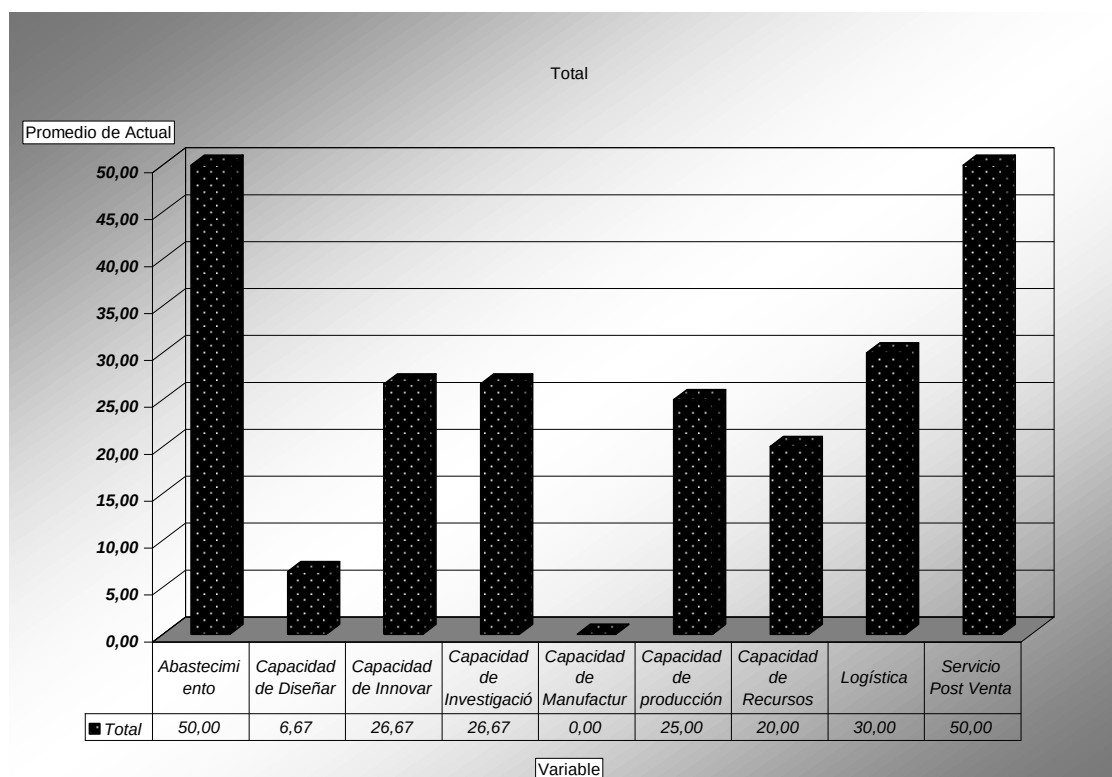
Encuesta	Actual	1995	Variac.
Si el mercado requiere productos de calidad y a un bajo precio, y nosotros con nuestra tecnología solo estamos en condiciones de ofrecer calidad pero no precios aceptables, deberemos hacer uso del benchmarking para adoptar las mejores técnicas existentes, sean estas pertenecientes o no a nuestros competidores directos.	70	70	0

OBJETIVO ESPECÍFICO NÚMERO 4

DETECTAR SITUACIONES AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS QUE PODRIAN SER CONSIDERADAS CAMBIOS Y/O RUPTURAS.

De acuerdo a la información recogida, consideraremos como posibles cambios a aquellas

variables que actualmente no han tenido cambios, pero por su naturaleza son susceptibles de variar ya que se encuentre en un porcentaje igual o menor al 50%:



