

UNIVERSIDAD DE VIÑA DEL MAR

Escuela de Negocios

PLAN DE NEGOCIOS



Autores: Patricia Magdalena Cobs Muñoz

Felipe Andrés Collado Fabbri

Daniel Antonio González Calderón

Profesor Tutor: Piero Moltedo Perfetti

2008

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo.....	3
Introducción.....	8

PRIMERA PARTE: LA EMPRESA

Descripción de la empresa.....	9
Historia de la empresa.....	10
Estructura organizacional.....	11
Tipo de empresa.....	12
Productos.....	12
Competencia.....	12
Mercado meta.....	14
Necesidad a satisfacer.....	14
Deseo a cumplir.....	14
Atributo de la categoría de productos.....	15
Atributo determinante.....	15
Riesgo del consumidor.....	15
Implicancia del producto.....	16
Conducta resolutoria.....	16
Problema inicial.....	16

SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO EXTERNO MEDIATO

Hechos relevantes.....	17
Análisis de dimensiones.....	19
Megatendencias.....	24

TERCERA PARTE: DIAGNÓSTICO EXTERNO INMEDIATO

Unidades de negocios.....	25
Etapa de ciclo de vida del mercado.....	26

Etapa de ciclo de vida del producto.....	27
Atractividad del sector industrial.....	28
Análisis barreras del sector industrial.....	35
Mapa de posiciones competitivas.....	37

CUARTA PARTE: DIAGNÓSTICO INTERNO

Matriz BCG.....	38
Matriz Mc Kinsey.....	40
Diagnóstico de Marketing.....	43
Diagnóstico de Producción/Servucción.....	47
Diagnóstico de Finanzas.....	54
Diagnóstico de Recursos Humanos.....	58
Cadena de Valor.....	62
Análisis FODA.....	64

QUINTA PARTE: VENTAJA COMPETITIVA

Factores Críticos de Éxito.....	66
Ventaja Competitiva.....	67

SEXTA PARTE: SITUACIÓN FUTURA

Planificación Estratégica.....	68
--------------------------------	----

SÉPTIMA PARTE: ESTRATEGIAS

Estrategia Corporativa.....	73
Estrategia Básica de Desarrollo.....	74
Estrategia de Crecimiento.....	74
Estrategia Competitiva.....	74
Estrategia de Negocios.....	75
Estrategias Funcionales.....	82
Conclusión.....	91
Anexos.....	93
Fuentes de consulta.....	111

Resumen Ejecutivo:

“Una Gran Impresión Made in Viña”, a partir de este concepto nace la Empresa Face-It, el año 1997 con una propuesta innovadora para el período, que consistía en satisfacer la necesidad de comunicación visual de una región que se vislumbraba próspera para el desarrollo del negocio publicitario, ya sea por su desarrollo turístico, como también por ser una ciudad atractiva para realizar innumerables eventos y motivar interesantes propuestas de inversión tales como el boom inmobiliario.

Compuesta de 29 trabajadores, está considerada como una Pyme. Ofrece a sus clientes una gama variada de productos que se agrupan en 5 categorías, las cuales son: Gigantografías Digitales, Señaléticas, Estructuras Metálicas y Montajes, Rotulación de Vehículos y Marketing Inmobiliario.

Se consideran competidores directos para Face-It a: Nexográfico, Producciones Digitales, Trípode, Valck, Gravobal y Stilplot, por otra parte como competidores indirectos se tiene a: LSL Impresores, Imprenta Guerra y Staff Creativo.

Durante años la Empresa Face-It ha tenido notables resultados financieros, y además ha logrado entre otras cosas captar como clientes a Empresas grandes de la región, sin embargo su gran problema de fondo se provoca por una Informalidad Organizacional, es decir, no existe políticas organizacionales definidas, gestión de recursos humanos ni planificación de tareas, etc.

Face-It cuenta con 3 unidades de negocio, las cuales son: “Agencias Publicitarias”, “Empresas” y “Diseñadores y Varios”. Según el ciclo de vida del Mercado, el sector se encuentra en un constante crecimiento, debido a la influencia de la tecnología lo que lo hace ser un sector dinámico, y por otro lado, también por la insaciable necesidad de las empresas por posicionarse en la mente de sus clientes a través de campañas publicitarias y promociones. En lo que respecta a la etapa del ciclo de vida de los productos los posiciona también en una etapa de crecimiento provocado por la influencia de la tecnología y la constante aparición de nuevos insumos y materiales para su elaboración.

Se realizó un análisis sectorial de Porter de donde se pudo concluir la baja atraktividad del sector, asociado a: Barreras de Entrada y Salida bastante altas, es decir gran inversión en activos especializados e infraestructura y la inexistencia de un uso alternativo de éstos mismos, lo que impide su reutilización. La gran rivalidad entre competidores, lo que impide un trabajo cooperativo, buscando el beneficio común y finalmente el alto poder de negociación de los clientes, esto se explica ya que los grandes clientes del sector corresponden a reconocidas empresas a las cuales negarles la atención, tendría consecuencias indeseables para los integrantes del sector industrial.

En relación a la posición competitiva, Face-It se clasificó en base a 2 variables importantes para el sector, tales como: “Gama de Productos” y “Recursos y Capacidad Instalada”, en donde se aprecia a la empresa en una muy buena posición en relación a las empresas del sector.

De las 3 unidades de negocios definidas para Face-It se consideró que tanto las Agencias Publicitarias, como las Empresas corresponden a productos estrellas ya que demandan bastante inversión y generan bastante efectivo, en el fondo son las líderes del negocio. Por otro lado la 3ra unidad de negocio “Diseñadores y Varios” corresponde a vacas lecheras ya que son el sustento de la Empresa y a pesar de tener un crecimiento más lento generan el flujo de efectivo suficiente para incluso invertir en otros negocios de la Empresa.

Para decidir la continuidad del negocio, se realizó la matriz Mc Kinsey, en donde se clasifica a Face-It, según “Atractivo del mercado de la Industria” y “Posición Competitiva de las UEN”, luego a raíz de esto se concluye que se debe continuar invirtiendo en las diferentes unidades de negocios que actualmente posee.

Face-It se enfoca principalmente a las “agencias publicitarias”, “empresas” y por último “diseñadores y personas naturales” de la quinta región de Valparaíso, Chile, que buscan, a través de producciones publicitarias, posicionar la marca y/o publicitar productos. La fijación de precios en base al costo de las materias primas, insumos y en función al margen de los beneficios deseados. Dentro de sus tácticas de precios tiene considerado ofrecer facilidades de pago a sus clientes. Con respecto a la estrategia comunicacional, ésta es sobre los consumidores finales,

técnicamente llamada Pull. Cabe destacar el rol fundamental que juegan las relaciones públicas dentro de las estrategias publicitarias aplicadas por la empresa ya que dentro de este negocio, en donde los requerimientos de los clientes son variados, la relación cliente-empresa hace la diferencia. Face-It no cuenta con sucursales, ni distribuidores intermedios por lo que los productos se entregan e instalan por ellos mismos.

La Empresa posee una buena liquidez, por lo tanto puede solventar las obligaciones de corto plazo sin problemas. En relación al capital de trabajo, éste es siempre positivo lo que significa que posee recursos suficientes, para continuar con las operaciones. Respecto a la rotación de los activos dan señales que no están siendo bien utilizados en la generación de las ventas, luego con respecto a las cuentas por cobrar la empresa es bastante coherente con el sector ya que por dar facilidades de pagos a sus grandes clientes tarda mucho en la exigibilidad de sus cuentas por cobrar. La empresa financia en general sus inversiones a través de capital propio a excepción de los últimos años en donde se endeudó por sobre el capital. Finalmente con respecto a la rentabilidad sobre ventas, activos y patrimonio, se podría concluir que la empresa es bastante eficiente en la gestión de todos ellos ya que demuestra buenos ratios de rentabilidad.

La empresa no posee una planificación productiva, ni tiene manejo de existencias, ya que está en base a la demanda a medida que se necesite. Se tiene la idea: “lo que se compra se vende”. Luego el proceso productivo se desarrolla a través de un área de diseño, impresión, producción, sellado y para terminar con la estructura y montaje, o bien la entrega de los productos.

En general no existe una cultura organizacional definida, por lo tanto no hay un área o una persona encargada de gestionar los recursos humanos y por ende no existe aplicación de políticas ni estrategias organizacionales, lo que conlleva a una Informalidad Organizacional.

Para determinar los atributos que realmente agregan valor a Face-It se realizó la Cadena de Valor, de la cual se desprenden básicamente 4 atributos considerados como importantes: El desarrollo de la tecnología, espacio físico, soporte publicitario y relaciones públicas.

Face-It, posee ventaja competitiva por diferenciación propiamente tal, ésta se sustenta, a través de la innovación y el nivel tecnológico.

La visión de Face-It es querer ser la empresa de publicidad y de producciones digitales, líder de la Quinta región de Chile, y con participación activa en otras regiones del país, manteniendo siempre a sus clientes satisfechos, con el sello de calidad en sus trabajos y la estrecha comunicación con éstos. Mientras que la misión corporativa es: “satisfacer toda necesidad de comunicación visual, que ayude tanto a empresas, agencias publicitarias, diseñadores y personas naturales, de la Quinta región, a publicitar sus productos y/o servicios, posicionar su marca o imagen corporativa.”

Se propuso como objetivo corporativo para Face-It, aumentar la utilidad en un 15% al 2009. Para lograr el objetivo corporativo se han establecido objetivos por unidades de negocios los cuales consisten en aumentar las ventas y la productividad en porcentajes que dependerán propiamente de la unidad de negocios referida. Se establecerán políticas y planes de acción referidos al personal y al inventario de la empresa.

La estrategia básica de desarrollo será por diferenciación, y además serán comunes a todas las unidades de negocio. Con respecto las estrategias de crecimiento para las tres unidades de negocio serán comunes a través del crecimiento intensivo y la penetración de mercado. Finalmente la estrategia competitiva que utilizarán será de líder.

Face-It, en su Plan de Marketing, implantará solamente estrategias tales como nuevos descuentos, tácticas de precios y el desarrollo del marketing directo a través del e-mailing, este último no implicará gasto alguno ya que el ítem Internet ya está considerado. Se determinó que Face-It no tiene falencias con respecto a su posicionamiento ni al marketing que aplica a los consumidores.

Con lo que respecta al Plan de Operaciones, se implementarán estrategias para disminuir las mermas por pérdida de materiales y manejo de inventario, como por ejemplo la utilización de informes semanales de los trabajos realizados sobre todo en el área de impresión y diseño.

El Plan de Recursos Humanos es el que plantea los mayores cambios, esto debido al diagnóstico de informalidad organizacional, por lo que se implementará en la organización la visión, misión, políticas y valores de la empresa a través de un profesional quien deberá realizar

una gestión de recursos humanos, definiendo una descripción de cargos, políticas de remuneración, así como también dictará charlas de motivación al personal con la finalidad de mejorar el clima dentro de la empresa. Se realizará una encuesta a los trabajadores.

En términos financieros, la empresa ha realizado una buena gestión ya que en el proceso de diagnóstico se pudieron observar los buenos índices que reflejaba, ya sea tanto en liquidez, rotación, endeudamiento y rentabilidad. Sin embargo, en este ítem se verán reflejadas todas las inversiones que se plantearon para poder lograr los objetivos funcionales, así como también los efectos que estos conllevan.

Introducción:

En la actualidad, la imagen es fundamental, ya sea a nivel empresarial o bien de manera personal. Los prejuicios existen, y es por eso que si una empresa no demuestra a través de imagen lo que realmente representa, sencillamente no existe. Es por eso que el posicionamiento a través de imágenes ha ganado tanta fuerza durante el último tiempo.

Para ello, se debe invertir en una serie de herramientas publicitarias, de manera tal de poder transmitir un “concepto”, con lo que los clientes puedan sentirse identificados o representados.

Ahora bien, la pregunta es a quién se debe acudir para obtener aquella herramienta publicitaria. Para ello es que existen empresas del rubro del marketing industrial, que se denominarían como aquellas empresas que están detrás de elementos publicitarios.

Dentro del rubro del marketing industrial encontramos a Face-It, quienes desarrollan una serie de elementos visuales publicitarios, abarcando desde el diseño hasta la instalación de estructuras que soporten los productos realizados.

El presente plan de negocios, pretende indagar en el mundo de las producciones e impresiones digitales, principalmente de la empresa Face-It, ahondando en una situación actual de la empresa, para luego obtener conclusiones con respecto a ésta, rescatando los puntos fuertes y más débiles. Para lograr ello, se deberá estudiar las diferentes estrategias, y a su vez realizar diagnósticos de las diferentes áreas que posea la empresa, lo que permitirá destacar las actividades que se están realizando de manera correcta, y por otro lado corregir las falencias que se puedan encontrar durante la investigación.

PRIMERA PARTE: LA EMPRESA

1.- Descripción de la Empresa

<i>Nombre de Fantasía:</i>	FACE-IT
<i>Nombre Legal:</i>	Patricio Camus Urrutia S.A.
<i>Tipo de Sociedad:</i>	Sociedad Anónima Cerrada
<i>RUT:</i>	9.498.214-6
<i>Dirección Comercial:</i>	San Antonio 1322 Esquina 14 ½ Norte (Viña del Mar)
<i>Teléfonos (fax):</i>	032-2696917 / 032-2680094 (Viña del Mar)
<i>Página web:</i>	http://www.face-it.cl
<i>Nombre del propietario:</i>	Sr. Patricio Camus Urrutia, Empresario
<i>Año de Fundación:</i>	1997
<i>Número de trabajadores:</i>	Aproximadamente 29 trabajadores contratados
<i>Tamaño de la Empresa:</i>	PYME
<i>Sector Industrial:</i>	Marketing Industrial y Producciones Digitales

2.- Historia de la Empresa

Face-It, remonta sus inicios al año 1997, cuando Patricio Camus (actual dueño de la empresa), arrienda un estacionamiento a un amigo en la ciudad de Viña del Mar, para instalar una pequeña empresa publicitaria, en donde externalizar los servicios era fundamental para poder cumplir con los compromisos pactados.

Al poco tiempo, y debido a una falta notable de maquinarias, da su primer paso para independizarse. Realiza la primera compra: *un plotter de corte y un computador*.

Patricio Camus, siempre se caracterizó por ser un amante de los deportes extremos, y éste fue su vínculo principal para el crecimiento de Face-It, debido a los múltiples contactos que realizó en esas áreas; todo esto sumado a una de las principales características de la empresa, y que se mantiene hasta el día de hoy, que es la preocupación por todos los clientes, por más pequeño que sean.

Uno de los hechos que marcó la competitividad de Face-It, fue la introducción de empresas capitalinas al mercado viñamarino, lo que obligó a Face-It, durante el año 2004, a adquirir nuevas máquinas con tecnología de punta, para abrirse camino en el ambiente de las producciones digitales.

La gran inversión que se hizo en tecnología, permitió que una gran cantidad de solicitud de trabajos publicitarios no se realizaran en empresas de Santiago, sino que se quedaron en el mercado regional, más precisamente en Face-It.

Una vez establecidos en la región, empezaron a acaparar la atención de importantes clientes, tales como Chilquinta, Esva, Lipigas, Copec, Avansalud, Kamikaze, Heineken, Coca-Cola, entre otros, y los cuales no eran exclusivamente de la zona.

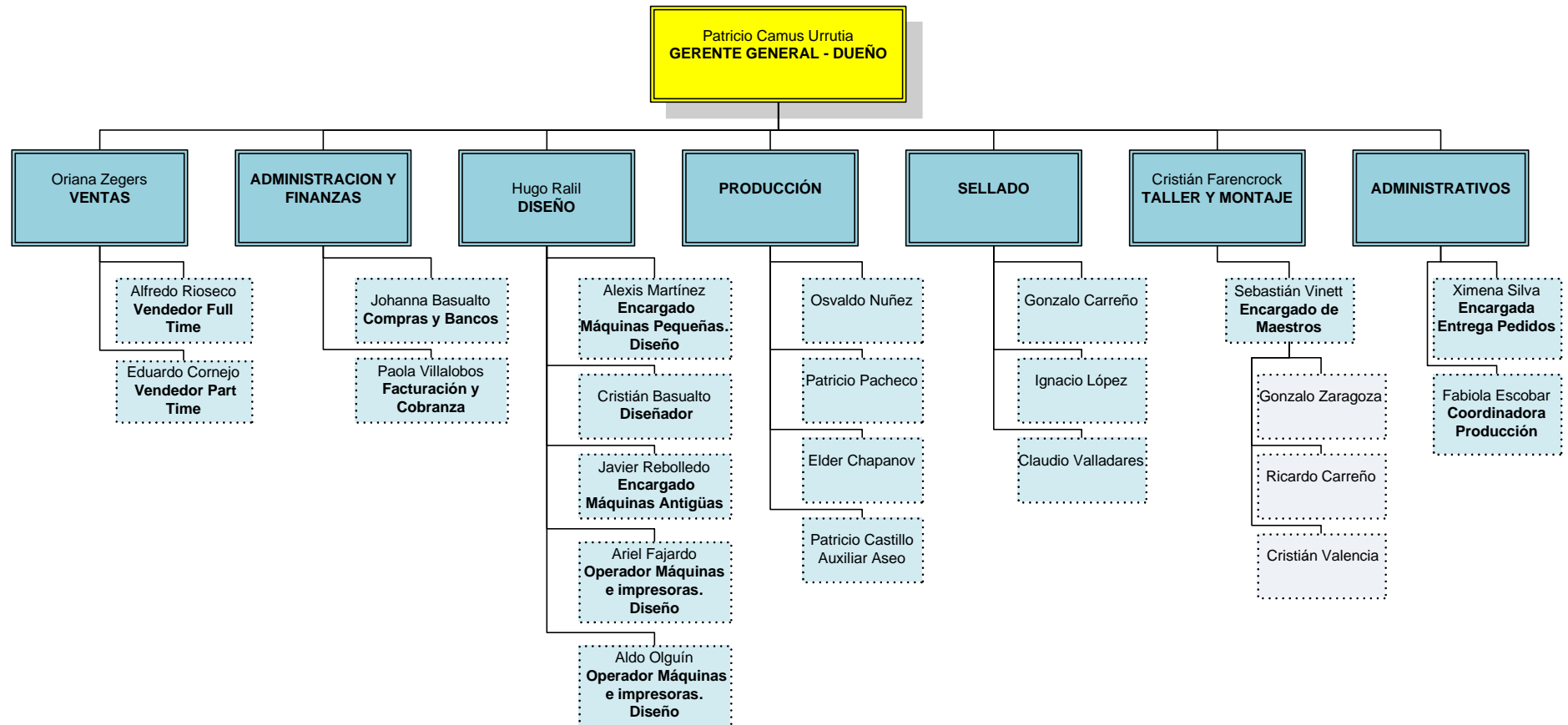
Otro punto importantísimo, que además a marcado la diferencia de Face-It, ha sido el gran apoyo que han brindado a las Pymes, a quienes se les otorga una asesoría publicitaria.

Actualmente, Face-It posee los mismos estándares de calidad que existen en Santiago, además con precios muy competitivos, con tecnología de punta y una gran capacidad para hacer frente a las exigencias del mercado y así satisfacer sus necesidades.

Hoy por hoy, Face-It, es la principal empresa de Impresiones y Producciones Digitales de la región, destacando la gran tecnología que utiliza en sus producciones, y que han marcado la diferencia al momento de la elección de los clientes, a quienes han fidelizado con el tiempo.

3.- Estructura Organizacional ¹

FIGURA N°1: Organigrama FACE-IT



Fuente: Elaboración de los Autores

¹ La Elaboración del Organigrama es tentativa, dado que como no existe un área de RRHH definidas no poseen Organigrama, por lo tanto esta elaborado en base a la información otorgada por la propia Empresa y debería responder a un estructura organizacional como la presentada.



4.- Tipo de Empresa

Face-It, es una empresa con fines de lucro, del tipo Sociedad Anónima Cerrada, que está inserta en el rubro del Marketing Industrial, específicamente dedicada al diseño, impresiones digitales y producciones publicitarias.

El origen del capital es del tipo privado nacional.

En relación a la magnitud de la empresa, la podemos clasificar en base a 2 características, que son el número de trabajadores y por otro lado el nivel de ventas. Los trabajadores ascienden a 28 contratados (aproximadamente), luego, según esto, sería considerada Pyme; ahora bien, si su magnitud estuviese en función de las ventas ésta correspondería a una Pequeña Empresa².

5.- Productos

Face-It, no posee un portafolio de producto definido, ya que consideran que eso no se ajusta a los requerimientos de los clientes, a raíz de lo mismo se intenta ser lo bastante flexible en términos de requerimientos para cumplir plenamente con las expectativas del consumidor, Ahora bien, sin perjuicio de lo anterior, Face-It cuenta con categorías de productos de las cuales derivan infinitos subproductos que son los solicitados por los clientes.

Las categorías de productos que actualmente posee, son las siguientes:

- Gigantografías Digitales
- Señalética
- Estructuras Metálicas y Montaje
- Rotulación de Vehículos
- Marketing Inmobiliario

6.- Competencia

En lo que respecta a la competencia, Face-It, posee dos tipos de competidores: *directos e indirectos*. Se entenderá por competidor directo, a aquellos que satisfacen la misma necesidad y

² Según clasificación de CORFO:

http://www.economiaynegocios.cl/noticias/pdf/Emprendedores_clasificaciones.pdf. Sábado 30 de Septiembre 2006

deseo, a través de productos y/o servicios iguales o similares, mientras que los competidores indirectos serán aquellos que satisfacen solamente la misma necesidad.

Para ello, se clasificarán de la siguiente forma:

Competidores Directos:

- *Nexográfico*: empresa con más de 12 años en el mercado, ubicada en Santiago y dedicada a todo tipo de diseño publicitario, dentro de las cuales destaca el diseño de páginas web, gigantografías, rotulación de vehículos, asesoría de diseño y merchandising.
- *Producciones Digitales*: empresa de producciones digitales, con 10 años de trayectoria, ubicada en Viña del Mar y Santiago. Dentro de sus servicios se encuentran las impresiones digitales, rotulación de vehículos, letreros luminosos y señaléticas.
- *Trípode*: empresa dedicada a las Producciones Publicitarias, creada en el año 2003 en la ciudad de Viña del Mar. Dentro de los servicios que ofrece podemos mencionar las gigantografías, merchandising, señaléticas, rotulación de vehículos, modulares, displays, entre otros.
- *Valck*: empresa dedicada principalmente a la fotográfica, con 163 años de trayectoria en la región de Valparaíso, decidió incorporar a sus servicios la gigantografía, asesoría de diseño, elaboración de pendones, entre otros.
- *Graboval*: empresa ubicada en Valparaíso, dentro de sus servicios y productos se encuentran la elaboración de todo tipo de productos autoadhesivos aplicables a cualquier superficie, señaléticas en PVC, serigrafía en vidrio, merchandising, estampado e impresiones, entre otros.
- *Stilplot*: empresa dedicada a la gráfica digital, ubicada en Valparaíso. Sus principales productos son la imprenta digital que va desde un servicio de anillado hasta la elaboración de gigantografías y rotulación de vehículos, desarrollo digital como la elaboración de páginas web y el merchandising.

Con respecto a lo anterior, es importante mencionar, que tanto Graboval y Stilplot, son Empresas que se encuentran en Valparaíso, y no exactamente en Viña del Mar, sin embargo son considerado competidores ya que además de haber una conurbación entre ambas ciudades, en el

rubro de la gráfica, las empresas generalmente trabajan en base a cotizaciones y esto no es un impedimento para hacerlo.

Competidores Indirectos:

- *LSL Impresores*
- *Imprenta Guerra*
- *Staff Creativo*

7.- Mercado Meta

El mercado meta al cual está dirigido Face-It, son entre otros, clientes tales como Agencias Publicitarias que trabajan con marcas reconocidas y diseñadores que con su cartera de clientes, también le prestan servicios a éstas. Por otro lado, están todas aquellas empresas principalmente de la Quinta región, que tengan la necesidad de comunicar gráficamente sus productos y/o servicios, así como también potenciar su imagen corporativa a través de producciones publicitarias. A pesar de lo anterior, existe un mercado en el cual no se pone mucho énfasis, sin embargo es bastante importante como lo son todas las personas naturales, que requieran satisfacer necesidades de publicidad gráfica.

8.- Necesidad a Satisfacer

Face-It, satisface principalmente la necesidad de comunicación visual.

9.- Deseo a Cumplir

El deseo a cumplir, corresponden a las distintas herramientas publicitarias, producciones digitales y gráfica de distinta índole, distinguidos siempre por ser bastante rápidos en su realización y de muy buena calidad de impresión, tamaño y producción digital. La tecnología juega un rol primordial en conseguir estos productos en el tiempo, gran tamaño y la calidad que los desarrollan.

10.- Atributos de la Categoría de Producto

- *Tecnología:* las empresas insertas en este rubro deben tener claro que el soporte tecnológico y el tipo de maquinarias utilizadas son de suma relevancia, ya que la gama de requerimientos de los clientes es ilimitada.
- *Calidad de materias primas:* uno de los objetivos de toda empresa es lograr la fidelización de sus clientes, por lo que la utilización de materias primas de calidad ayuda a que este objetivo se cumpla.
- *Relación Precio/ Calidad:* esta relación debe existir en la gama de productos que ofrezcan este tipo de empresas
- *Flexibilidad ante los requerimientos de los clientes:* este atributo es fundamental en cualquier empresa de publicidad, ya que los trabajos van estrechamente ligados a la creatividad.
- *Puntualidad:* para los clientes, la puntualidad en la entrega de los trabajos es un tema relevante, este factor tiene directa relación con la fidelización.

11.- Atributo Determinante

Face-It, destaca de las otras empresas gracias a la calidad de sus trabajos, ya que se abastece de materias primas de calidad, las cuales logran productos de alta definición y durabilidad. También cuenta con maquinarias de última generación las cuales permiten satisfacer las exigencias de los clientes. El cumplimiento de los plazos de entrega es otro atributo que hace que el mercado elija a Face-It. Por último, la relación calidad/precio es determinante a la hora de tomar la decisión para los clientes, ya que en este caso, están dispuestos a pagar un margen no muy grande en comparación a la competencia con tal de tener productos de calidad.

12.- Riesgos del Consumidor

Cuando el consumidor opta por contratar los servicios de Face-It, está expuesto a diversos riesgos, los cuales explicamos a continuación.

- *Riesgo de pérdida de tiempo:* debido a la alta demanda por los productos de Face-It, podría ocurrir que un cliente no sea atendido de inmediato, o bien, la entrega de los

productos sea efectuada con algún desfase de tiempo, por lo que tendría que esperar más tiempo de lo pensado.

- *Riesgo Funcional:* este riesgo es explicado en el momento en que la publicidad no cumple la función o el impacto esperado por el cliente.
- *Riesgo físico:* es el riesgo que corre el cliente en el caso de que algún componente de los adhesivos por ejemplo, expela alguna sustancia dañina y provoque malestares.

13.- Implicancia del Producto

En el caso de Face-It, las compras pueden tener dos grados diferentes de implicancia dependiendo del producto. Implicancia media, cuando la compra se trata de productos de no mucho valor, cantidad ni muchas especificaciones, ya que este trabajo lo puede realizar perfectamente la competencia. Implicancia fuerte, cuando se trata de trabajos importantes en cantidad, de valores muy elevados y en donde las especificaciones del trabajo son puntuales y requieran de tecnología determinada.

14.- Conducta Resolutoria

Se determina que la conducta resolutoria en el caso de clientes de Face-It, es mayoritariamente rutinaria, debido a que la mayor proporción de clientes, corresponden a grandes empresas que al momento de decidir trabajar con Face-It, ya se han informado con respecto a las ofertas del mercado y una vez hecho el primer trabajo usualmente se quedan como clientes habituales de la empresa.

SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO EXTERNO MEDIATO

15.- Problema Inicial

Dado a que existen infinidad de problemas en términos de estructura, se ha determinado definir el problema inicial, como “Informalidad Organizacional”, ya que esto involucra muchos problemas de gestión organizacional, tales como inexistencia de un plan de recursos humanos en la empresa, incongruencias en los procedimientos y finalmente una demanda insatisfecha entre otras.

16.- Hechos Relevantes

- a) Creación de mercadeo o Marketing (1950), Harvard, Theodore Levitt: se produce un vuelco en la forma de ver a las empresas, ya que se comienza a orientar el producto hacia el mercado meta y se aplica el marketing masivo a través de los medios de comunicación de ese entonces. Éste, es el primer paso para la creación de diversas herramientas para posicionar la marca y llegar al consumidor.³

- b) Llegada de Mall a la Quinta Región (1998): el año 1998, la sociedad Inmobiliaria Mall de Viña del Mar, decide construir y desarrollar un centro comercial regional ubicado en la ciudad de Viña del Mar. Hoy en día, este lugar es uno de los puntos de compra más atractivos y visitados de la región. La misma sociedad que construyó el Mall Marina Arauco en Viña del Mar construyó el mall de Calama, Mall de Curicó y Mall del Centro en Concepción. Estos lugares se han transformado en verdaderos polos publicitarios en donde es inevitable apreciar las grandes campañas publicitarias que ocupan cada pasillo y pared externa de estos centros de encuentro. Por lo anterior, es necesario mencionar que la llegada del mall a la región afectó a la industria de producciones digitales en la región, ya sea prestando servicios a los mismos, como también a los negocios que vieron la competencia mucho más estrecha y quisieron adoptar una postura actualizada y moderna a través de la publicidad.⁴

- c) Auge inmobiliario Quinta Región (1999-2008): la Quinta región es sumamente atractiva tanto para inversionistas inmobiliarios como para personas que quieren adquirir nuevas viviendas. En el año 1999 se produjo el gran auge inmobiliario para la región en donde solamente en la zona costera se llevaron a cabo 81 proyectos, además se terminaba de concretar la aprobación de la última etapa de la actualización del Plan Intercomunal Metropolitano que compromete a las comunas de Valparaíso, Viña del Mar, Concón, Quintero, Puchuncaví, Quilpué y Villa Alemana; su aprobación dio paso a la construcción

³ <http://www.monografias.com/trabajos20/historia-de-marketing/historia-de-marketing.shtml>. San Miguel 8 de Febrero del 2005.

⁴ <http://www.mallmarinarauco.cl/mall.php>. Portal actualizado, Viernes 9 de Mayo del 2008

de 120 mil nuevas viviendas y la llegada de 500 mil habitantes⁵. La demanda inmobiliaria ha sido sostenida hasta la actualidad, la atractividad de la región como una región turística llevó a las empresas inmobiliarias, el año 2006, a invertir sobretodo en la zona costera de la Quinta Región, siendo Concón la comuna preferida con 23 proyectos recibidos, para ser precisos, seguido por Zapallar y Papudo.⁶ El gran número de empresas inmobiliarias que vienen a ofrecer sus innovadores proyectos a la región han afectado positivamente a la industria de las producciones publicitarias, ya que la competencia entre ellas es reñida y la publicidad es una de sus herramientas fuertes para llegar a sus respectivos clientes.

- d) Tratado de libre comercio Chile- China (2005): tratado firmado bajo la Presidencia de Don Ricardo Lagos Escobar. China es el segundo socio comercial de Chile en Asia con 7.134 millones de US\$ y es el primer tratado firmado por la nación oriental con un país Latinoamericano. Este tratado trajo consigo grandes beneficios para nuestro país, ya que el 92% de las exportaciones entraron con arancel 0% a China y a su vez el 50% de los productos orientales que cruzaron la frontera de Chile quedaron desgravados. La llegada masiva de productos de bajos costos a Chile, hizo tambalear a muchos sectores de la economía ya que para poder competir, tuvieron que bajar los precios llevando a muchos a la quiebra. Por otro lado, algunos vieron esta llegada como una oportunidad para hacer crecer sus negocios, equipándolos con maquinarias y tecnología.
- e) Aumento en la demanda de firmas de diseño (2007): la industria del diseño presentó un crecimiento del 10%⁷. Esta explosión por el diseño se atribuyó a diversos motivos, el primero tiene relación con la cantidad de miles de dólares que ese año la CORFO tenía destinados para el ámbito de innovación; segundo, ProChile se encontraba en pleno desarrollo de su campaña Imagen País; tercero, las Pymes recibieron apoyo para solucionar sus problemas de fondo para así preocuparse de otros ámbitos, como por ejemplo la comunicación, y por último ocurre un hecho generalizado en donde las

⁵ http://www.elurbanita.com/index.php?option=com_content&task=view&id=210&Itemid=18, Lunes 29 de Noviembre de 1999

⁶ <http://www.portalinmobiliario.com/diario/noticia.asp?NoticialD=4935>, Lunes 3 de Julio del 2006

⁷ <http://www.diariofinanciero.cl/>, Martes 29 de Mayo del 2007

empresas comienzan a observar al diseño como una herramienta que les brindará competitividad.

17.- Análisis de Dimensiones

A lo largo del análisis de dimensiones se hará a modo general en relación a Chile, pero destacando de manera importante a la Región de Valparaíso, ya que es ahí donde se ubica Face-It, y además en donde se encuentran los principales clientes.

Dimensión Demográfica:

Chile, comprende un largo territorio ubicado al suroeste de América, limita al norte con Perú, al noreste con Bolivia, al este con Argentina, al oeste con el océano Pacífico, y al extremo sur con el Paso Drake. Su extensión total es de 4.329 kilómetros, y su ancho alcanza los 440 kilómetros.⁸

Chile, se divide políticamente en 14 regiones, además de una región Metropolitana. Por otro lado, existen 53 provincias y 346 comunas a lo largo del país. La capital de Chile es Santiago de Chile, en donde se concentra más del 38% de la población total del país. En el caso de la región de Valparaíso, ésta posee 7 provincias y 38 comunas.

La población de Chile asciende a 15.116.435, según el último censo realizado el año 2002. Cabe señalar que en el año 2007 se estimó una población de 16.598.074 habitantes. Ahora bien, de la misma fuente el 86,6% de la población vive en zonas urbanas, mientras que el 13,4% restante vive en zonas rurales.

En lo que respecta a la distribución por sexo, en Chile, el porcentaje de hombres alcanza un 49,27%, mientras que el porcentaje de mujeres asciende a 50,73%.

La Quinta Región de Valparaíso, tiene una totalidad de 1.539.852 habitantes, y es la tercera región más poblada del país, según el censo del año 2002, representando el 10,2% de la población. La capital regional es Valparaíso. Ésta posee una superficie total de 16.396 km². Por su parte, la tasa de desempleo de la región asciende a 8,5% el trimestre móvil noviembre 2007 – enero 2008.⁹

⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Chile>. Sábado 10 de Mayo del 2008

⁹ http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/territorio/division_politico_administrativa/pdf/DPA_COMPLETA.pdf.

Miércoles 12 de Marzo del 2008

*Dimensión Económica:*¹⁰

Dentro de América Latina, Chile es considerado una de las economías más sólidas por su estabilidad constante durante el último tiempo. Han existido diversas crisis a lo largo de la historia de Chile. Actualmente y debido a los tratados de libre comercio con grandes potencias, han fortalecido el intercambio comercial de Chile con el mundo, logrando múltiples beneficios, generando mayor empleabilidad, y a su vez mejorando la balanza comercial de Chile.

Chile, se caracteriza por la explotación de recursos naturales, y por las exportaciones. Ahora bien, la economía de Chile ha pasado en las últimas décadas de ser una economía monoexportadora de productos primarios (principalmente Cobre), a un país de rápida industrialización, fruto de un crecimiento económico promedio de 7% durante los años 90 (en torno al 5% durante 2000 - 07).

Un aspecto crítico en la base del crecimiento económico chileno, es su elevada dependencia energética del exterior. Los recientes recortes de gas proveniente de la Argentina con el consecuente riesgo de racionamiento energético, han agotado esta posibilidad y se ha acelerado el impulso al desarrollo de nuevas fuentes energéticas.

Ahora bien, retomando las cifras duras, el IPC registró en marzo de 2008 una variación mensual de 0,8%, acumulando en el primer trimestre del presente año un 1,2%. Asimismo, la variación en doce meses equivale a un 8,5%.¹¹

Dentro de las mayores alzas, estuvieron los sectores de Educación y Recreación con un 3,7%, Alimentación con un 2,2%, Vestuario con un 0,8% y Salud con un 0,6%.¹²

La apertura comercial internacional, ha favorecido a la importación de productos de gran relevancia en la producción nacional (materias primas). Esto trae consigo beneficios regionales, en el sentido que mientras sean menores las barreras para poder desarrollar un negocio, más descentralización existirá, por ende, las regiones podrán desarrollarse de mejor forma. De hecho, éste punto es importantísimo, debido a que la V Región de Valparaíso no es la excepción, y ha desarrollado diversos ámbitos, desde el industrial al turístico de manera considerable.

Valparaíso posee una ventaja comparativa en relación a otras regiones, debido a su función de puerto, esto provoca que diversas industrias se ubiquen en la región; y en el caso del rubro del Marketing Industrial, se provocó un aumento sostenido desde el año 2000 a la fecha,

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Chile. Sábado 10 de Mayo del 2008

¹¹ <http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm012008.pdf> Enero del 2008

¹² http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/noticias/2008/abril/not030408.php. Jueves 3 Abril del 2008

destacando dentro de él la aparición de los “malls”, y además del impresionante aumento del sector inmobiliario, principalmente en la región.

Dimensión Política y Legal:

Chile posee un sistema político basado en la democracia republicana. Luego, su institucionalidad se divide en tres poderes principalmente:¹³

- ***Poder Ejecutivo:*** corresponde al Presidente de la República, quien tiene a su cargo la jefatura de Estado y de Gobierno; nombrar ministros (o secretarios de Estado), aplicar las leyes y en general, su autoridad se extiende a todo cuanto tiene por objeto la conservación del orden público en el interior y la seguridad externa de la República, de acuerdo con la Constitución y las leyes.
- ***Poder Legislativo:*** corresponde al Congreso Nacional (Parlamento de tipo bicameral, compuesto por un Senado y una Cámara de Diputados) y al Presidente de la República, actuando como colegisladores; son los encargados de elaborar las leyes.
- ***Poder Judicial:*** corresponde al Poder Judicial, o sea, a todos los tribunales de la República, ordinarios o especiales, bajo la dirección de la Corte Suprema (las leyes hablan de una "superintendencia directiva, correccional y económica" de esta Corte con respecto a los demás tribunales; este poder jerárquico es de intensidad variable). Los tribunales son los encargados de conocer, juzgar y ejecutar todas aquellas causas que la Constitución y las leyes han puesto en la esfera de sus atribuciones.

A pesar de los tres poderes, Chile posee otras instituciones que son independientes, tales como el Banco Central de Chile, Consejo de Seguridad Nacional, Tribunal Constitucional, entre otros.

La forma de gobierno es la República presidencial, lo que se traduce, básicamente, en que el Presidente de la República es, a la vez, Jefe de Estado y Jefe de Gobierno.¹⁴

¹³ http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_de_Chile. Sábado 10 de Mayo del 2008

¹⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_de_Chile. Sábado 10 de Mayo del 2008

Chile, está dividido políticamente en 15 regiones de norte a sur, las cuales se subdividen en provincias y en comunas. El gobierno de cada región reside en el Intendente; a su vez, cada provincia está a cargo de un Gobernador.

Ahora bien, la Región de Valparaíso se ha visto muy beneficiada de la cercanía con la capital, Santiago de Chile; ya que se ha incentivado a la inversión en la región. Además del beneficio de ser principal puerto del país.

El ámbito político también ha incidido en la región; de hecho, el poder legislativo está instalado “físicamente” en la zona, estando el Congreso Nacional en la ciudad de Valparaíso.

En la región de Valparaíso, el actual Intendente de la región es el señor Iván de la Maza Maillet, quien está asesorado por el Consejo Regional (compuesto por 28 consejeros regionales).

Por otro lado, la gobernación de provincias está a cargo de 7 gobernadores, por ende, 1 para cada provincia.

Dimensión Tecnológica:

“El avance de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) supone que personas de todo el mundo se comunican, trabajan, se educan e informan de modo diferente a como se hacía hace menos de diez años. Las TIC son piezas fundamentales en el mundo económico y empresarial actual, provocan profundos cambios tanto para las empresas como para sus empleados y son motor del cambio social, cultural y económico que se está produciendo en la actualidad.