Fase de Investigación y Desarrollo

Variable	Nro	Encuesta	Actual	1995	Variac.
Capacidad de Diseñar	9)	Al filtrar las ideas sobre el diseño la forma más fácil de hacerlo es eliminar las ideas de otras personas la empresa , prevaleciendo la idea que tiene la gerencia.	0	0	0
Capacidad de Diseñar	10)	La idea de un nuevo producto también puede someterse a un análisis financiero típico mediante el cálculo de un rendimiento aproximado sobre la inversión. Para hacer esto, es necesario estimar un flujo de efectivo de la inversión, y los ingresos y costos de las ventas del producto en el futuro	10	10	0
Capacidad de Diseñar	12)	La investigación y desarrollo no solo debe desarrollar especificaciones de diseño para producción. Debe desarrollarse un paquete de información para asegurar la factibilidad de producir el producto. Este paquete de información deben contener detalles relacionados con la tecnología de proceso, datos de control de calidad, procedimientos de prueba del rendimiento del producto y otras cuestiones parecidas.	10	10	0
Capacidad de Innovar	4)	Han llevado a cabo en la empresa un diagnóstico de los factores que inhiben o facilitan su capacidad de competir con éxito en base a nuevos productos	50	50	0
Capacidad de Innovar	8)	Es necesario llevar a cabo un análisis y diagnóstico de las capacidades innovadoras como punto de partida de un plan de mejora para la empresa	30	30	0
Capacidad de Innovar	10)	La gerencia solo debe seleccionar y gestionar eficazmente los proyectos de innovación	0	0	0
Capacidad de Investigación de Mercado	3)	La investigación de mercado involucra el uso de varios instrumentos para analizar las tendencias del consumidor. Algunos de estos instrumentos incluyen: encuestas, estudios estadísticos, observación, entrevista y grupos focales.	50	50	0
Capacidad de Investigación de Mercado	6)	La gerencia solo debe seleccionar y gestionar eficazmente la Investigación de Mercado	0	0	0
Capacidad de Investigación de Mercado	10)	Para que una empresa pueda colocarse en el mercado, es necesario ofrecer algo que la distinga de sus competidores. En el caso de negocios que venden productos con marcas y precios similares; la diferenciación se encuentra en otros aspectos cualitativos.	30	30	0
Capacidad de Manufactura	7)	No es necesario colocar plazos para la manufactura de un nuevo diseño; lo que importa es que refleje lo que se pensó.	0	0	0
Capacidad de Recursos Asignados	1)	Los beneficios de la Investigación y Desarrollo pueden demorar bastante tiempo para hacerse realidad.	10	10	0
Capacidad de Recursos Asignados	3)	Si se quisiera evaluar el producto de la Investigación y desarrollo en función de su contribución a las ventas o a la utilidad de un negocio, tendría que hacerse una evaluación de toda la empresa o, peor aún, de todo el sistema alrededor de la innovación en cuestión.	30	30	0

Fase de Producción

Variable	Nro	Encuesta	Actual	1995	Variac.
Capacidad de producción	2)	La capacidad de producción se obtiene sumando la capacidad de producción de cada uno de los puestos de trabajo del taller o de la sección respectiva.	0	0	0
Capacidad de producción	6)	Si sabemos utilizar la capacidad de producción con la que contamos basándonos en satisfacer las necesidades del cliente, colocaremos en el mercado productos y servicios de calidad, de bajo costo, y que llenen las expectativas del consumidor	50	50	0

Fase de Comercialización

Variable	Nro	Encuesta	Actual	1995	Variac.
Abastecimiento	2)	El abastecimiento (aplicación de la logística), es una estrategia de negocios en las que distribuidores y proveedores se comprometen y trabajan juntos para lograr mejores valores para los consumidores	50	50	0
Abastecimiento	5)	Las cadenas de abastecimiento de apoyan en la información rápida y oportuna de rotación en la misma cadena, información sobre el comportamiento del consumidor, categorización de los productos, segmentación de los mercados, bases de datos, lectores de barras en las registradoras, ordenes de compra asistidas por el computadora.	50	50	0
Abastecimiento	6)	La creación de las cadenas de abastecimiento implica un cambio profundo en los sistemas habituales de comercialización, se rompen esquemas en la manera y cultura de hacer negocios.	50	50	0
Abastecimiento	8)	Esta reconversión de la línea habitual de suministros de productos al consumidor final obliga a una reingeniería total en el papel actual de los comerciantes tanto mayoristas como minoristas.	50	50	0
Abastecimiento	12)	En los mercados globales existe el paradigma de producción flexible, en donde la demanda orienta y segmenta la oferta, y que impone grandes exigencias a las cadenas de abastecimiento logísticas. Estas deben ser confiables, transparentes y flexibles, teniendo una influencia vital en el desempeño empresarial de empresas manufactureras y distribuidoras.	50	50	0
Logística	5)	La gestión logística se constituye en el componente principal de la cadena de valor que incorpora el producto	30	30	0
Servicio Post Venta	6)	Está comprobado que es más fácil vender más, o algo nuevo, a usuarios satisfechos, que encontrar clientes nuevos y conseguir venderles	50	50	0
Servicio Post Venta	7)	Los usuarios satisfechos son la mejor fuente, a través de sus recomendaciones, para tener acceso a nuevos clientes potenciales.	50	50	0
Servicio Post Venta	9)	El interés continuado luego de realizada la primera venta ofrece prueba de la confiabilidad de la empresa vendedora y su personal, y definitivamente conduce a negocios futuros	50	50	0

OBJETIVO ESPECÍFICO NÚMERO 5

DISTINGUIR POSIBLES CAMBIOS Y/O RUPTURAS, ASOCIADAS AL NIVEL DE CALIFICACION DEL PERSONAL QUE TRABAJA.

De acuerdo a la información recogida, consideraremos los resultados de la Fase de Recursos Humanos:

Algunos resultados respecto a los recursos Humanos son:

Nivel educacional de la planta laboral

OPCIONES	ACTUAL	ANTERIOR	VARIC.
Básica Completa		50,00	-50,00
Técnico Profesional Completa		5,00	-5,00
Universitaria Completa	30,00	20,00	10,00
Media Completa	70,00	25,00	45,00

Antigüedad de la planta laboral

OPCIONES	ACTUAL	ANTERIOR	VARIC.
Más de 5 años	20,00	30,00	-10,00
Menos de 6 meses	5,00	5,00	0,00
Entre 1 año y 5 años inclusive	60,00	55,00	5,00
Más de 6 meses y menos de 1 año	15,00	10,00	5,00

Estructura de la Organización de la planta laboral

OPCIONES	ACTUAL	ANTERIOR	VARIC.
Área Operativa	40,00	60,00	-20,00
Área Administrativa	20,00	20,00	0,00
Área Gerencial	10,00	10,00	0,00
Área Comercial	30,00	10,00	20,00

Estructura por edades de la planta laboral

OPCIONES	ACTUAL	ANTERIOR	VARIC.
Hasta 25 años	40,00	50,00	-10,00
Entre 41 años o más	10,00	10,00	0,00
Entre 26 y 40 años, inclusive	50,00	40,00	10,00

Estructura por Estado Civil de la planta laboral

OPCIONES	ACTUAL	ANTERIOR	VARIC.
Soltero	30,00	75,00	-45,00
Separado	10,00	5,00	5,00
Casado	60,00	20,00	40,00

Estructura por Sexos de la planta laboral

OPCIONES	ACTUAL	ANTERIOR	VARIC.
Hombres	40,00	70,00	-30,00
Mujeres	60,00	30,00	30,00

De acuerdo a los resultados podemos inferir, que en las siguientes fases la calificación del personal se puede relacionar a un cambio y/o ruptura.

Fase	Abastecimiento	Capacidad de Diseñar	Capacidad de Innovar	Capacidad de Manufactura	Capacidad de producción	Capacidad en los Procesos de producción	Servicio Post Venta	Total general
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		-35,00	20,00	-90,00				-4,44
COMERCIALIZACION	30,00						20,00	23,33
PRODUCCIÓN					-40,00	-100,00		-70,00
Total general	30,00	-35,00	20,00	-90,00	-40,00	-100,00	20,00	-7,86

OBJETIVO ESPECÍFICO NÚMERO 6

DESCRIBIR COMO SE GENERAN LOS CAMBIOS Y/O RUPTURAS

Fase de Investigación y Desarrollo

Respecto a la capacidad para diseñar podemos decir que actualmente se han eliminado el área de operaciones o producción, por lo cual no es necesario que el área comercial y el área de producción trabajen en conjunto y esta última asimile el diseño de los productos; solo basta emitir una orden de compra con el diseño solicitado y definitivo.

Por lo anterior ya no hace necesario cooperar en estrategias de mercado y estrategias de producto; hoy en día lo que cobra real importancia es que el diseño del producto marque la diferencia en el mercado.

Respecto a la capacidad de Innovar podemos señalar que en las empresas de hoy en día se requiere una constante innovación; para lo cual se debe contar con las capacidades tanto materiales como de recursos humanos para enfocar esta actividad como desde un enfoque de proceso y no de actividades.

Respecto a la capacidad de Investigar el mercado, es una de las variables que han

mantenido su importancia relativa en las empresas, pero que actualmente cuando se habla de mercado, el concepto se expande considerablemente producto de la globalización, pues se debe estar a la vanguardia de lo que se ofrece en Chile como en el extranjero.