*La necesidad de competir en los mercados globales y la consecución de mejoras e incrementos en la productividad empresarial pasa por la necesaria adopción de las TIC y, muy especialmente, por el desarrollo de instrumentos que permitan estimar el grado de interacción entre las nuevas tecnologías y el entorno multidimensional actual”.*¹⁵

En el párrafo anterior, se puede deducir que para el desarrollo constante de las empresas, deben existir innovaciones en tecnología, para que puedan subsistir y además satisfacer las necesidades de los clientes. Actualmente las tecnologías crecen a niveles impresionantes y esto se

¹⁵ Texto obtenido de Informe “Indicador de la Sociedad de Información”: Everis/IESE “Situación de las Tecnologías de la Información en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México”. Pág. 8

debe principalmente a las inversiones que han hecho las grandes empresas de telecomunicaciones en Investigación y Desarrollo.

Un ejemplo, con respecto al uso que se le puede otorgar a las tecnologías en la empresa, es tan sencillo como los software computacionales para poder establecer un control de inventario actualizado, o bien una relación más directa con los clientes a través de un CRM (Programa basado en la administración de la relación con el cliente).

El gran “boom” de la tecnología en Chile la marcó la globalización de Internet, que es una de las tecnologías que más ha crecido en los últimos años. De hecho, en muchos aspectos, ha logrado superar a tecnologías tales como la televisión, o los libros.

Chile, de hecho ha logrado aumentar las conexiones a la red de manera significativa, conectando a empresas completas, y ellas por su parte entregando información fundamental para algunos sectores de la sociedad.

De hecho, Chile es el país de Latinoamérica con más aparatos celulares, obviamente relacionado con su nivel de población. Los avances en la red, han desarrollado innovadoras tecnologías, hasta llegar al punto de ser “inalámbricas”, o más conocida como Wi-Fi, y que se puede utilizar como un gran valor agregado para las empresas y sus productos entregados.

Dimensión Social y Cultural:

El desarrollo económico ha contribuido a generar nuevos puestos de trabajo, además de crear nuevos nichos de mercado. En lo que respecta a los problemas de pobreza, actualmente existe un 10,5% de pobreza y un 3,2% de indigentes. Existe una disminución notable entre los años 2003 y 2006, en el total país, la pobreza disminuyó 5 puntos porcentuales.¹⁶

A pesar de buenos resultados en la economía, y además de las cifras que han sido favorables en la disminución de la economía, aún existe la mala distribución del ingreso. De hecho se nota en el Índice de Desarrollo Económico, en donde Chile ocupa el lugar n° 40 (hasta el año 2005), ya que es ahí donde realmente se aprecia el desarrollo per-cápita.¹⁷

El sueldo mínimo actualmente en Chile es de \$144.000. Con respecto a esa cifra han surgido diversas opiniones, y aún está la interrogante de cuál puede llegar a ser el “Salario Ético”.

¹⁶ Según Encuesta CASEN 2006

¹⁷ http://hdr.undp.org/en/media/hdr_20072008_sp_indictables.pdf. Informe Desarrollo Humano 2007-2008

El gobierno, por su parte trata de tomar medidas sociales, invirtiendo en salud, educación, etc. En ese sentido, se intenta realizar políticas microeconómicas para mejorar la “estructura”, y poder avanzar en el camino de “vías de desarrollo” en donde se encasilla Chile.

18.- Megatendencias

Para las empresas, el hecho de dar a conocer su marca e imagen corporativa es fundamental, ya que independiente del sector industrial al que pertenezcan, éstas deben “existir”. Para ello, las empresas tratan de posicionarse en la mente del consumidor, a través de diversos medios. En casi la totalidad del mundo, el método más efectivo es visualmente.

Se puede recalcar el papel fundamental que han tenido las empresas publicitarias para tal efecto. Por ende, se puede concluir que el nivel de producciones e impresiones digitales para tal tarea, ha aumentado considerablemente en los últimos años, y además que han sufrido actualizaciones constantes.

El *crecimiento explosivo que tuvieron las comunicaciones* ha sido considerada una de las principales megatendencias en el sector del marketing industrial, ya que todo lo que sirva de apoyo para comunicar y posicionar una marca será fundamental.

Otra megatendencia que afecta al rubro del marketing industrial son las *tecnologías*. Esto se ve claramente reflejado al momento de comparar el sector en la actualidad y hace 10 años atrás (que precisamente es el tiempo que posee Face-It en el mercado), en donde se ven cambios notables en las tecnologías utilizadas, y que es un punto fundamental, ya que en las producciones digitales, siempre estarán liderando empresas que inviertan en nuevas tecnologías, así mejorarán la calidad de los productos constantemente, y es lo que los clientes buscan al momento de elegir cierta empresa para realizar sus producciones e impresiones.

El factor temporal también es considerado una megatendencia, ya que las empresas toman medidas publicitarias de un momento a otro, y además requieren trabajos inmediatos, por efectos de *competitividad* del mercado; por ende, el hecho de tener buena tecnología, aporta a realizar trabajos más eficientes y eficaces en el menor tiempo posible.

El surgimiento de puntos de ventas de autoservicio, ha significado una megatendencia bastante interesante para el sector, ya que tanto empresas del retail, como farmacias, supermercados han ido invirtiendo mucho más en publicidad, para influir así de manera mucho

más directa y focalizada sobre sus potenciales clientes, evitando así utilizar otras herramientas de promoción.

Ahora bien, en las megatendencias se puede recalcar el hecho de querer *vender imagen*, para obtener utilidades a futuro. De hecho, muchísimas marcas han apostado a “vender” una imagen al cliente para otorgarle “estatus” (por lo general se da en la industria textil y automotriz). Para ello, han invertido en comunicar visualmente al cliente lo que pueden lograr si es que optan por consumir tal producto.

TERCERA PARTE: DIAGNÓSTICO EXTERNO INMEDIATO

19.- Unidades de Negocio

Con respecto a la amplia gama de productos y/o servicios que Face-It ofrece, se han detectado las siguientes unidades de Negocios a definir:

Unidad de Negocio: “AGENCIAS PUBLICITARIAS”

- **Funciones:** satisface necesidades de comunicación gráfica, ya sea para fortalecimiento de marcas, posicionamiento, publicidades varias, entre las cuales se considera al Marketing Inmobiliario y al Marketing Político
- **Tecnologías:** corresponden a todas las herramientas publicitarias que se señalan en las categorías de producto tales como gigantografías digitales, señalética, estructuras metálicas y montaje, rotulación de vehículos y marketing inmobiliario, que finalmente se ajustan a los requerimientos de cada cliente.
- **Grupo de Consumidores:** corresponden a todas aquellas Agencias que se dediquen a la asesoría de diseño y publicidad de otras empresas, que requieran diseños y producciones digitales terminadas.

Unidad de Negocio: “EMPRESAS”

- **Funciones:** satisface necesidades de comunicación gráfica, ya sea para fortalecimiento de marcas, posicionamiento, publicidades varias, entre las cuales se considera al Marketing Inmobiliario y al Marketing Político.

- **Tecnologías:** corresponden a todas las herramientas publicitarias que se señalan en las categorías de producto tales como gigantografías digitales, señalética, estructuras metálicas y montaje, rotulación de vehículos y marketing inmobiliario, que finalmente se ajustan a los requerimientos de cada cliente.
- **Grupo de Consumidores:** corresponden a todas aquellas Organizaciones quienes directamente contratan los servicios de diseños y/o producciones digitales.

Unidad de Negocio: “DISEÑADORES y VARIOS”

- **Funciones:** satisface necesidades de comunicación gráfica, ya sea para fortalecimiento de marcas, posicionamiento, publicidad varias, entre las cuales se considera al Marketing Inmobiliario y al Marketing Político.
- **Tecnologías:** corresponden a todas las herramientas publicitarias que se señalan en las categorías de producto tales como gigantografías digitales, señalética, estructuras metálicas y montaje, rotulación de vehículos y marketing inmobiliario, que finalmente se ajustan a los requerimientos de cada cliente.
- **Grupo de Consumidores:** corresponden a todos aquellos diseñadores que poseen su propia cartera de clientes como también a todas las personas naturales que necesiten realizar diseños y/o producciones digitales.

20.- Etapa del Ciclo de Vida del Mercado

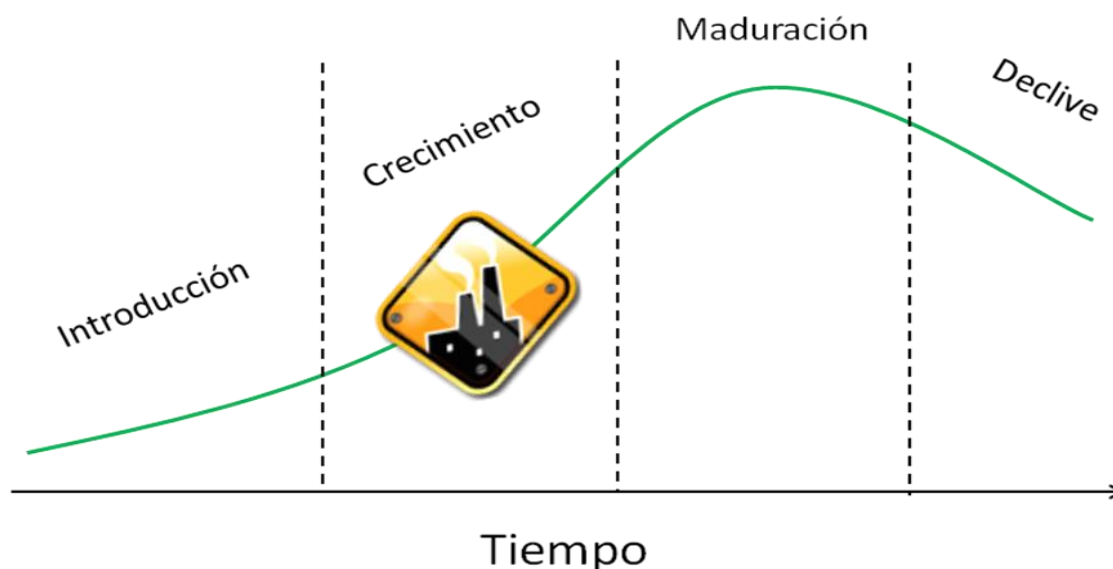
El sector de Marketing Industrial, principalmente el de impresiones y producciones digitales, está en una etapa de crecimiento, y esto se da fundamentalmente por el aumento de la necesidad de comunicar visualmente una marca, o bien la de posicionarse en la mente del consumidor.

Hoy por hoy, vemos que la publicidad tradicional ha quedado atrás, y que cada vez están apareciendo nuevas tendencias al momento de comunicar algo; por ejemplo la rotulación de vehículos que distinguen a las flotas de las empresas, o bien las gigantografías que adornan la ciudad, en donde la entidad que acapara más miradas, probablemente obtenga más beneficios.

Por otro lado, las innovaciones en los diseños, y la utilización de recursos productivos de mejor calidad, provocan una constante inversión en el rubro, lo que hace que el ciclo de vida del

mercado sea un constante “crecimiento”, por ende, se clasificará en aquella sección del ciclo de vida al sector del marketing industrial.

FIGURA N°2: Ciclo de vida del Mercado



Fuente: Elaboración de los Autores

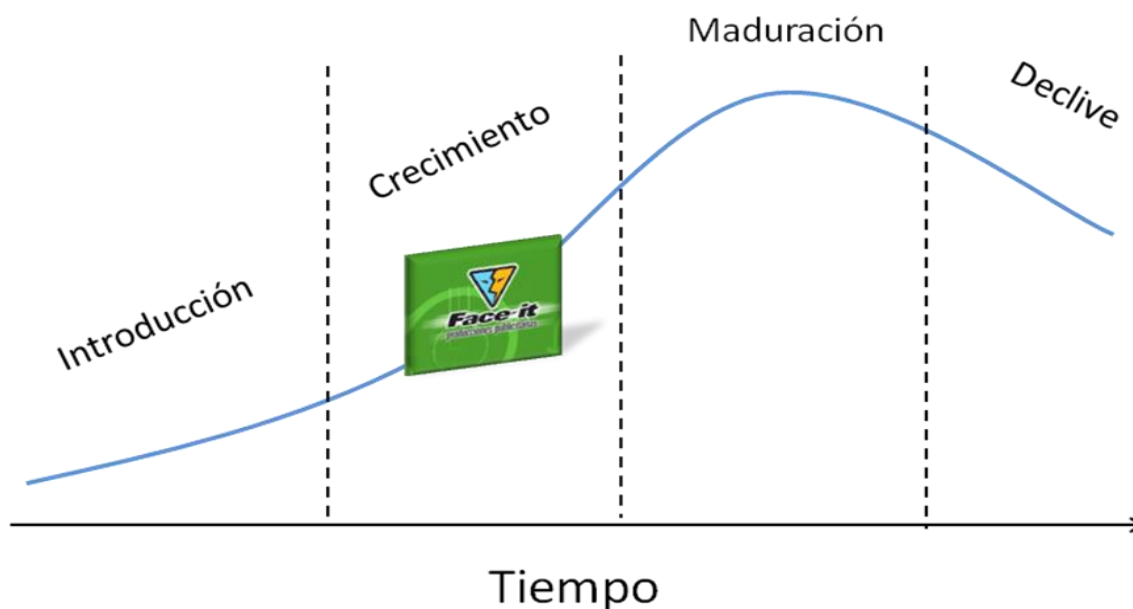
21.- Etapa del Ciclo de Vida del Producto

Dentro de los productos que ofrece Face-It, distinguimos diversas categorías. Cada una de ellas se va renovando según las necesidades de los clientes, y es por eso que se puede relacionar directamente con el mercado, ya que mientras existan nuevas exigencias del mercado, van a ir renovándose las categorías del producto, estableciendo el ciclo de vida en un constante “crecimiento”; ahora bien, si los productos no se fueran actualizando constantemente, podríamos hablar de un paso hacia otra etapa del ciclo de vida.

El mismo factor determinante de las empresas por querer comunicar visualmente sus marcas, o bien sus características, ha provocado que las categorías de productos no sean limitadas, estableciendo una amplia gama dentro de ellas, y en donde hay una importante influencia de los clientes al momento de solicitar un producto, con características específicas, o bien detalles personalizados.

Todos los factores mencionados con anterioridad, establecen a Face-It con sus productos en una etapa de “crecimiento”, y es importante señalar que es un “constante crecimiento”, debido a las innovaciones y las nuevas tecnologías adoptadas.

FIGURA N°3: Ciclo de vida del Producto



Fuente: Elaboración de los Autores

22.- Atractividad del Sector Industrial

Fuerza 1: “Rivalidad entre Competidores Actuales”

- *Número de Competidores con similares capacidades y recursos:* en éste sector, existen una gran cantidad de Empresas que pueden ofrecer similares productos, satisfaciendo la misma necesidad, la diferencia está en que no poseen la misma capacidad ni recursos para hacerlo, lo que finalmente influye en su calidad y en el cumplimiento de las expectativas de los clientes
- *Tasa de Crecimiento de la demanda del Sector:* la tasa de crecimiento de la demanda del Sector es bastante rápida, todo esto asociado, a la constante necesidad de los negocios por

hacer nuevas promociones y publicidad, tanto en “malls”, propios puntos de ventas y en eventos públicos tales como maratones, campañas políticas, fiestas, etc. Además algo bastante influyente es el auge que ha tenido el sector inmobiliario y su necesidad de publicidad y marketing en la región.

- *Costos Fijos y/o de Almacenamiento:* los costos fijos del sector son altos, debido a lo que involucra la alta inversión de las maquinarias y la infraestructura para llevar a cabo las operaciones, hay que mencionar que es un sector que está sustentado principalmente por tecnología y para sobrevivir hay que invertir.
- *Grado de diferenciación del producto y/o lealtad de marca:* en este sector el grado de diferenciación y/o lealtad de marca es alto, debido a que los requerimientos de los clientes son bastantes diversos, y con estándares de calidad bastante estrictos, luego, al satisfacer las expectativas de los consumidores, éstos premian con su fidelidad y lealtad de marca.
- *Costos de Cambio:* en este sector, prima bastante la calidad de los productos, su duración y material, luego el costo de cambio es alto, con respecto a los precios la diferencia es considerable, la calidad de los productos hace determinante la demanda de estos.
- *Barreras de Salida*
 - *Activos Especializados:* En este sector, se requieren activos bastantes especializados, para realizar los productos y dar una buena calidad a éstos.
 - *Costos de Salida:* Son altos, debido a que al ser un sector tan especializado, los activos, no tienen un uso alternativo para otros sectores.
 - *Barreras Emocionales o Ignorancia:* Debido a la forma de cómo se gestó el negocio, no existen, además casualmente no se posee una tradición familiar de por medio, lo que facilita más la desvinculación con el negocio en cualquier momento
 - *Restricciones Gubernamentales:* Prácticamente no existen tantas regulaciones en el sector, a pesar de la alta toxicidad de sus materias primas y de las estrictas normas laborales.

- Interrelaciones Estratégicas: No existen interrelaciones estratégicas, más bien una alta rivalidad, lo que desencadena una baja atractividad del sector

Las barreras de salida en general son Altas, por lo que se podría decir que la rivalidad es alta y la atractividad baja

- *Competidores con Objetivos, Estrategias o Intereses por lograr el Éxito*

Tanto los objetivos como las estrategias o Intereses por lograr el éxito de cada integrante del sector son bastante similares, pero cada uno de ellos pone énfasis en sus fortalezas de manera de poder captar una mayor proporción del mercado.

Como comentario de la Primera Fuerza, "Rivalidad entre competidores Actuales" se podría decir que el Sector posee muchos Competidores, sin embargo, una rápida tasa de crecimiento de la demanda, generalmente involucra altos costos fijos que dificulta la fácil salida del sector para ingresar a otros, en relación a los productos son bastante diferenciados y los costos de cambio son tan altos que existe una lealtad con las Empresas del sector. Finalmente se puede decir que existe una alta rivalidad que concluye en una baja atractividad del sector.

Fuerza 2: "Amenaza de Nuevos Ingresos"

- *Barreras de Entrada*

- Economías de Escala: en el sector Industrial de Face-It no se puede trabajar con economías de escala, debido a que la variedad de trabajos son bastantes amplios y no estandarizados lo que no permite aumentar la producción de algún producto en particular para así disminuir su costo de producción unitario, por lo tanto no se consideran economías de escala.

- Diferenciación y/o Lealtad de Marca: la diferenciación y/o lealtad de marca es alta, todo esto se debe a la especialización de los productos, ya que los estándares de calidad exigido por los clientes son bastantes estrictos, luego, al cumplir plenamente con las expectativas de éstos, retribuyen a la Empresa con su fidelidad y lealtad de marca.

- Costos de Cambio: dado que el sector es algo estricto con la calidad de los productos y/o servicios que solicitan, generalmente exigen calidad en la elaboración y en las materias

primas utilizadas, luego el costo de cambio es alto, si bien es cierto, con respecto a los precios la diferencia es notable, los clientes tienen la seguridad de lo que están pagando.

- Requisitos de Capital: en este sector en particular los requisitos de capital son bastantes elevados, debido a la inversión que éste involucra, ya sea en activos fijos, principalmente maquinaria especializada, como en infraestructura para operar.

- Acceso a Canales de Distribución: la distribución en el sector se considera fácil debido a que es directa, ya sea a través de clientes intermedios que representan grandes marcas, como las propias organizaciones y personas naturales que soliciten algún producto de Face-It.

- Desventajas en Costos: en este sentido, el sector posee muchas desventajas en costo, dado que tanto la máquinas como las materias primas son bastantes específicas y patentadas, con respecto a la localización, están bastantes ocupados los lugares que reúnan todas las condiciones óptimas de producción, por otro lado la curva de aprendizaje favorece a la Empresas ya que les permite ser más efectivas en sus operaciones.

- Políticas Gubernamentales: este sector tiene la facilidad de ser bastante flexible en términos de políticas gubernamentales no restrictivas, a pesar de la toxicidad de las materias primas y las buenas prácticas laborales que implica.

- *Reacción Esperada de Competidores*

- Tasa de Crecimiento del Sector: se considera que la tasa de crecimiento del sector es alta, debido al auge que ha tenido la publicidad visual, en los diferentes ámbitos, ya sea a través de promociones de eventos públicos, fiestas, etc. Incluso es interesante el crecimiento del marketing inmobiliario y político que permite aún más un crecimiento del sector.

- Historia: las principales características del sector, es que está asociado a la tecnología por lo tanto esto incentiva o reactiva al sector a estar en constante investigación y desarrollo, ya que la empresa que no se adapte a la constante competencia por tener mejor tecnología será expulsada del sector, por lo tanto se considera que la historia reactiva.

- Recursos Financieros en las Empresas Actuales: en general las empresas del sector al cual pertenece Face-It poseen abundantes recursos financieros, ya que deben ser capaces

de soportar y producir los grandes pedidos solicitados por sus clientes, esto les da confianza y seguridad a los clientes.

- Barreras de Salida: en virtud de que el sector es bastante tecnologizado y especializado, la inversión tanto en activos fijos, tales como maquinaria e infraestructura, hace que el negocio no sea fácilmente reciclable, por ende eleva bastante las barreras de salida del sector.

Como comentario de la 2da Fuerza, se podría decir que en el sector se observa una baja amenaza de nuevos ingresos al sector, esto se debe por una parte a que tanto las barreras de entrada como las barreras de salida son bastante altas y por otro lado la capacidad de reacción que tienen el resto de los integrantes del sector es bastante alto, todo esto hace que la amenaza sea baja hace que la atractividad del sector industrial sea alta.

Fuerza 3: “Amenaza de Sustitutos Cercanos”

- Disponibilidad de sustitutos cercanos: en este sector se da mucho la competencia, por ende existe la disponibilidad de sustitutos cercanos, la diferencia está en que la calidad de materias primas y producción de estos sustitutos cercanos no está plenamente probada.
- Tendencia al Mejoramiento de la relación calidad/precio de los sustitutos: nuevamente las características del sector hacen que la inversión en nuevas tecnologías para la producción sean imprescindibles, esto lleva a un claro mejoramiento de la relación calidad precio.
- Costos de Cambio: el sector determina que los costos de cambios son altos, debido, a que se compite mucho por calidad y capacidad de los integrantes, por ende quien tenga mayor tecnología y mejores materias primas tendrá mayor calidad de productos, y esto en el sector es primordial.
- Agresividad y recursos de los productores sustitutos: para sobrevivir en este sector, se requiere de agresividad y una cantidad de recursos considerables, sin embargo actualmente la tecnología y los recursos hacen la diferencia en conseguir una participación de mercado.
- Lealtad de marca de productos del Sector: la Calidad de los productos y la inversión en tecnología de las empresas del sector, hace que los clientes tengan fidelidad y lealtad con

algunas marcas en particular, generalmente los clientes en mayor proporción son rutinarios.

Es importante mencionar como comentario de la Fuerza 3, que a pesar de que existe una amplia variedad de tecnologías que satisfacen la misma necesidad, como lo son los sustitutos cercanos, aún en el sector prima la calidad de la materias primas y de los productos, por lo tanto no serán fácilmente sustituibles, y esto hace que existan gran fidelidad de los clientes con ciertas marcas, luego de esto se puede decir que la amenaza de sustitutos cercanos es alta y la atraktividad del sector es baja.

Fuerza 4: “Poder de Negociación de los Proveedores”

- **Concentración de Proveedores:** en este sector generalmente dependiendo de la materia prima se tienen varios o muy pocos, sin embargo se considera que la concentración de proveedores es menor ya que para asegurar el aprovisionamiento no se puede contar con un solo proveedor.
- **Importancia del Insumo para la Empresa:** como se ha mencionado el sector es muy sensible a la calidad de los productos, luego la importancia del Insumo para la Empresa es sumamente Alta.
- **Disponibilidad de Sustituto para el Insumo:** en el sector, las empresas velan porque los insumos esenciales de los productos sean de la mejor calidad, sin embargo, existen muchos sustitutos, pero se estaría poniendo en riesgo la calidad de éstos.
- **Costos de Cambios para los proveedores:** en el sector generalmente, se da una fidelidad en términos de relación entre empresa/proveedor, por lo tanto cuando una empresa de prestigio y con altas demandas de insumos no es abastecida por su proveedor, los costos de cambio de éstos son altísimos.
- **Importancia del Sector para los Proveedores:** es un sector bastante dinámico en donde los proveedores deben estar bastante pendiente de los cambios del sector, ya que esto influye directamente con la prosperidad del negocio de éstos, por lo tanto la importancia del sector para los proveedores es bastante alta.

- Posibilidad de Integración hacia atrás por parte de las Empresas del Sector: se cree que dada la amplia variedad de insumos y la especificación de éstos, existe una muy baja posibilidad de integración hacia atrás.
- Probabilidad de Integración hacia adelante por parte de los proveedores: el sector, es bastante especializado en términos de creación intelectual, y aplicación de técnicas gráficas, por lo que la probabilidad de integración hacia adelante por parte de los proveedores es bastante baja.

Finalmente, el comentario de la 4ta Fuerza, se puede deducir, que en el sector, el poder de negociación de los proveedores con respecto a algunos insumos bastantes específicos es alto, pero en general como se cuenta con algunos insumos más genéricos que pueden ser aprovisionados por diferentes proveedores lo que hace que el poder de negociación sea bajo y la atraktividad del sector sea alta.

Fuerza 5: “Poder de Negociación de los Clientes y/o Distribuidores”

- Concentración de clientes que compran volúmenes importantes: en el sector generalmente se da que existe una mayor concentración de clientes que demandan volúmenes importantes, por lo que el poder de negociación de los Clientes es alto.
- Importancia del Producto para quien lo adquiere: la importancia es alta para quien adquiere el producto, ya que existen exigencias claras por parte de los clientes, y además un recelo de la calidad de materias primas y productos por parte del sector.
- Disponibilidad de sustitutos para el producto: en el sector existe una alta disponibilidad de sustitutos para los productos, pero se sacrificaría la calidad del mismo.
- Costos de cambio para el cliente: son bastante altos en términos de calidad, ya que a pesar de que existen diferencias notables en términos de precios, la durabilidad y calidad de los productos priman en el sector.
- Diferenciación del producto: es bastante alta la diferenciación en el sector, ya que a pesar de que los productos son bastantes similares y satisfacen una misma función, la tecnología y las materias primas utilizadas en la elaboración de los productos hacen la diferencia.

- Posibilidad de Integración hacia adelante por parte de las empresas del sector: existe una alta posibilidad cierta de que las empresas se integren hacia adelante a través de hacer productos y servicios más integrales, tales como agencias publicitarias, de diseño, etc.
- Posibilidad de integración hacia atrás por parte de los compradores: en este sector debido a la inversión y el tecnicismo que éste implica, la posibilidad de integración hacia atrás por parte de los compradores es baja.

Como comentario de la 5ta Fuerza, que tiene relación con el poder de negociación de los clientes, cabe mencionar que una gran proporción de los clientes, son frecuentes y corresponden a grandes empresas y agencias publicitarias que demandan bastantes productos, por lo que no atenderlos sería muy costoso, por lo tanto se podría decir que tiene un gran poder de negociación que hace que la atraktividad del sector sea baja.

Para concluir con el Análisis Sectorial de Porter, se podría decir que existen muchos factores en contra que hacen que el sector sea poco atractivo, tales como barreras tanto de entrada como salida altas, gran rivalidad entre competidores, lo cual se considera un error ya que si existiera mayor cooperación de los participantes sería más provechoso para todos, además el poder de negociación de los clientes es bastante alto lo que provoca finalmente una baja atraktividad del sector industrial

23.- Barreras del Sector Industrial

Dentro de los sectores industriales existen 2 tipos de barreras: *entrada* y *salida*. Para el rubro del marketing industrial, se verán reflejadas de la siguiente forma:

- *Barreras de Entrada:* en el sector de las impresiones y producciones digitales, los requerimientos de capital son muy elevados, ya que se consideran inversiones en activos fijos, que en este caso serán máquinas muy especializadas. Es por eso que el grado de diferenciación será elevado también, ya que las inversiones realizadas marcarán la diferencia al momento de elegir una empresa de la industria. Por ende, las barreras de entrada del sector industrial serán ALTAS.

- Barreras de Salida: en el sector, los costos de salir son muy altos, y esto es debido a la depreciación que afecta a los activos fijos, que en este caso serían las máquinas especializadas, y que debido a las nuevas tecnologías y la innovación en la producción, irán reduciendo su valor residual. De hecho, al momento de salir del sector, los activos fijos deberán ser destinados a empresas del mismo rubro (por su nivel de especialización), y como la tecnología va cambiando día a día, los costos de realizar dicha operación serán altos. Por ende, las barreras de salida del sector industrial serán ALTAS.

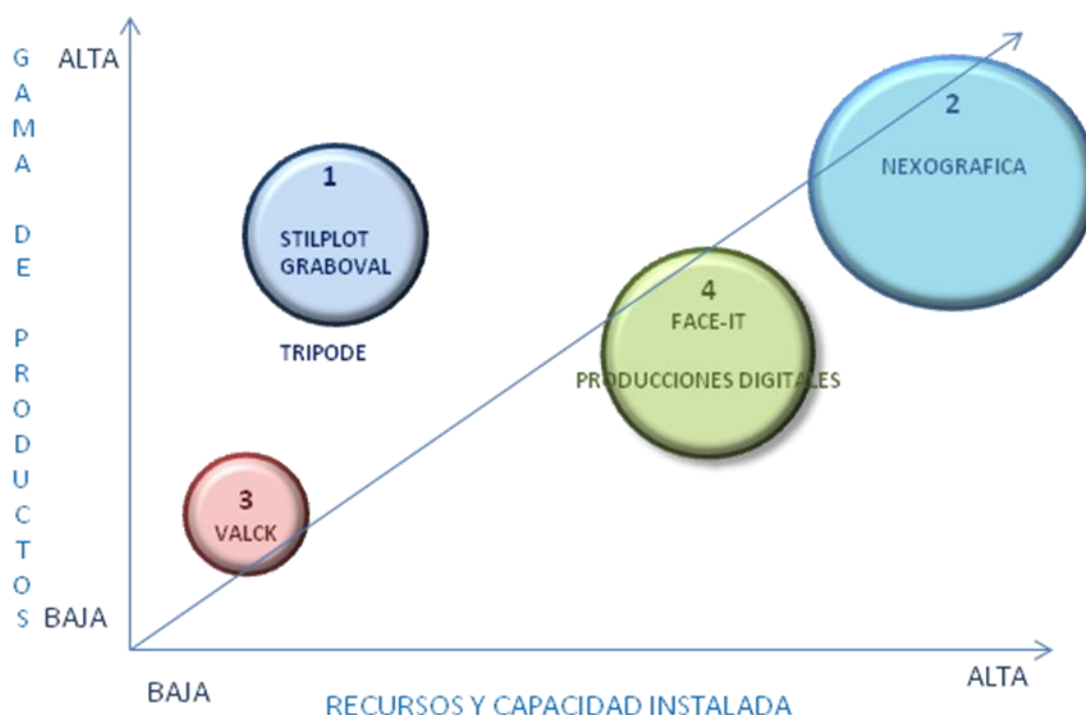
FIGURA N° 4: “Análisis de Barreras de Entrada y Salida”



Fuente: Elaboración de los Autores

24.- Mapas de Posiciones Competitivas

FIGURA N° 5: “Mapas de Posiciones Competitivas”



Fuente: Elaboración de los Autores

En el Mapa de Posiciones Competitivas, fueron consideradas las variables no correlacionadas “Gama de Productos” en el eje vertical y “Recursos y Capacidad Instalada” en el eje horizontal. La decisión de tomar estas variables se debió a que mediante la observación en terrero de los competidores, pudimos constatar que algunos de estos tienen variedad de productos pero estos no son elaborados dentro de sus propias instalaciones, si no que son producidos por otra empresa, las cuales en su mayoría son del mismo rubro y están en el mismo sector industrial.

Como resultado, se puede observar 4 posiciones diferentes:

- Posición 1: empresas que poseen una gama de productos variados, pero sus recursos y capacidad instalada son menores. Cabe destacar que la empresa “Trípode” se encuentra cerca de esta posición, lo que la hace distinta a las empresas que se encuentran

en esta posición, y es que tanto sus recursos, como su capacidad instalada es notoriamente menor, ya que algunos trabajos mayores los hace a través de otra empresa.

- Posición 2: esta situación es la ideal para las empresas de producciones digitales publicitarias ya que poseen una gran gama de productos para ofrecer y además tienen una capacidad instalada que les permite satisfacer los requerimientos de sus clientes y los recursos necesarios para realizar una campaña publicitaria importante en cantidad, calidad y costo.
- Posición 3: de la competencia directa que tiene Face-It, “Valck” es la única empresa que su portafolio de productos digitales es reducido y por ende su capacidad instalada y recursos también es más bajo. Lo anterior se explica mencionando que el negocio de “Valck” es la fotografía y esta nueva unidad de negocio es relativamente nueva.
- Posición 4: en esta situación competitiva se encuentra Face-It, junto con su competidor más fuerte que es “Producciones Digitales”. Ambas empresas poseen un portafolio de productos relativamente parecido y es en la segunda variable en donde se produce una pequeña diferencia, ya que Face-It posee recursos y una capacidad instalada mayor que “Producciones Digitales”, gracias a sus maquinarias con tecnología más avanzada y de mejor calidad.

CUARTA PARTE: DIAGNÓSTICO INTERNO

25.-Matriz BCG:

Las Unidades de Negocios definidas para Face-It, son las que a continuación se analizan según la matriz BCG:

- Unidad de Negocio : **AGENCIAS PUBLICITARIAS**

Se considera que las “Agencias Publicitarias” están dentro de los productos estrellas, ya que son uno de los líderes del negocio y generan gran cantidad de efectivo, debido a que cuentan con una amplia cartera de grandes clientes, para los cuales solicitan servicios de Face-It, sin embargo a veces es necesario solventarlas, para que no pierdan su participación relativa del mercado,

FIGURA N° 6: “Unidad de Negocio Agencias Publicitarias”



Fuente: Elaboración de los Autores

- Unidad de Negocio: **EMPRESAS**

Con respecto a las “Empresas”, al igual que las “Agencias Publicitarias”, son consideradas como estrellas debido a que también son líderes del negocio, y generan la mayor proporción de los ingresos de efectivo a la Empresa, claro que también es donde se invierte la mayor parte de él, para así mantener una buena participación relativa del mercado.

FIGURA N° 7: “Unidad de Negocio Empresas”

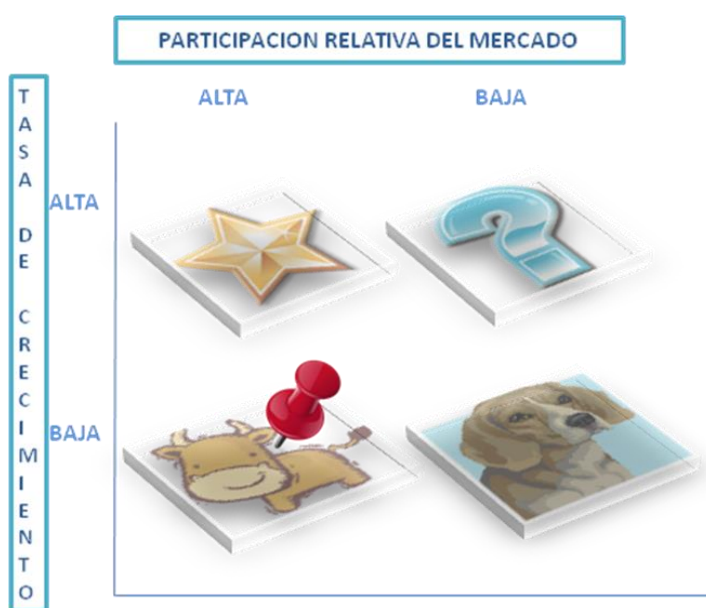


Fuente: Elaboración de los Autores

- Unidad de Negocio: **DISEÑADORES y VARIOS**

Se considera que la Unidad de Negocio “Diseñadores y Varios” corresponden a la vaca lechera de Face-It, ya que a pesar de que no se invierte mucho dinero ni gestión en ellos, de todas formas generan un flujo constante de dinero, que permite muchas veces financiar otros negocios de la misma empresa.

FIGURA N° 8: “Unidad de Negocio Diseñadores y Varios”



Fuente: Elaboración de los Autores

26.- Matriz Mc Kinsey:

1. Atractivos del Mercado de la Industria

Para el análisis la industria de las Producciones e Impresiones Digitales se asignarán los siguientes factores considerados relevantes para el sector:

- Precios: dentro del rubro, los precios son relativamente parejos y estables. De hecho, debido a los TLC con países asiáticos, los costos de materias primas han disminuido considerablemente, conllevando a que los precios, por ende se vean disminuidos en cierto porcentaje.

- Nivel Tecnológico: es primordial en el sector el nivel de la tecnología usada en las producciones, ya que el grado de inversión que exista en ese ámbito, será determinante en el cliente a la hora de tomar una decisión con respecto al lugar de producción, ya que la tecnología se representa en mejor calidad de los productos.
- Crecimiento del Mercado: el mercado en donde está enfocado Face-It, ha aumentado con el tiempo, y además se ha mantenido constante, ya que las necesidades y las inversiones en el rubro han ido aumentando a la par.

2.- Posición Competitiva de las Unidades Estratégicas de Negocio

Para el análisis de la posición competitiva de las UEN, que incluye a las tres unidades de negocio de Face-It, se asignarán los siguientes factores relevantes para el sector:

- Participación en el Mercado: la participación que tiene Face-It en el mercado es importantísima, ya que se puede observar que para la UEN, ésta es alta.
- Calidad del Producto: es primordial la calidad que percibe el cliente en las producciones e impresiones digitales, y es determinante para que los clientes se fidelicen con la empresa.
- Variedad de Productos: la gama de productos de Face-It tiene la particularidad de ser pequeña, pero al indagar en profundidad, se observa que poseen un sinnúmero de productos, y además la particularidad de crear productos según las exigencias del consumidor.
- Imagen de Marca: la imagen que se obtiene en el rubro del marketing industrial es muy poca, ya que lo que se percibe por parte de consumidores finales es el producto en sí, y no la marca Face-It, pero claramente los clientes intermedios son los que aprecian la calidad de los productos y del servicio otorgado por Face-It.

TABLA N° 1: “Tabla de Valoración”

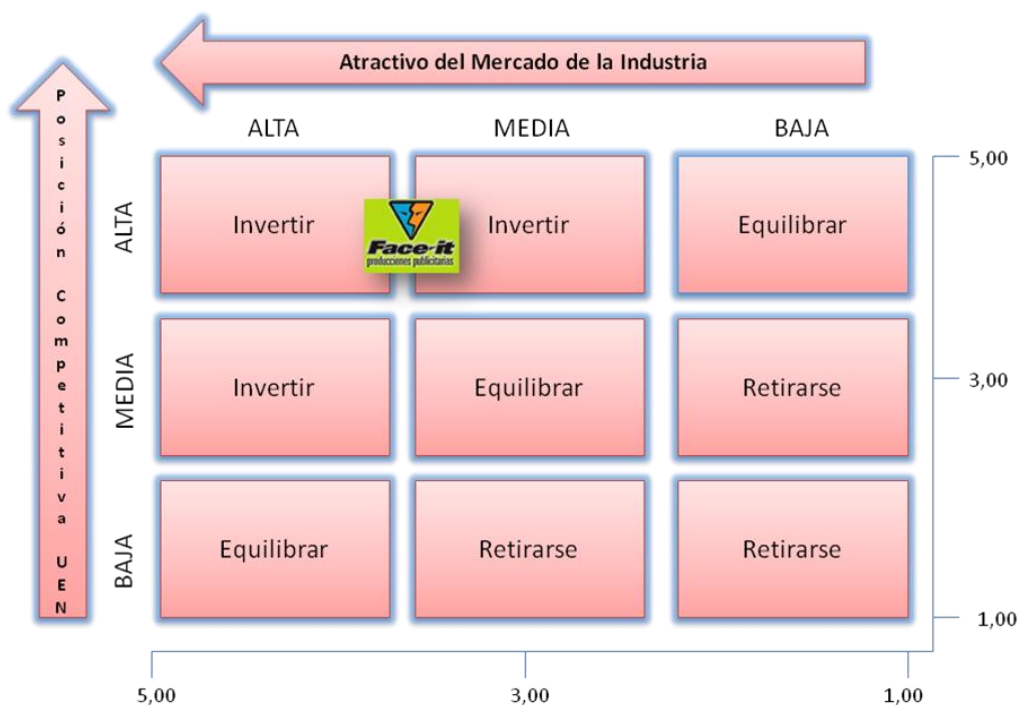
Tabla de valoración para la Dimensión Atractivo del Mercado de la Industria			
Factores	Peso	Calificación	Valor
Precios	0,25	2	0,5
Nivel Tecnológico	0,45	5	2,25
Crecimiento del Mercado	0,30	3	0,9
Total	1,00		3,65

Tabla de valoración para la Dimensión Posición Competitiva UEN			
Factores	Peso	Calificación	Valor
Participación en el Mercado	0,15	3	0,45
Calidad del producto	0,35	4,5	1,58
Variedad de productos	0,35	4,5	1,58
Imagen de marca	0,15	3	0,45
Total	1,00		4,06

Fuente: Elaboración de los autores



FIGURA N° 9: “Matriz Mc Kinsey”



Fuente: Elaboración de los Autores

Dentro del análisis de la Matriz Mc Kinsey, la UEN está ubicada en una posición bastante favorable, lo que se traduce en una oportunidad de invertir dentro de la misma empresa en las diferentes unidades de negocio. En este ámbito se logró una puntuación de 4,06, destacando los factores de *calidad de los productos* y *variedad de productos*. Por otro lado, el atractivo del mercado de la industria está en un nivel medio-alto, de lo que se deduce que también está en una situación favorable para la inversión. En este ámbito, se logró una puntuación de 3,65, destacando el factor de *nivel tecnológico* de manera muy significativa, lo que explica por qué es tan importante la inversión en tecnología, y además cómo puede ser un factor determinante dentro de las decisiones que tomen los clientes. En ambos ámbitos, se concluye que se debe invertir en las unidades de negocio dentro de la misma empresa.