Además se han cambiado algunas reglas de juego pues en aquellos casos en que la investigación arroje que el mercado este saturado no necesariamente significa moverse hacia otra localización, por el contrario se consigna el permanecer pero marcando algún grado de diferencia.

Respecto a la capacidad de manufactura; aquí encontramos el cambio y/o ruptura mas brusco, pues al eliminarse la producción no se hace necesario tener materias primas para diseñar y elaborar las líneas de productos o diseños; adicional a esto se cuenta con respaldo tecnológico por intermedio de software que sirven para diseñar, modificar, y reproducir a la perfección el diseño que se requiere.

Otra alternativa es adquirir un producto terminado sea o no de la competencia; sobre el cual se pueden solicitar modificaciones al diseño para lanzar al mercado modelos similares pero con el estilo que se le desea entregar.

Fase de Producción

Respecto a la capacidad de producción se puede señalar sin lugar a dudas que es el cambio más brusco en la cadena de valor; pues sencillamente al eliminar la producción en las empresas se eliminan una serie de actividades propias, como lo son el análisis constante de la capacidad de producción y/o capacidad ociosa disponible.

Además la capacidad de producción no dependerá del aumento o la disminución de la demanda real o futura; pues al efectuarse las compras en el extranjero y poseer varios proveedores, se puede tener en un plazo estimado de 35 días toda la producción solicitada a través de las ordenes de compra; la cual hace variar la capacidad de producción de cero (0); ya que no se compra; a la cantidad que se requiera vender.-

Respecto a los procesos de Producción; se puede mencionar que por el hecho de efectuar la totalidad de las compras en el exterior, los procesos de producción desaparecen y por ende todas las actividades relacionadas; como son la dirección y planificación de los procesos; la constante innovación orientada al como producir; Lo cual

pasaba muchas veces con inversiones en activos fijos, específicamente maquinarias mas eficientes y efectivas; logrando el mejor flujo de los factores de Producción.

Fase de Comercialización

Respecto a la capacidad de abastecimiento, podemos señalar que al efectuar las compras en el exterior se abre un sinnúmero de variedades, diseños, costos; que anteriormente eran limitados; en estos momentos se pueden efectuar con anticipación las ventas sobre artículos de muestras; las cuales posteriormente se mandan a producir en las cantidades que se requieran.

En la actualidad respecto al abastecimiento cobra importancia la capacidad de almacenaje y la capacidad de despacho de la mercadería; a la cual por lo general se le debe efectuar un proceso de embalaje posterior.

Respecto a la capacidad de logística; Se puede indicar claramente que este factor es diferenciador entre las empresas, pues no se saca nada si se efectúan grandes compras o buenos precios; si no son capaces de entregar las mercaderías en los plazos y tiempos acordados con los clientes.

Se debe manejar y supervisar todo el proceso de la mercadería, desde el seguimiento en el medio de transporte, el cual por lo general por un tema de precio/volumen se efectúa por vía marítima y en forma ocasional por vía aérea y terrestre; hasta el acopio en bodegas; posteriormente se debe entregar en forma expedita a los distintos canales de distribución.

Respecto al servicio de Post Venta podemos mencionar que no ha variado considerablemente su importancia; siempre se ha tenido claro que una buena venta nunca termina, por las posteriores acciones o contactos que por lo general pueden equivaler a una próxima venta.

Fase de Recurso Humano & Financiamiento

Respecto a los recursos humanos podemos deducir que por el hecho que se elimino la producción, la planta de personal obviamente disminuye fuertemente.

Por otro lado los nuevos tiempos que van de la mano con la tecnología requiere personal con mas estudios, de manera de relacionarse al interior de la empresa, pero sin dejar de tener un equipo humano que participe en el proceso de almacenaje de la mercadería.

Adicionalmente se requiere personal calificado con estudios para el área comercial diseño y administración de manera de manejar en forma eficiente y eficaz la información, la cual pasa a tomar importancia absoluta al interior de la empresa y la forma de hacer los negocios.

Respecto al financiamiento, se observa claramente que las empresas deben mantener líneas de Crédito para financiar las operaciones de compra y venta por las cuales la mayoría de las veces se respaldan con la emisión de Cartas de Crédito

OBJETIVO ESPECÍFICO NÚMERO 7

Establecer una relación entre las fases y los cambios y/o rupturas de la cadena de valor.

Básicamente se relacionan por la eliminación de la producción la cual fue consecuencia de la incapacidad de competir con las grandes tiendas a precios convenientes; cortos plazos y variedad de artículos.