27.- Diagnóstico de Marketing

El diagnóstico de Marketing se desarrollará en dos partes, primero enfatizando en las herramientas estratégicas del área (marketing estratégico) y luego desarrollando el cómo la empresa llega a su mercado meta (marketing operativo). Cabe mencionar que esta área no existe como tal dentro de la estructura de Face-It, pero sí se desarrolla de forma implícita, con algunos vacíos que se señalarán a continuación:

a) Marketing Estratégico:

a.1) Microsegmentación: se toman los siguientes factores,

- Factor Geográfico: Face-It se enfoca principalmente a las “agencias publicitarias”, “empresas” y por último “diseñadores y personas naturales” de la quinta región.
- Factor Demográfico: personas naturales mayores de 18 años o personas jurídicas.
- Factor Conductual: buscan, a través de producciones publicitarias, posicionar la marca o publicitar productos.

a.2) Posicionamiento: el posicionamiento que está llevando a cabo Face-It es de una empresa confiable y segura, esto gracias al tipo de materiales que utiliza y al grado de tecnología que cuentan, además de la atención personalizada que realizan a sus clientes.

b) Marketing Operacional:

b.1) Producto: la gama de productos que ofrece Face-It es tan amplia como la imaginación y la combinación de materiales lo permita, por lo que no se cuenta con un número definido.

A pesar de lo anterior, se han desarrollado categorías de productos las cuales son: gigantografía digital, rotulación de vehículos, señaléticas, estructuras metálicas y marketing inmobiliario.

- Beneficio Central: satisfacer la necesidad de comunicación visual de los clientes, con productos de calidad y un adecuado servicio.
- Producto Básico: Face-It ofrece todo tipo de impresiones de producciones digitales.
- Producto Ampliado: el cliente tiene la posibilidad de ver y revisar sus diseños con una persona especializada (diseñador) antes de ser impresos, así podrá realizar los cambios necesarios para que pueda reflejar lo que quiera el consumidor, además si es necesario se lleva a cabo la completa instalación.

b.2) Precio

- Determinación de precios: el método que utilizan para fijar los precios es en relación a los costos de las materias primas e insumos y en base a un margen de beneficios deseados.
- Precio de venta: cabe mencionar que existe una lista de precios de venta definida para el público en general, salvo para las Agencias de Publicidad ya que éstas compran las producciones publicitarias y las venden a las empresas que se lo solicitan, por lo que para ellas el precio es un tanto más bajo.
- Tácticas de precios: Face-It utiliza dos tácticas de precio, la primera se determina según la unidad métrica, en este caso según la cantidad de metros cuadrados; la segunda es el crédito que se ofrece, en general es a 30 días, aunque los vendedores afirman que esta situación dependerá del cliente, explicando que a los clientes nuevos y/o pequeños no se les ofrece esta táctica, ya que existe la posibilidad de no cumplimiento del pago. También afirman que existe una negociación con las empresas grandes, llámese éstas las que sus compras suman varios millones, ya que estas poseen sus propias formas de pago es decir 30, 60 ó 90 días.
- Descuentos: Face-It no cuenta con descuentos definidos a nivel empresa para ser aplicados, sino que éstos van a depender del vendedor y del tipo de cliente. Los vendedores tienen claro que no pueden bajar los precios más allá de un piso establecido. En base a lo anterior, el descuento más utilizado por los vendedores es el descuento

cuantitativo, es decir ésta va variando en función a las cantidades de metros compradas en un mismo pedido.

b.3) Comunicación

- Estrategia comunicacional: según lo observado Face-It utiliza la estrategia *Pull*, sobre los consumidores finales a través de la publicidad que aplica.
- Publicidad: las únicas herramientas publicitarias que maneja Face-It es su página web, en donde se da a conocer como empresa, además muestra de manera visual sus servicios, también realiza publicidad exterior en el local y en la rotulación de sus vehículos.
- Marketing Directo: Face-It, realiza marketing directo a destinatarios desconocidos, utilizando como medio a Internet con su página web. También utiliza el marketing directo a destinatarios conocidos realizando llamadas telefónicas a algunos clientes con los que mantiene el contacto, ya que son clientes que realizan grandes pedidos anuales.
- Fuerza de Venta: Face-It cuenta oficialmente con 2 vendedores, cada uno maneja una cartera de clientes, por lo que están estructurados en base a ellos. Anexo a lo anterior, cabe mencionar que el dueño de la empresa cuenta con una cartera de clientes manejada exclusivamente por él, por lo que el trato y atención personalizada es de suma relevancia en este negocio.
- Patrocinio: Face-It no realiza patrocinios
- Relaciones Públicas: en Face-It no existe una persona encargada de las relaciones públicas, a pesar de aquello es sumamente importante la relación que existe entre la empresa y los consumidores objetivo, por lo que esta labor la realizan indirectamente los vendedores y el dueño. Estos se preocupan constantemente de la comunicación con los clientes y el trato cercano, para esto realizan llamadas para corroborar la satisfacción del servicio o para ofrecer otros nuevos. Cabe destacar que lo anterior se lleva a cabo cuando los clientes son habituales o clientes importantes en monto comprado.
- Promoción de Venta: en este punto, Face-It actúa dependiendo del tipo de cliente, según esto le aplica descuentos o muestras. Se aplica el reembolso de lo pagado en el caso en que una de las producciones haya presentado algún tipo de desperfecto y/o no cumpla con los requerimientos solicitados.



- Identidad Corporativa: el mensaje permanente que transmite Face-It es de una empresa moderna y actual, esto a través de su nombre, logotipo, isotipo,, los colores que utiliza y el sonido característico de la página web.
- Imagen corporativa: la imagen que tiene el público potencial sobre Face-It es de una de las empresa de publicidad digital más importantes de la Quinta Región.
- Nuevos Medios: Face-It utiliza, como nuevos medios, las páginas amarillas.

b.4) Distribución:

- Tipo de Distribución: Face-It entrega sus productos en forma directa, no utiliza intermediarios.
- Propiedad del canal de distribución: el canal de distribución de Face-It es propio, ya que se encargan de entregar e instalar los productos.
- Longitud del canal: la longitud del canal de distribución es directo, no existen intermediarios.
- Amplitud del canal: se considera exclusiva la amplitud del canal de distribución ya que existe un solo local en donde los clientes pueden adquirir los diversos productos.
- Ubicación: el terreno en donde se ubica actualmente Face-It es relativamente nuevo. Se decidió comprar un terreno lejos del sector residencial por las molestias tanto acústicas como de flujo de personas y vehículos que pudiese causar, junto con lo anterior se pensó en un terrero grande y espacioso para la construcción del galpón, talleres, estacionamientos y oficinas.
- Merchandising: Face-It se ha preocupado del diseño exterior del establecimiento, cuenta con una fachada muy llamativa gracias a las técnicas publicitarias que utilizan, como por ejemplo gigantografías tanto en el frontis como en la entrada al estacionamiento y galpón, así como también una entrada principal de vidrio en donde se puede apreciar trabajos en adhesivos en tamaño natural de personas de la misma empresa trabajando lo que produce un impacto visual a los transeúntes. Cuenta con una amplia e iluminada sala de ventas, la cual no está actualmente en funcionamiento, pero cuenta con algunas muestras de los productos que realiza Face-It.

b.5) Investigación y Desarrollo: el dueño de Face-It y algunos empleados como diseñadores se encuentran constantemente en proceso de búsqueda y abiertos a aceptar nuevas tendencias, técnicas y/o tecnologías aplicables al rubro de las producciones publicitarias. Esto no implica que realicen estudios de investigación.

b.6) Ventas y Post-ventas: las ventas se potencian a través de las relaciones públicas, de la página web en donde muestra fotografías de trabajos hechos a empresas conocidas a nivel nacional, regional y a través de las modalidades de pago. Face-It, realiza ventas directas y personales, debido a la diversidad de los productos y a los requerimientos de cada cliente. No tiene la opción de venta o la realización de un pedido a través de su página en Internet.

Face-It, cuenta con un servicio post-venta, el cual consiste en responder a los clientes en el caso en que el producto final no concuerde con todos los requerimientos aceptados antes de la impresión entre él y el diseñador o se haya realizado una mala instalación.

28.- Diagnóstico de Producción/Servucción¹⁸:

Insumos y Proveedores:

Los proveedores e insumos más importantes para Face-It son:

- MICROGEO S.A.*: telas normales, Telas PVC, Adhesivos.
- DPG (Distribuidores Productos Gráficos)*: telas, Adhesivos
- GMS Productos Gráficos Ltda.*: telas “Controltac”
- SF CHILE S.A.*: telas y Adhesivos
- DIBCO S.A.*: telas
- PROINDECOR**: adhesivos pequeños y Materiales de Rotulación, tornillos, paletas, cuchillos especiales.
- GASMAR*: porta pendones
- SOCIEDAD COMERCIAL MENDOZA y PIAZZE LTDA**: ojettillos para pendones.
- NORGLAS*: acrílicos

¹⁸ Hay que distinguir cuáles proveedores son de Santiago y de Viña del Mar. Santiago posee *; mientras que Viña del Mar posee **.

- SERVICINTAS Y PRODUCTOS (Distribuidor de Productos Industriales)**: materiales 3M, en donde se destacan cintas, doble contacto, etc.)
- IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES SAUSALITO LTDA**: telas, Adhesivos, tintas para máquinas pequeñas (Kodak); Metamark.
- FIGUEROA PAIVA LTDA**: pinturas
- BARRACAS JANSSEN LTDA**: fierros
- RUDI CARMONA VARGAS (Barraca Fierros)**: fierros
- HOJALATERÍA ADRIANE**: latas, placas metálicas.
- DIPROIND (Artículos de ferretería)**: pernos, Herramientas, Solventes, Mangueras, Tarugos, Tornillos.
- COMERCIAL E INVERSIONES GLP CHILE LTDA**: artículos Eléctricos (Neón, Ballasts, partidores, cables, regletas, tubos fluorescentes)
- CHILE IMPRESOS LTDA*: tintas exclusivas máquinas Yeti

Maquinarias:

Dentro de las distintas áreas de Face-It, existen diversas máquinas a utilizar, que se detallan a continuación:

Área Producción:

- Máquinas (3) para impresión industrial a gran resolución modelo Yeti. Con un máximo de 3,20 mts, y con un máx. de 300 dpi (puntos por pulgada). Exclusivas para papel, diversas telas normales, PVC, Adhesivos, Adhesivos PVC, Highflex, Malla mesh. Utilizan tintas solventadas (duraderas en el tiempo, resistentes al agua y a exteriores). Para altas producciones industriales.
- Máquina (1) marca Yeti. Con un máximo de impresión de 1,80 mts. De excelente calidad de impresión, con un máximo de 1200 dpi. Exclusiva para telas, telas PVC, Adhesivos PVC. Con capacidad para imprimir sustratos rígidos, tales como Foamboards (planchas rígidas). Para altas producciones Industriales.
- Plotter de Corte, marca Roland, con un máximo de 1.20 mts. Exclusiva para cortar distintos tipos de adhesivos y telas.

- Máquina de corte e impresión, marca Roland, de alta definición. Utiliza tintas eco solventadas (menos duración). Exclusiva para tamaños de adhesivos pequeños (etiquetas).
- Máquina de impresión marca Kodak, de alta definición, con un máximo de 3600 dpi. Sólo para impresiones de interiores. Utiliza tinta al agua. Exclusiva para impresión de papeles (normales, fotográficos, etc.)

Área Diseño:

Dentro del área diseño, se utilizan 2 tipos de computadores: PC¹⁹ y Macintosh.

Los PC, son armados y además son utilizados con diversos softwares de diseño (Corel, Freehand, Photoshop, Illustrator, además de softwares que vienen con las máquinas de impresión). Los PC son encargados de enviar archivos directamente a las máquinas del área producción. En el área diseño se cuenta con cinco de ellos.

Los Macintosh, son utilizados exclusivamente para el diseño, y no envían archivos; están dotados con diversos softwares de diseño. En el área de diseño hay tres de ellos.

Área de Sellado:

Dentro del área se encuentran 2 máquinas selladoras, encargadas de sellar todo tipo de telas (pendones, telas PVC). Se encargan de poner ojettos, porta pendones, cierres. Las máquinas sellan un máximo de 1 metro de ancho (sellando por tramos). Es bueno señalar que los adhesivos tienen otro tipo de terminaciones, que por lo general son a nivel manual, por ende se utilizan instrumentos de corte más sencillos. (Guillotinas, tijeras, cuchillos, etc.)

Área Estructura y Montaje e instalación:

En el área de estructura y montaje, existen diversas máquinas, pero en general se utilizan herramientas de ferretería, barracas y de tornería.

El área está dotada de:

- Soldadoras

¹⁹ PC: Personal Computer (computadores armados con plataforma Windows). Computadores armados, entiéndase como hechos a pedido y medida según exigencias del usuario.

- Generadores
- Taladros para metal. Brocas metálicas
- Tornillos (diversos tamaños).
- Herramientas en general para estructuras metálicas (martillos, destornilladores, alicates)
- Escaleras de gran tamaño (éstas son utilizadas con una máquina elevadora, con un carro denominada “Yenny”).

Descripción etapas del proceso de producción/servucción:

La empresa trabaja de Lunes a Viernes en horario de 09:00 am – 14:00 pm en la primera jornada, mientras que en la tarde desde las 15:00 pm – 19:00 pm.

Es importante señalar que los diseñadores poseen diversos horarios, y que hay 3 turnos, los cuales se van intercambiando semanalmente. Los turnos oscilan de la siguiente forma:

1. 08:00 am – 16:00 pm
2. 16:00 pm – 00:00 am
3. 00:00 am – 08:00 am

Los horarios estipulados se justifican debido a que las máquinas no paran su funcionamiento, y para los pedidos más grandes, se utiliza la noche para realizarlos.

Ahora bien, se señalarán 2 tipos de procesos: el productivo y el de recepción de materias primas.

Dentro del proceso productivo, se puede desglosar de la siguiente forma:

- Éste comienza con la venta del producto. Por lo general se realiza en la misma empresa, o bien a través de los vendedores designados, quienes visitan directamente al cliente, ofreciendo los distintos productos.²⁰
- Una vez aceptado el pedido, se recepciona el archivo en algún formato visual, y que sea compatible con los softwares que utiliza la empresa (Corel, freehand, illustrator, photoshop, etc.). Aquella recepción la realiza el departamento de diseño.
- Una vez realizado el tratamiento exclusivo, según los requerimientos del cliente, se envía el archivo a los PC conectados directamente con las máquinas de impresión. Éstas están

²⁰ La empresa, actualmente está armando un “showroom” dentro de la misma empresa, de tal modo que se observen algunos productos terminados, y además realizados con diversas materias primas.

cargadas con tintas, y además con los papeles, telas o adhesivos requeridos con anterioridad.

- Luego de realizada la impresión, dependiendo de las materias primas utilizadas serán enviadas al área de sellado, de estructura o bien directamente entregadas al cliente.

Luego, la recepción de materias primas se realiza en el área de estructura y montaje y armado²¹, en donde se distribuirán a la bodega, o bien a las distintas áreas especializadas.

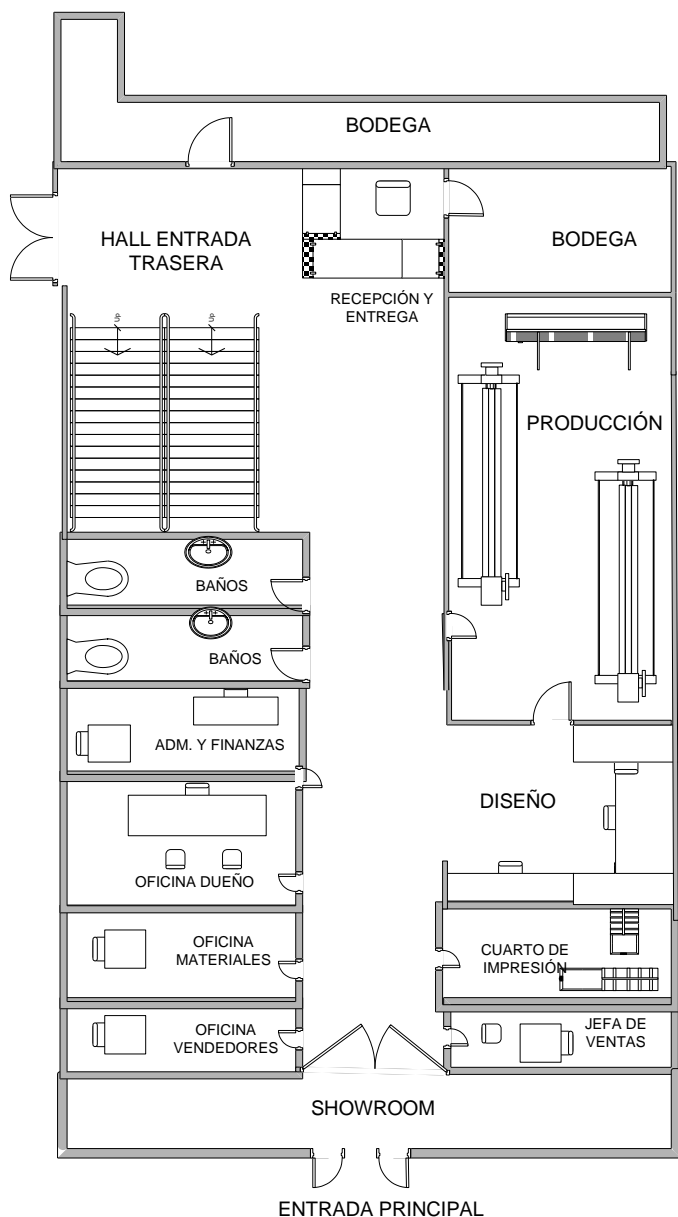
- Los materiales son recepcionados en el área de estructura, montaje y armado.
- Se revisan los materiales y se separan según su necesidad de utilización inmediata. Es decir, si se utilizarán pronto, se destinan a diversas áreas, pero si serán utilizadas muy posteriormente, éstas son destinadas a bodega.
- Se despachan a cada área las materias primas: tintas y telas al área producción, herramientas y fierros al área de estructura y montaje; papeles e insumos varios al área de diseño.

Cabe destacar que las compras de materias primas más utilizadas se realizan cada 2 semanas, destacando en ellas las telas, tintas, tintas PVC. Por otro lado, en lo que respecta a otras materias primas, éstas se compran según las necesidades que aparecen, por ende, serán con un manejo de inventarios críticos. Esto significa que no existe una política de manejo de inventario establecida.

²¹ Por un asunto de espacio físico, la recepción de materias primas se realiza en el área de montaje.

Layout:

FIGURA N° 10: “Primer Piso Face-It, Diseños e Impresiones” y “Segundo Piso Face-It, Sellado y Terminaciones”

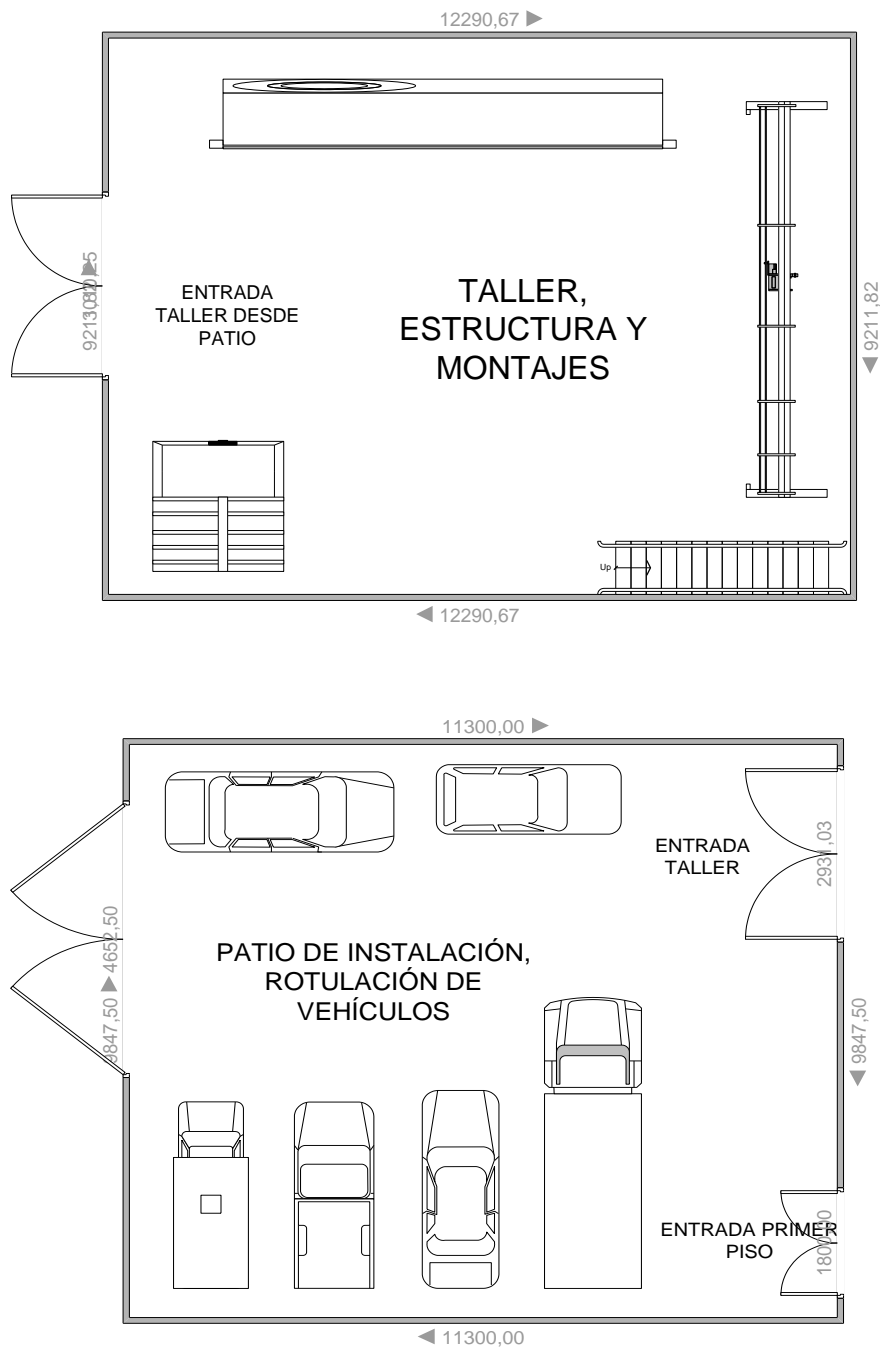


Fuente: Elaboración de los Autores



Fuente: Elaboración de los Autores

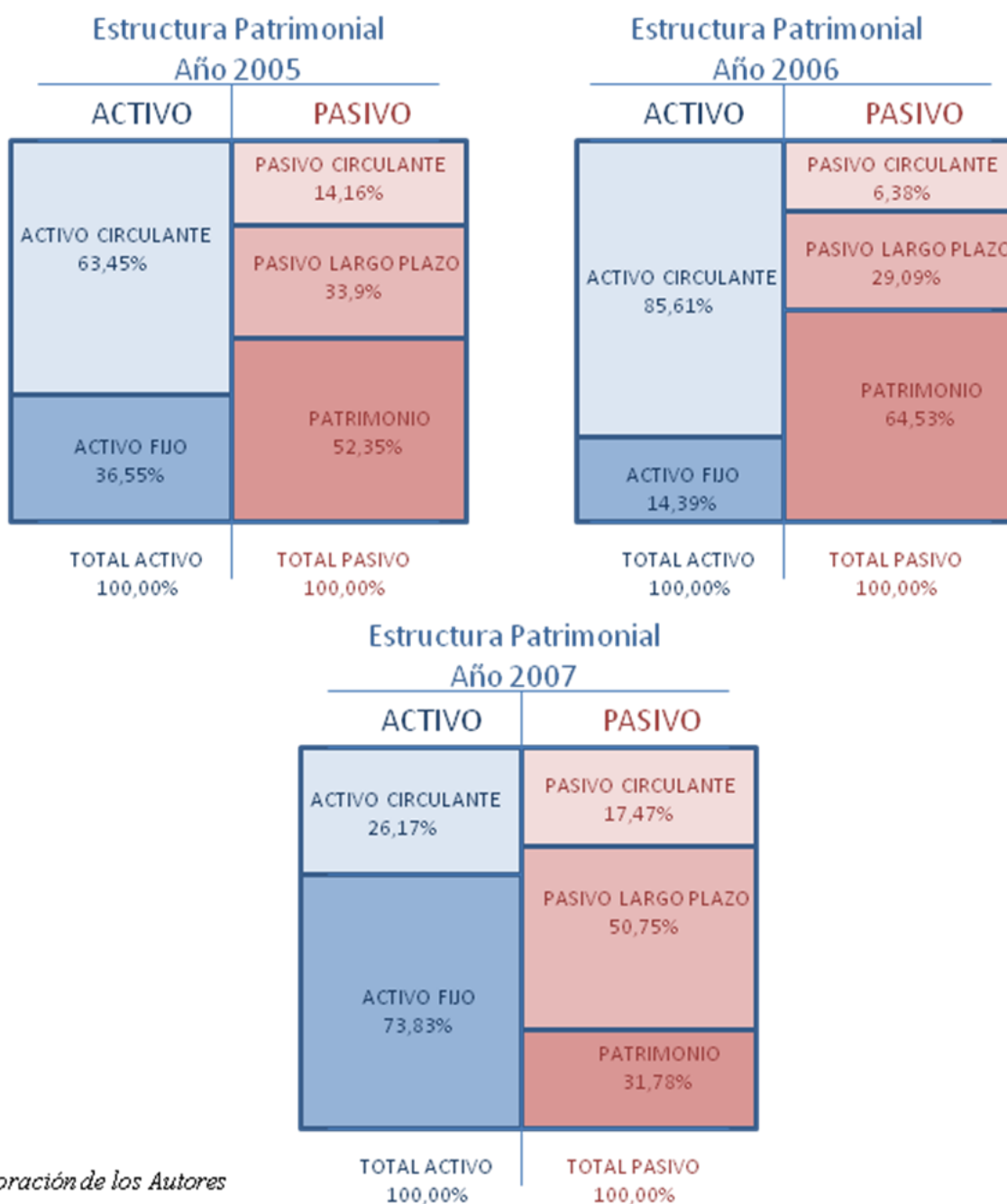
FIGURA N° 11: “Primer Piso Taller y Patio de Instalación y Rotulación”



Fuente: Elaboración de los Autores

29.- Diagnóstico de Finanzas

Ante todo, para realizar el Diagnóstico Financiero se vaciaron todos los datos de los Estados Financieros de los años 2005, 2006 y 2007 en las siguientes Estructuras Patrimoniales de la Empresa.



Elaboración de los Autores

Con respecto a lo anterior, se han realizado las siguientes observaciones:

Al analizar las proporciones relevantes de de la Estructura Patrimonial, se observó la gran proporción que ocupan los activos circulantes por sobre el total de Activos los 2 primeros años, todo esto influenciado por la cuenta clientes, algo que por las características del sector y de los tipos de clientes de Face-It, se justifica muy bien por las ventas a créditos de las grandes empresas.

En la Estructura Patrimonial de los 3 años también se observa el fuerte aumento que tuvo el activo fijo el año 2007, el cual por consecuencia llevó a un aumento del total de activos de ese año de un 150% en relación al año anterior, todo esto permite darse cuenta que al existir una inversión ésta debe ser financiada y claramente tanto los pasivos de corto como los de largo plazo dan la razón, teniendo en el mismo período un explosivo aumento de 818% y 485% respectivamente con el año anterior.

En general, con respecto a la estructura del pasivo se puede observar que la empresa tiene mayores obligaciones de largo plazo que de corto plazo, por otro lado durante estos 3 años el porcentaje del capital por sobre el total de pasivos, está por sobre el 50% lo que da una confianza y mayor seguridad a los acreedores, con los cuales la Empresa se enfrenta, a excepción del último año que es cuando comienza a invertir en activos fijos y aumenta considerablemente la proporción de los pasivos tanto de corto como largo plazo.

En relación a lo que se observó en los Resultados de Face-It, los 3 últimos años, estos han tenido un gran aumento de alrededor de un 12% en las ventas desde el año 2005 al 2007, sin embargo, por otro lado, el costo de venta de los productos ha disminuido en un 22,86% aproximadamente, todo esto debido a los tratados de libre comercio con China, que permite cada vez disminuir los costos unitarios y prorratear mas los costos fijo de manera que se puedan vender productos más cercanos al precio de costo, ya que producirlos cada vez es más barato y ese mismo beneficio se traspasa a los clientes lo que hace aumentar las ventas.

Ahora bien, para analizar con mayor profundidad la empresa, se realiza un análisis de los ratios financieros que dan cuenta de la situación actual de la empresa en términos de liquidez, rotación, endeudamiento y rentabilidad, por consiguiente se analizan cada uno de éstos aspectos

LIQUIDEZ

LIQUIDEZ	2005	2006	2007
LIQUIDEZ (ACT CIRC/PAS CIRC)	6,05526413	20,25161497	1,82067004

Las variaciones se dan a partir de la cuenta cliente, la cual tiene el pick de los 3 años en el año 2006, y los pasivos circulantes son medianamente bajos; mientras el 2007, si bien es cierto la cuenta cliente que es la más relevante de los activos circulante disminuye solo un 20%, en relación al explosivo aumento del pasivo circulante de un 818%, hace que tenga irregularidades y la liquidez varíe, tanto desde el año 2006 al 2007.

Es importante mencionar que en general la liquidez de la Empresa está con resultados asombrosos. El criterio señala que siendo la liquidez sobre 1 ésta es capaz de suplir sus obligaciones de corto plazo, por lo tanto al observar la liquidez de Face-It, ésta refleja que tiene la capacidad suficiente para cumplir con sus obligaciones de corto plazo

En relación a los otros índices de liquidez que se realizan frecuentemente, tales como la prueba ácida que es donde se eliminan todas aquellas cuentas menos líquidas del activo circulante, tales como las existencias, para evaluar la relevancia de éstas sobre la liquidez de la empresa, en éste caso no corresponde, ya que no existen saldos en esas partidas, porque no se manejan existencias en la empresa, debido a que, dado el rubro, tanto las materias primas como los productos terminados se efectúan en base a las necesidades de los clientes, por lo tanto no existen períodos de almacenamiento de materias primas ni productos terminados.

Por otra parte, a veces existen partidas como estimaciones de deudores incobrables que castigan los activos circulantes; en este caso tampoco existen estimaciones de ese tipo, por lo tanto la liquidez representa la liquidez real de la Empresa.

CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO (ACT CIRC-PAS CIRC)	2005	2006	2007
	73.019.964	134.400.491	52.603.419

Con respecto al capital de trabajo se observan buenos resultados, ya que reflejan que la Empresa siempre tiene excedentes en el corto plazo que le permiten financiar sus respectivas operaciones y actividades normales de la Empresa, luego se observa que todos los años ha tenido

resultados positivos con ciertos desniveles provocados por los aumentos explosivos de otras masas patrimoniales.

ROTACIÓN

ROTACIÓN	2005	2006	2007
ROTACIÓN ACT (VENTAS / TOTAL ACTIVOS)	3,47	3,33	1,20
LIQUIDEZ CTAS X COBRAR =DIAS COBRO(CTAS X COBRAR/VTA DIARIA PROM)	60,36	86,92	70,66

Con respecto a la rotación de activos, que refleja la utilización de los éstos en la obtención de las ventas, se podría decir que no está siendo muy eficiente, ya que lo ideal es que este valor sea alto, y por ende vaya en ascenso, sin embargo, desde el año 2005 en adelante se está notando un descenso en este ratio.

El ratio de los días cobro viene a reafirmar lo que se ha mencionado anteriormente y es un fiel reflejo del comportamiento del sector, en donde se cuenta con grandes clientes que dado su poder de negociación y la flexibilidad de pago de la misma empresa están teniendo una tardanza entre 60 días a 86 días en las cuentas por cobrar

ENDEUDAMIENTO

ENDEUDAMIENTO	2005	2006	2007
LEVERAGE (PAS CIRC+PASIVO LP)/PATRIMONIO	91,01%	54,96%	214,71%
LEVERAGE LP(PAS LP /PATRIMONIO)	63,96%	45,07%	159,71%
%ENDEUDAM CON 3ROS (PAS CIRC+PAS LP/TOTAL ACTIVOS)	35,26%	23,50%	56,11%
%ENDEUDAM CON CAPT PROPIO (PATRIMONIO/TOTAL ACTIVOS)	38,74%	42,75%	26,13%

Respecto al leverage financiero, se podría mencionar que la empresa, en términos generales, siempre ha financiado sus inversiones mayormente con capital propio, a excepción del año 2007 donde los pasivos tanto de corto como largo plazo sobrepasaron al capital, lo que está reflejado principalmente el leverage de largo plazo en donde las deudas de largo plazo superaron ampliamente a los recursos propios, de esto se puede desprender que la empresa está invirtiendo y que se debe controlar el endeudamiento de manera que no se torne un empresa insegura.

Los últimos 2 ratios reflejan como ha sido el financiamiento de los activos, observándose claramente lo que se decía anteriormente que durante el 2005 y el 2006 las inversiones eran financiadas mayoritariamente con capital y el 2007 dado el nivel de inversión las deudas del pasivo circulante como del largo plazo sobrepasaron al capital.

RENTABILIDAD

RENTABILIDAD	2005	2006	2007
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS (UTIL NETA(D/I)/VENTAS TOTALES)	7,50%	10,13%	14,79%
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (ROA) (UTIL NETA/ACTIVOS)	26,00%	33,76%	17,75%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (ROE)(UTIL NETA/PATRIMONIO)	67,13%	78,97%	67,93%

En relación a las ventas es muy importante mencionar que entre el 2005 y el 2007 la rentabilidad que generaron las ventas han aumentado casi al doble, teniendo siempre una tendencia al alza, con lo que se podría deducir que están siendo bastante eficientes en las políticas comerciales y en la gestión de las ventas.

Respecto a los activos, que principalmente se refiere a los recursos, también tienen un comportamiento similar, y los están haciendo cada vez más rentable en su utilización operacional, a excepción del año 2007 en donde disminuyó la rentabilidad de éstos.

En relación a la rentabilidad sobre el patrimonio, ésta es bastante buena en términos generales. Obteniendo su nivel máximo en el año 2006, demostrando la eficiencia de la Empresa en términos operativos y financieros.

En Conclusión, se puede deducir que la empresa tiene una buena situación financiera, y que sus índices son bastantes alentadores, poniendo cuidado en mantener un nivel de riesgo controlado.

30.- Diagnóstico de Recursos Humanos

Para comenzar el diagnóstico de Recursos Humanos, se debe aclarar que no existe actualmente ningún área definida dentro de la empresa para recursos humanos, por lo que las tareas y actividades que le competen a esta área la realizan diversas personas dentro de la organización.

- a) Planificación: no existe ninguna planificación, administración ni control de las actividades de las personas que trabajan en Face-It. Todas las decisiones las toma en determinados momentos el dueño.
- b) Reclutamiento: la empresa recluta solamente cuando tiene la necesidad real de contar con otra persona. Los diseñadores generalmente se acercan a la empresa a dejar sus currículum vitae, por lo que cuando se necesita contratar a uno, solamente se revisan los currículum vitae que han sido guardados. Para los departamentos de sellado, producción, taller y montaje se consulta entre los mismos trabajadores por personas conocidas y dispuestas a trabajar. Para puestos administrativos, financieros o de ventas generalmente se publican avisos en prensa escrita.
- c) Selección: la selección la realizan distintas personas dependiendo del área en donde se solicita el puesto, o bien, es el dueño quien toma la decisión, siempre asesorado por una persona con experiencia que trabaje en el área correspondiente. De todas maneras la decisión final siempre será tomada por el dueño de la empresa.
- d) Inducción y orientación: la etapa de inducción y la explicación de las actividades a desarrollar, son realizados por los mismos compañeros del área en donde trabajará el nuevo empleado. El proceso de inducción es corto ya que generalmente se les pide experiencia a los nuevos contratados.
- e) Capacitación: actualmente, Face-It realiza una capacitación para el uso de un nuevo software para las diversas gestiones (de la empresa Softland). En el caso de ser necesario se realizan capacitaciones.
- f) Evaluación del personal: no existe ningún tipo de evaluación, por ejemplo de desempeño, hacia los empleados. Lo único que importa es el cumplimiento de los pedidos.
- g) Políticas de ascenso: no se han observado ascensos dentro de la empresa.
- h) Rotación: en el área en donde existe mayor rotación de personal es en Taller y Montaje, ya que es donde existe un mayor nivel de accidentabilidad, de hecho durante los últimos tres años, se ha rotado la totalidad de los trabajadores de esa área. El índice estimativo de rotación de personal asciende a 31% aproximadamente; con la cifra se presume que en la empresa, el nivel de rotación de personal es relativamente bajo.²²

²² La cifra estimativa es resultado del supuesto de 15 ingresos, 6 egresos, de un total aproximado de 29 trabajadores contratados.

i) Cultura Organizacional: la cultura organizacional se da de manera informal y dispareja entre los empleados, ya que no existe una misión ni visión establecida. Con respecto a lo anterior, cabe mencionar que la cultura se refleja en acciones y costumbres de los empleados, como por ejemplo, todos velan por el cumplimiento de los pedidos en el tiempo acordado, es por esto que todos los empleados saben que si hay falta de personal para realizar instalaciones, por ejemplo, cualquiera puede ir en su lugar, ya sea diseñadores, administrativos o el mismo dueño, el fin es terminar el trabajo a tiempo. Otra característica adoptada es la falta de iniciativa en la realización de tareas ya que generalmente esperan instrucciones, esto ocurre generalmente en los niveles medios de la organización.

j) Clima Organizacional: dentro de la empresa se observa un clima negativo entre los trabajadores, debido a la desmotivación y a la falta de incentivos por parte de su dueño, ya que existen diferencias notorias e inconsistentes entre los sueldos de personas que tienen iguales profesiones por lo que se provocan disgustos entre compañeros. No existen políticas de pagos de horas extras, no entregan incentivos por cumplimiento de objetivos y metas. No existe una descripción de cargos por lo que los trabajadores no tienen conciencia hasta donde llegan sus responsabilidades. A lo anterior, se le suma el factor tiempo, ya que todos los clientes exigen el producto lo antes posible, por lo que la mayoría de las veces se trabaja bajo presión.

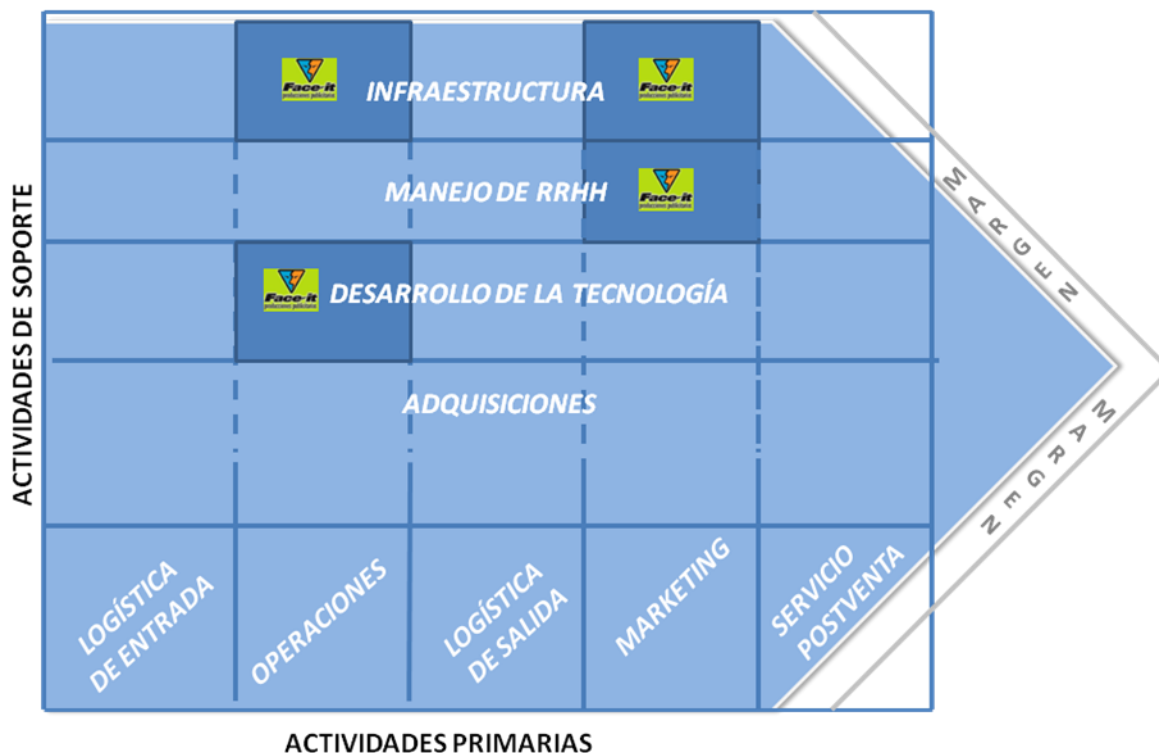
k) Descripción de los principales puestos: se debe recordar que los nombres de los puestos son tentativos ya que no existen cargos definidos, ni la descripción de ellos, por lo que estos se fueron dando por los realizadores de este trabajo, en función a las actividades que realizaba cada persona dentro de la empresa.

- Gerente General: este puesto lo ocupa el dueño de la empresa, cabe destacar que realiza funciones muy diversas y que en ocasiones no son exclusivas de él. Dentro de las principales se pueden mencionar:
 - Tomar todas las decisiones estratégicas de la empresa.
 - Fijar los sueldos de todos los empleados y quien realiza las contrataciones.
 - Realizar negociaciones con potenciales y actuales clientes.
 - Velar por el cumplimiento de los pedidos.

- Gerente de Ventas: al igual que todos los puestos de la empresa, abarca una infinidad de funciones que no necesariamente le competen a su cargo oficial. Las principales funciones que realiza son:
 - Dirigir gestión de ventas
 - Coordinar la realización de los pedidos
 - Realizar las ordenes de trabajo
 - Tomar decisiones en el ámbito operativo
 - Realizar relaciones públicas con los clientes.
- Encargado de Diseñadores: es el diseñador con más trayectoria en la empresa. Recibió capacitación para el manejo de plotter. Sus principales funciones son:
 - Dirigir diseñadores.
 - Manejar y programar las maquinas más sofisticadas de la empresa.
- Encargada Administrativa: principales funciones:
 - Realización de todas las compras
 - Manejar dineros de la caja chica y de las transacciones bancarias diarias
- Coordinadora de producción: principales funciones:
 - Coordinar los trabajos
 - Coordinar inventario
- Encargada Financiera: principales funciones:
 - Facturar y Cobrar

31.- Cadena de Valor

FIGURA N° 12: “Cadena de Valor”



Fuente: Elaboración de los autores

DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Actividades Primarias:

Materias Primas: éstas, al ser de primera calidad, adhieren valor al área operaciones. Por otro lado, el tratamiento que se les realiza a éstas también agrega valor de manera fundamental, ya que los procesos productivos se encuentran a la vista, permitiendo a los clientes tener un espectro amplio de las tareas realizadas en la empresa.



Relaciones Públicas y Publicidad: este tipo de interacción con el cliente, permite inducir la compra, por ende agrega valor al área marketing.

Actividades de Soporte:

Espacio Físico: las maquinarias necesarias para la producción son de gran tamaño, por ende, al poseer gran espacio físico, se obtendrá una mejor productividad, agregando valor al área infraestructura.

Vehículos: los vehículos desempeñan doble tarea: transporte de productos y publicidad, ya que éstos son rotulados con logos e información corporativa, por ende agregarán valor efectuando ambas tareas en el área infraestructura.

Diseño Exterior: también es fundamental, ya que agrega valor de la forma más común de todas, a través de la “imagen”, es por ello que la empresa ha utilizado sus propias herramientas publicitarias para dar señales al mercado de la magnitud y calidad de sus productos. Éste, agrega valor al área infraestructura.

Cartera de Clientes: Face-It, no cuenta con personas dedicadas para el servicio al cliente, sin embargo dentro de ese ámbito, el contacto personal con sus clientes agrega de manera fundamental valor, ya que aquél contacto permite que se establezcan lazos importantísimos, que logran aumentar el valor para la empresa, y además para el cliente. Luego, al momento de la elección por parte de éste, el vínculo “humano” puede ser determinante. Este factor agrega valor al manejo de Recursos Humanos.

Calidad de Productos: las máquinas de última generación que logran una gran resolución de alta definición “*puntos por pulgada*” (dpi), son importantísimas al obtener una calidad notable de productos, agregando valor al área de Desarrollo de la Tecnología. Esto facilita los procesos productivos, y además otorga a la empresa una ventaja competitiva entre sus pares.

32.- ANÁLISIS FODA

Para comenzar con el análisis FODA de Face-It, es importante precisar que en relación a las respectivas clasificaciones del análisis en Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, se decidió utilizar una óptica más global, es decir, se clasificaron en base a conceptos más generales que involucran innumerables características; un ejemplo de esto, es el caso del concepto “Informalidad Organizacional”, el cual involucra innumerables falencias de ese tipo, sin embargo, para simplificar el análisis se decidió utilizar conceptos mas generales.

Fortalezas:

Materias Primas: Face-It, utiliza materias primas de excelente calidad, lo que se traduce en una elección preferente del cliente, debido a la durabilidad y garantía de éstas.

Maquinarias: destacan las máquinas de gran tecnología que permiten lograr trabajos con excelentes terminaciones, y además una mayor cantidad de puntos por pulgada (dpi), reflejado en la alta definición de las producciones.

Infraestructura: la empresa posee espacios adecuados para la producción, y además delimita cada área específica. Además, posee vehículos destinados para el transporte de materias primas, productos terminados, y además sirven como publicidad al estar rotulados con información corporativa.

Relaciones Públicas: a pesar de no poseer específicamente un encargado de RRPP, esta actividad se realiza constantemente con los clientes, otorgando un mayor valor para ambas partes, y mejorando la fidelización por parte de éste.

Tecnología: la inversión constante que se realiza en maquinarias de última generación otorga a la empresa un valor muy alto, ya que se traduce en mejor calidad en productos, por ende en elección de clientes conllevando aumentos en ventas.

Curva de Aprendizaje: es una Empresa con más de 10 años de trayectoria en el sector, por lo que tienen conocimientos y dominio del rubro bastantes avanzados, lo que se refleja en la calidad de sus productos y en la flexibilidad que tienen con respecto a los requerimientos de sus clientes.

Debilidades:

Gestión de RRHH: existe una gran falencia en términos organizacionales, no se realiza una gestión de recursos humanos apropiadas, por ende no existe una estructura organizacional, no se hacen descripción de cargos ni tampoco se realizan planificación de tareas, lo que provoca finalmente un desorden a nivel organizacional.

Organización: no existe misión ni visión definida, por ende no existen políticas ni estrategias en pro de un objetivo organizacional, esto a su vez provoca que exista un mal clima laboral entre los trabajadores teniendo resultados indeseados por cualquier empresa, ya que se ve afectado tanto el funcionamiento como la productividad de la misma.

Área de Producción: no existe una política de manejo de inventario apropiada, lo que provoca muchas veces postergación de trabajo por no contar con insumos en stock, y además un manejo ineficiente de las materias primas, ya que conseguir insumos en períodos críticos les generan mayores gastos innecesarios.

Amenazas:

Tecnología: en base a las características del sector, la inversión en tecnología es algo primordial, ya que una empresa que posea una mayor tecnología para su producción será quien consiga atraer una mayor proporción del mercado, por lo tanto tal como se mencionó antes una empresa que no esté en constante inversión en tecnología, sector está expuesta a desaparecer.

Gestión: dada la desorganización existente en la Empresa, trae como consecuencia que muchas veces exista demanda insatisfecha, de la cual se debe priorizar por las empresas de mayor reconocimiento, y frecuentes de Face-It, sin embargo no es menos cierto que los clientes que se postergan podrán ser potenciales clientes de la competencia.

Oportunidades:

Integración hacia Adelante: en este sentido, tanto Face-It como las Empresas del sector, tienen una interesante oportunidad de poder integrarse hacia adelante, y así poder ofrecer un producto mucho más integral, el cual consista en realizar desde el diseño de una herramienta publicitaria

hasta la estructura y montaje de la misma, en el fondo consistiría en poder combinar las funciones de una agencia publicitaria y también las que actualmente desarrolla.

Tecnología: la tecnología como atributo diferenciador, en este sector en particular, cumple un rol bastante importante, ya que en la medida que una empresa sea pionera del sector, les permitirá, por el solo hecho de tener una tecnología distintiva obtener beneficios superior a los normales.

QUINTA PARTE: VENTAJA COMPETITIVA

33.-Factores Críticos de Éxito

En base a las características del sector industrial de las empresas de producciones publicitarias, los factores críticos de éxito (FCE) están bastante definidos, ya que el rubro los requiere como parte de las operaciones. A continuación se describen los FCE de la empresa:

- **Innovación y Tecnología:**

Tal como se ha mencionado a lo largo del trabajo la constante innovación en este rubro es lo primordial, ya que una empresa del sector que no sea capaz de adaptarse a los cambios y al desarrollo de tecnología, tanto en maquinarias como materias primas, es una empresa que no tendrá éxito en el sector industrial.

La razón de la constante innovación en tecnología se debe a que continuamente aparecen nuevas maquinarias que logran hacer trabajos en períodos cada vez más acotados y con una utilización más óptima de recursos; el mismo fenómeno ocurre con las materias primas ya que también aparecen nuevos materiales, más económicos, menos nocivos, más duraderos y que en definitiva permiten disminuir costos de producción, pudiendo con esto las empresas poder disminuir su precio, o bien quedarse con un mayor margen.

- **Curva de Aprendizaje:**

El aprendizaje, más bien la experiencia de las empresas del sector, hace de esto un elemento esencial para ser exitosos en este rubro, ya que al tener un conocimiento amplio de todos los factores claves, hacen de éste un elemento bastante diferenciador, luego, una empresa que conozca a sus proveedores, conozca el perfil de sus consumidores y además tenga un buen dominio operativo de los procesos, tiene un futuro próspero en el sector, ya que les permite, por

un lado conseguir buenos índices de rentabilidad a través de la eficiencia y eficacia en el manejo de sus operaciones y de manera conjunta pueden satisfacer mejor las expectativas de sus clientes.

Finalmente, en el largo plazo las empresas que logran esto se hacen de mucho prestigio, dada la calidad de sus productos y además consiguen una gran fidelidad por parte de sus clientes.

- **Relaciones Públicas:**

Las relaciones públicas como herramienta de comunicación son elementos esenciales en el sector, ya que todas las empresas buscan siempre tratar de atraer y captar nuevos clientes, sin embargo, cuando se posee una cartera de clientes estables, éstas hacen bastantes gestiones de manera de mantenerlos constantemente actualizados respecto al surgimiento de nuevos materiales y atenciones que cada empresa del rubro tiene con sus clientes, de manera de cautivarlos y no perderlos a través de la competencia.

34.-Ventaja Competitiva

Face-It, posee una ventaja competitiva que es por diferenciación propiamente tal; ésta se sustenta, tal como se ha recalado a lo largo de la investigación, a través de la innovación y el nivel tecnológico. La innovación en tecnología y el desarrollo de ésta, acompañado de la constante inversión en maquinarias de última generación será fundamental para obtener mejores productos, obviamente manteniendo una buena calidad de materias primas.

Ahora bien, con respecto a las unidades de negocio de Face-It:

- *Agencias Publicitarias:* la ventaja competitiva en esa unidad de negocio, recae en la diferenciación propiamente tal, ya que la calidad de sus productos es exclusiva, derivado de un alto nivel de inversión en máquinas de última generación, y además en materias primas excelentes. Por otro lado, existe un importante vínculo con aquella unidad de negocio, y esto se da debido a los lazos que se forman en la relación con los clientes. Luego, la ventaja competitiva de esta unidad de negocio es la innovación en tecnología y las relaciones públicas.

- *Empresas:* la ventaja competitiva en esta unidad de negocio es, al igual que la unidad de negocio anterior, en la diferenciación propiamente tal. Luego, para esta unidad de negocio, las ventajas competitivas recaen en innovación en tecnología y en las relaciones públicas.
- *Diseñadores y Varios:* nuevamente, la ventaja competitiva recae en la diferenciación propiamente tal; luego, para dicha unidad de negocio la ventaja competitiva se basa exclusivamente en la innovación en tecnología. Cabe mencionar que las relaciones públicas fueron descartadas de la ventaja competitiva, debido a que el nivel de complicidad con aquella unidad de negocio no es tan superior como las unidades de negocio anteriores.

SEXTA PARTE: SITUACIÓN FUTURA

35.-Planificación Estratégica

Visión: Face-It, quiere ser la empresa de publicidad y de producciones digitales, líder de la Quinta región de Chile, y con participación activa en otras regiones del país, manteniendo siempre a sus clientes satisfechos, y con el sello de calidad en sus trabajos y la estrecha comunicación con éstos.

Misión Corporativa: satisfacer toda necesidad de comunicación visual, que ayuden tanto a empresas, agencias publicitarias, diseñadores y personas naturales, de la Quinta región, a publicitar sus productos y/o servicios, posicionar su marca o imagen corporativa.

Cabe destacar que existen unidades de negocios que finalmente revenden nuestros productos, pero originalmente las herramientas publicitarias están diseñadas con los fines anteriormente mencionados



Propósito Estratégico: “queremos ayudarlo a dar una buena impresión”

Misión por Unidad de Negocio:

Misión Unidad de Negocio Empresa: satisfacer toda necesidad de comunicación visual que ayude a organizaciones de la Quinta región, a publicitar sus productos, posicionar su marca y/o potenciar su imagen corporativa.

Misión Agencias Publicitarias: satisfacer toda necesidad de comunicación visual que ayude a Agencias publicitarias de la Quinta región a publicitar y vender gráficamente sus productos, a posicionar su marca y/o a potenciar su imagen corporativa.

Misión Diseñadores y Otros: satisfacer toda necesidad de comunicación visual que ayuden a diseñadores o personas naturales a publicitar y vender sus productos, a posicionar su marca y/o a potenciar su imagen corporativa.

Valores Organizacionales de Face-It:

- Respeto: todas las interrelaciones al interior de la organización, y además el vínculo con los clientes, estarán basados en el respeto, la tolerancia y la capacidad de entendimiento entre las partes.
- Honestidad: todas las acciones efectuadas por las personas estarán en el marco de la verdad, franqueza y honestidad de las personas, tanto los éxitos como los errores.
- Compromiso y Autocontrol: cada persona dentro de la organización es capaz de desempeñarse en sus labores, sin la necesidad de una constante supervisión para realizar las cosas de buena manera, y más allá de los incentivos tanto monetarios como no monetarios, está el compromiso a realizar bien las cosas y poder dar cumplimiento a lo que se encomienda.
- Trabajo en Equipo y Espíritu de Servicio: la colaboración, cooperación y la unión entusiasta de los esfuerzos de las personas en la organización es parte esencial para el desarrollo del negocio y satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como

externos, es nuestro principal objetivo, no solo en lo práctico sino que en lo que se proyecta a las personas.

- *Flexibilidad:* la capacidad de adaptación frente a los cambios es algo que distingue a la organización, nos adaptamos oportunamente en los conocimientos y destrezas, y estos favorecen a cumplir los objetivos corporativos.

Filosofía Organizacional:

- a) *Personal:* Face-It, cree en las capacidades de sus trabajadores, además de comprometerlos directamente con los objetivos y misión de la empresa. Por otro lado, el clima laboral es fundamental para el logro de metas de manera eficaz y eficiente. De hecho, en Face-It, más que empleados, se consideran “clientes internos”.
- b) *Clientes:* para Face-It, los clientes son el factor fundamental para su permanencia en el mercado; ellos son quienes juzgan los trabajos realizados, y además forman parte de nuestros trabajos, con toques personales adheridos a las producciones, a su vez, eligiendo las materias primas a utilizar, realizando sus propias creaciones. Lo importante es la retroalimentación que se logra a través de ellos, y además la fidelización que se obtiene.
- c) *Propietarios:* para Face-It, obtener rendimientos positivos en el nivel de inversiones es fundamental. Por otro lado, el propietario debe estar muy bien informado con respecto a situaciones que ocurran en el interior de la organización, logrando un *feedback* para con sus clientes tanto externos como internos.

Objetivo Corporativo: aumentar la utilidad en un 14% al 2009

Objetivo de Negocios: es importante mencionar que con respecto a los objetivos de negocios, estos serán comunes para las 3 unidades de negocio, sin embargo, los porcentajes de exigibilidad

variarán en proporción a la relevancia que tiene cada unidad de negocio en el total de los resultados de la empresa, por lo tanto los objetivos por unidad de negocio serán los siguientes.

Unidad de Negocio “Empresas”:

Aumentar la productividad en 0,70% al 2009

Aumentar las ventas en 1,50% al 2009

Unidad de Negocio “Agencias Publicitarias”:

Aumentar la productividad en 0,50% al 2009

Aumentar las ventas en 1,20% al 2009

Unidad de Negocio “Diseñadores y Varios”:

Aumentar la productividad en 0,15% al 2009

Aumentar las ventas en 0,30% al 2009

Objetivos Funcionales: estos objetivos corresponden básicamente a las áreas de recursos humanos y finanzas, ahora bien con respecto a la primera área, que es donde se diagnosticó la mayor falencia, se ha decidido plantear tanto un objetivo general del área, como objetivos específicos a desarrollar en el corto plazo.

Objetivo General de RRHH: contribuir a la gestión organizacional a través de las herramientas de recursos humanos a fin de contribuir al logro del objetivo de la empresa, que es aumentar la utilidad en un 14 % al año 2009.

Objetivos Específicos de RRHH:

- Crear un área de recursos humanos, a fin de colaborar en el desarrollo organizacional y generar un plan estratégico del área, a fin de apoyar la consecución del objetivo organizacional (planificación estratégica del área (misión, visión, valores, objetivos, políticas y planes) a diciembre del 2008.
- Realizar y analizar un estudio de clima organizacional a fin de incrementar la motivación del personal. Planteando y desarrollando las intervenciones necesarias a fin de lograr dicha motivación. Aplicar nuevamente la evaluación, y contrastar los resultados con los

obtenidos en el estudio realizado el primer semestre en la Empresa, esperando conseguir una situación futura mejor a diciembre del 2008.

- Crear e implementar los procesos de provisión, mantenimiento, desarrollo, compensación y monitoreo del área de rrhh a fin de mejorar la gestión al personal de la empresa a diciembre del 2008.

En términos financieros, la empresa está bastante bien, sin embargo, se ha propuesto como objetivo aumentar los índices de rentabilidad en ventas de la empresa al 2009.

Políticas: las políticas y los planes de acción planteados para Face-It, serán establecidos en base a quiénes están orientadas.

Personal:

- a) En el área de diseño e impresión, se implantará un informe, que deberá ser entregado por los integrantes del área al final de cada semana, en donde se especifique las labores realizadas durante la semana.
- b) Los atrasos o inasistencias de algún trabajador, deberán ser justificadas como mínimo con un día de anticipación, o bien, si es durante el mismo día como máximo a la hora de apertura del negocio.
- c) Será requisito fundamental de los trabajadores del área de estructura y montaje contar con licencia de conducir al día.
- d) El encargado de cada área será totalmente responsable de todo lo que ocurra en cada departamento, según sean asignados; así mismo, el conducto regular ante peticiones extraordinarias a cada área serán de pleno conocimiento del encargado.
- e) Todo trabajador, debe firmar diariamente un libro de asistencia, estipulando tanto hora de ingreso como salida.

Inventario:

- f) Las compras y solicitudes de materiales e insumos deben quedar registradas en un sistema de inventario, y ante nuevos pedidos, los materiales deberán ser considerados para una sola compra, evitando así compras extraordinarias financiadas con caja chica.

- g) El uso de los materiales, deberá ser registrado y controlado a través de una bitácora de producción, señalando el trabajo y responsable del mismo.

Planes de Acción:

Personal:

- a) La no entrega de los informes por parte de los trabajadores del área de diseño e impresión, será causal de amonestación por parte del encargado de área pudiendo causar el despido del trabajador si esta situación es reiterada.
- b) El no cumplimiento de dar aviso ante atrasos o inasistencias del personal, será motivo de horas descontadas del pago del sueldo mensual o de recuperación de éstas durante la semana, según decisión del encargado de área.
- c) La persona que postule a un trabajo en el área de estructura y montaje y no cuente con licencia de conducir al día, no será contratada.
- d) El trabajador, que no registre su ingreso ni salida, durante 3 días continuados será sometido a una penalización, la cual puede ser, una multa en dinero o sanciones que el encargado estime conveniente.

Inventario:

- e) El no aviso de la falta de materiales durante el período, será causal de la incorporación de éste en el inventario de compra del próximo período.
- f) La no supervisión por parte del encargado de la bitácora de producción será causal de amonestación, pudiendo provocar el despido de la persona si esta situación es reiterada.

SÉPTIMA PARTE: ESTRATEGIAS

36.-Estrategia Corporativa

Como propuestas y estrategias para poder dar cumplimiento al objetivo corporativo planteado para Face-It, se tiene pensado desarrollar diferentes tareas y establecer distintos métodos de control, sobretodo orientado al área tanto de recursos humanos como operaciones.

Para planificar las actividades a realizar en las diferentes áreas se elaboró una carta Gantt que expresa con mayor precisión los plazos para llevar a cabo cada una de las actividades descritas.²³

La razón de elaborar estrategias para recursos humanos son muy claras y dado a que se diagnosticó una informalidad organizacional, se pretende subsanar la situación comenzando por implantar tanto la misión, visión y valores de la empresa, hasta lo más operativo que significa dar charlas motivacionales y organizacionales a los trabajadores, para mejorar el clima laboral. Pues bien, también se detectó un mal manejo de materiales en los procesos productivos, por lo que se llevarán a cabo estrategias de carácter operativo con el fin de mantener controlado tanto el aprovisionamiento como el uso de los materiales, de manera de poder tomar medidas efectivas ante el uso inadecuado de los recursos productivos.

37.-Estrategias Básicas de Desarrollo

Se determinó que en base a las unidades de negocios existentes en Face-It, las estrategias básicas de desarrollo serán por diferenciación, y además serán comunes a todas las unidades de negocio.

38.-Estrategia de Crecimiento

Dadas las unidades de negocio, se determinó, que las estrategias de crecimiento para las tres unidades de negocio serán comunes a través del crecimiento intensivo y la penetración de mercado, ya que a través de gestiones comerciales y de administración, además de mejorar el posicionamiento, se intentará aumentar la participación del mercado.

39.-Estrategia Competitiva

Finalmente con respecto a la estrategia competitiva se decidió que nuevamente todas las unidades de negocios tendrán una estrategia común y será de líder, ya que son pioneros del rubro con sus categorías de productos, que los diferencian por su calidad y motivan a la competencia a

²³ Ver en Anexos; Anexo N° 1 (Carta Gantt)

seguir las mismas prácticas e imitarlas, ya que la capacidad de reacción de las empresas del sector es bastante rápida.

40.- Estrategias de Negocios

A continuación se establecerán las estrategias a seguir por cada Unidad de Negocios a través de Planes de Marketing y Operaciones, para la realización de sus respectivos objetivos.

Plan de Marketing

El plan de marketing será igual para las tres unidades de negocios, salvo en puntos que serán debidamente especificados.

A.- Marketing Estratégico:

a.1) *Microsegmentación*: Se mantendrá la microsegmentación actual:

- *Factor Geográfico*: Face-It se enfoca principalmente a las “agencias publicitarias”, “empresas” y por último “diseñadores y personas naturales” de la Quinta región.
- *Factor Demográfico*: personas naturales mayores de 18 años o personas jurídicas.
- *Factor Conductual*: buscan, a través de producciones publicitarias, posicionar la marca o publicitar productos.

a.2) *Posicionamiento*: Face-It, quiere lograr posicionarse en la mente de sus consumidores, como la organización líder en producciones publicitarias de la Región de Valparaíso. Siendo considerada como segura y confiable gracias a los materiales de calidad y el nivel tecnológico que utiliza, en conjunto con la atención personalizada que ofrece.

B. Marketing Operacional:

Dentro del marketing operacional se pondrá énfasis en los cambios estratégicos que se llevarán a cabo para lograr los objetivos de negocios.

b.1) *Producto*: los productos que se ofrecen serán los mismos que existen actualmente, es decir las categorías de productos mencionados a continuación: gigantografía digital, rotulación de vehículos, señaléticas, estructuras metálicas y marketing inmobiliario.

- Beneficio Central: satisfacer la necesidad de comunicación visual de los clientes, con productos de calidad y un adecuado servicio.
- Producto Básico: Face-It, ofrece todo tipo de impresiones publicitarias digitales.
- Producto Ampliado: el cliente tiene la posibilidad de ver y revisar sus diseños con una persona especializada (diseñador) antes de ser impresos, así podrá realizar los cambios necesarios para que pueda reflejar lo que éste quiera, además si es necesario, se lleva a cabo la completa instalación, llevándose a cabo un reembolso monetario o el cambio del producto en el caso en que éste tenga una falla de fabricación.

b.2) Precio:

- Determinación de precios: Face-It, debe determinar sus precios de la misma forma en que lo está haciendo, es decir, en relación a los costos de las materias primas e insumos y en base a un margen de beneficios deseados.
- Precio de venta: se mantendrá una lista de precios de venta definida para el público en general. Cabe destacar que las Agencias publicitarias pagaban menos por los trabajos ya que estas empresas revenden los trabajos a otras, por lo que se reestablecerá el concepto de precio diferenciado, el cual ahora se establecerá como *descuentos*.
- Tácticas de precios: Face-It, mantendrá las tácticas de precios que se aplican en la actualidad, las cuales son determinar el precio según la unidad métrica, en este caso según la cantidad de metros cuadrados y el crédito que se ofrece, a 30, 60 y 90 días a las Empresas y a las Agencias publicitarias. Debido al atraso en ocasiones en los pagos de estos dos grupos de consumidores, se aplicará una nueva táctica de precio la cual consiste en un descuento por pronto pago, de un 5%.
- Descuentos: Face-It, aplicará descuentos cuantitativos para la unidad de negocios Diseñadores y varios en base a la cantidad de trabajos, el cual consistirá en un 2% si la compra corresponde a más de 3 trabajos. También se aplicarán descuentos específicos para fechas tales como el día de la madre, día del padre, fiestas patrias y navidad, para todas las unidades de negocios, ya que en la proximidad de estas es donde se demanda mayor cantidad de producciones publicitarias. Se realizará un descuento del 5% en la primera compra, para las unidades de negocios Empresa y Agencias Publicitarias.

b.3) *Comunicación:*

- Estrategia comunicacional: Face-It, seguirá utilizando la estrategia *Pull*, sobre los consumidores finales a través de la publicidad para sus tres unidades de negocio.
- Publicidad: Face-It mantendrá las herramientas publicitarias que utiliza, las cuales son su actual página Web, la publicidad exterior en el local y la rotulación de sus vehículos. Se propondrá realizar publicidad en la revista NeoPrevención de IST, ya que es una revista enfocada a empresas en donde presentan técnicas gerenciales para optimizar los resultados de la gestión.²⁴
- Marketing Directo: Face-It, realiza actualmente marketing directo mediante Internet con su página Web y con la base de datos recopilada de sus clientes, a pesar de lo anterior, hasta el momento no se ha oficializado ninguna operación de marketing directo por lo que las llamadas son sólo para algunos clientes. Con el fin de aumentar las ventas y fidelizar a los clientes se ha tomado la determinación de realizar *e-mailings*, debido a que su implementación es de bajo costo. Se enviarán correos electrónicos a todos los clientes que se encuentran en la base de datos dándoles la bienvenida como clientes de Face-It, avisando descuentos o avisando la aproximación de alguna fecha como el día de la madre, papá, navidad, etc. Esta herramienta en comparación a otras utilizadas en marketing directo, tiene muchas ventajas ya que la información llega muy rápido, el correo electrónico es parte del trabajo cotidiano y además se pueden mostrar de manera gráfica e interactiva lo que la empresa quiere ofrecer o comunicar. A pesar de lo anterior, no se dejarán de realizar llamadas telefónicas a clientes habituales ya que para algunos el llamado da confiabilidad y cercanía.
- Fuerza de Venta: la fuerza de venta en Face-It, es de suma relevancia ya que ellos son los que traen a clientes como empresas, agencias y diseñadores. Como se mencionó en la primera parte de diagnóstico de este trabajo, cada vendedor maneja su cartera de clientes, es por esto que los clientes se sienten muy bien atendidos ya que tienen a su vendedor personal y se entienden directamente con él. Según lo anterior, no se modificará la forma de trabajar de la fuerza de venta.

²⁴ http://www.ist.cl/revista17/rev_neoprevencion17.pdf



- Patrocinios: Face-It, realizará patrocinios sobretodo deportivos de empresas o de entidades como la cámara de comercio de la región y en eventos empresariales dentro de la región. Lo anterior no presentará grandes costos ya que la publicidad gráfica la elaborarán ellos mismos.
- Relaciones Públicas: como se mencionó, las relaciones públicas son sumamente importante para Face-It, sobre todo la relación con los clientes, a través de llamadas y reuniones.
- Promoción de Venta: se aplicarán promociones para el consumidor, estas serán los descuentos mencionados en los puntos anteriores. Se mantendrá la política del reembolso de lo pagado en el caso en que una de las producciones haya presentado algún tipo de desperfecto y/o no cumpla con los requerimientos solicitados, este punto es igual para las tres unidades de negocios.
- Identidad Corporativa: Face-It debe potenciar la imagen de una empresa moderna, confiable y además capaz de producir trabajos grandes en tamaño, todo esto a través de su nombre, logotipo, isotipo, los colores que utiliza, el sonido característico de la página web, el diseño de la publicidad exterior al local y el diseño gráfico a través de sus vehículos.²⁵
- Imagen corporativa: Face-It potenciará su imagen a través del Plan de Marketing anteriormente establecido, con la finalidad de lograr ser visto como la empresa de publicidad digital más importantes de la Quinta Región.
- Nuevos Medios: se aplicarán como nuevos medios, nuevos canales de venta los cuales corresponden a alianzas estratégicas con clientes, a través de estos se puede lograr hacer propaganda. Ésta medida está tomada fundamentalmente para la unidad de negocios Empresas. También, como se mencionó, se realizará publicidad en la revista empresarial NeoPrevención de IST.

b.4) *Distribución*: con respecto a la distribución se puede decir que tanto el tipo, como la propiedad, la longitud, la amplitud y la ubicación, permanecer igual, no existe variación alguna.

²⁵ Ver en Anexos; Anexo N° 2 (Logotipo e Isotipo Face-It)

La distribución es la misma para las tres unidades de negocios. El único cambio importante que se realizará en este punto es con respecto al Merchandising, puntualmente con el punto de venta, ya que en la actualidad está en vías de implementarse con mobiliaria, personal, decoración y productos gráficos. Con esta implementación se espera aminorar el flujo de clientes al interior de la empresa ya que serán atendidos inmediatamente en la sala de venta. Acorde con lo anterior se tendrán diseñadores en este punto, los cuales enviarán los diseños una vez revisados y aprobados por el cliente, al área de diseño e impresión ubicada al interior de la empresa, con esto se evitará la interrupción en el lugar de trabajo a los diseñadores y encargados de las maquinas.

b.5) *Investigación y Desarrollo*: este ítem se mantendrá como hasta hoy.

b.6) *Ventas y Post-ventas*: las ventas seguirán siendo directas y personales, debido a la diversidad de los productos y a los requerimientos de cada cliente.

El servicio Post-venta se mantendrá como se realiza en la actualidad a través de reembolsos monetarios o nueva elaboración del producto en el caso en que este tenga una falla de elaboración.

Lo anterior es aplicable a las tres unidades de negocios.

Plan de Operaciones:

Con respecto al Plan de Operaciones, éste será el mismo para las 3 unidades de negocio establecidas para Face-It. Ahora bien, se implementarán diversos cambios para aumentar la productividad en el área, y por otro lado disminuir los gastos. Para ello, se realizarán acciones reales, tales como informes semanales de los trabajadores; se obtendrán informes de las máquinas e impresoras, cosa tal de comparar los recursos utilizados con lo que realmente indican los registros de las máquinas. Esto logrará reducir las mermas, debido al control que se logra establecer. Por último, se reordenarán los procesos productivos, cosa tal de que cada departamento se responsabilice por situaciones negativas que puedan surgir. De hecho, se realizará una propuesta, a través de un Diagrama de Flujo de Operaciones, cómo debiera funcionar el proceso productivo desde el ingreso del pedido, hasta llegar a manos del cliente.

Manejo de Inventarios: En lo que respecta a este ítem, se puede determinar que no existe una política adecuada para el manejo y control de las materias primas; esto conlleva a porcentajes de mermas, que perfectamente podrían ser evitados. Es por esto, que se establecerá un paralelo en

el control de materias primas utilizadas, más específicamente con los insumos del área de diseño e impresión. Es aquí en donde se establecerá una comparación de los inventarios iniciales con los informes que entregan las maquinarias e impresoras. Además, se compararán éstos últimos con los gastos establecidos en los EERR.²⁶

Informes Semanales de tareas realizadas y por realizar: Para establecer un registro y control con respecto al cumplimiento de metas se establecerá una tabla Excel que deberá ser llenada por los trabajadores del departamento de diseño e impresión, con las tareas que se realizaron diariamente en la empresa, con tal de cumplir objetivos; junto con esto, se establecerá un orden, que además servirá para poder sincronizar las tareas pendientes, y así utilizar de manera más eficiente las horas de trabajo a través de una mejor distribución, eliminando las horas ociosas.²⁷

Planificación de tareas: La planificación de tareas consistirá en optimizar el tiempo de utilización de las máquinas, además de las horas/hombre que son necesarias para la producción.

Lo anterior está de la mano con los informes semanales, ya que además se podrá verificar la capacidad ociosa de los trabajadores y así establecer tareas en aquellos vacíos laborales.

Proceso Productivo: Los procesos productivos sufrirán cambios estructurales en el sentido de ser coherente con el nuevo esquema organizacional establecido en la empresa. Esto conlleva a llevar un orden en el traspaso de la información entre áreas. Para ello, se deberá llevar un registro por escrito de las tareas realizadas, además de las fechas y horas de la recepción de trabajos. Una vez realizado esto, la entrega de trabajos será en el tiempo estimado, y se logrará la eficiencia y eficacia necesaria para mejorar la productividad de los trabajadores; luego, esa mayor productividad irá en *pro* del objetivo estipulado.²⁸

El nuevo proceso productivo, se puede desglosar de la siguiente forma:²⁹

²⁶ En la actualidad se está estableciendo un sistema de manejo de inventarios Softland, el cual está en proceso de aprendizaje por parte de los coordinadores de materias primas de Face-It

²⁷ Ver en Anexos; Anexo N° 3 (Tabla de informe tareas realizadas por diseñadores)

²⁸ Ver en Anexos; Anexo N° 4 (Nuevo Organigrama Organizacional)

²⁹ Ver en Anexos; Anexo N° 5 (DIAGRAMA DE FLUJO OPERATIVO)

- Éste comienza con la venta del producto. Dentro de este punto, los cambios serán los de mantener un conducto regular con respecto a las ventas, es decir, los vendedores que actualmente trabajan para Face-It, deberán entregar a la encargada del departamento las ventas realizadas, para un posterior contacto.
- En el departamento de diseño se deberá estipular la factibilidad de realizar el trabajo. Si fuese llevadero, se realiza la recepción del archivo visual por el encargado del departamento en algún formato compatible, para luego ser designado a algún diseñador que tenga la capacidad y disponibilidad de realizar la tarea.
- Una vez realizado el tratamiento exclusivo, según los requerimientos del cliente, se envía el archivo a los PC conectados directamente con las máquinas de impresión.
Éstas están cargadas con tintas, y además con los papeles, telas o adhesivos requeridos con anterioridad (cabe recordar la nueva política de compras y manejo de las materias primas). Éste envío no tiene variaciones en su forma.
- Luego de realizada la impresión, si el trabajo quedó con las características estipuladas, pasará al área de producción y sellado, y es ahí donde se realizarán las diferentes terminaciones respecto de cortes y tamaños.
- Una vez completado el proceso anterior, tendrán 2 opciones: ir directamente al cliente, o bien, si necesitase ser montada en alguna estructura metálica, llevada al área de Estructuras y Montajes, y una vez realizado el proceso, entregado el producto en manos del cliente.

Ahora bien, con respecto a las materias primas y su manejo, ésta será de la siguiente manera:

- Los materiales son recepcionados en el área de estructura y montaje.
- Se revisan los materiales y se separan según su necesidad de utilización inmediata, y además por su naturaleza (telas, tintas, adhesivos), es decir, si se utilizarán

pronto, se destinan a diversas áreas, pero si serán utilizadas muy posteriormente, éstas son destinadas a bodega.

- Se despachan a cada área las materias primas: tintas y telas al área producción, herramientas y fierros al área de estructura y montaje; papeles e insumos varios al área de diseño.

Cabe señalar, que las materias primas, sus destinos y la recepción de éstos, serán de exclusiva responsabilidad de la coordinadora y de los jefes por departamento respectivamente.

41.- Estrategias Funcionales

Tanto para el área de recursos humanos como para finanzas, se han planteado estrategias lo más ajustadas a la realidad posible, en relación a la situación en la que está actualmente la empresa, se han dejado el plan de finanzas para el final ya que es en éste donde se materializan las propuestas y cambios para la organización en todas sus áreas.

Plan de Recursos Humanos:

Particularmente en recursos humanos es donde se realizará la mayor gestión dado a que se tiene como antecedente, que el diagnóstico señaló una Informalidad Organizacional en Face-It, por lo tanto se propondrá una gestión de recursos humanos integral.

La estrategia de rrhh estará enfocada a captar personal con competencias, tanto genéricas (referidas a valores y políticas de la Empresa), como técnicas del área en que se desempeñan, se fomentará mucho el trabajo en equipo, justa retribución, y desarrollo.

Se pondrá principal atención en los siguientes factores:

- Buena descripción de cargos
- Proceso de selección riguroso
- Desarrollo del personal
- Retribuciones justas según carga laboral y desempeño (salarios fijos y variables)

Para comenzar con la gestión de recursos humanos, es importante mencionar que se ha definido una misión y una visión de la Empresa, junto con algunas políticas de recursos humanos, las cuales serán comunicadas a la organización en general, a través de un profesional del área, que se pretende contratar inicialmente para que lleve a cabo las propuestas definidas por los creadores del plan, y posteriormente se señala la contratación de otro profesional quien reforzará los cambios que vayan implementando para la empresa.

Se establecieron ciertos valores para la empresa coherente con la misión y la visión de la misma, que van a servir en cierta medida, para mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa, es importante mencionar los valores son el pilar de cualquier organización e internalizarlos una función muy importante para los trabajadores de manera de mejorar el clima organizacional existente en la empresa. La implantación de valores en la empresa ayudará a mejorar la forma de cómo hacer las cosas, define una postura ante la toma de decisiones, promueven cambios de pensamientos y facilitan la implantación de estrategias. Un ejemplo de valor sería la prudencia y la justicia de los directivos de la organización, de manera de transmitir un buen liderazgo.

Para esta labor existen diferentes categorías de profesionales para desempeñarla y éstas están dadas por la experiencia de los mismo, luego en base al precio de mercado de los honorarios de los profesionales, y dada las características de la empresa se cree que sería pertinente contratar a un psicólogo “senior”, quién cobra 2UF la hora, aproximadamente \$40000.

La frecuencia de contratación de este profesional serán 4 veces al año y con charlas de aproximadamente 3 horas, sólo por 1 año

Se ha confeccionado una encuesta³⁰, orientada a los trabajadores, con tal de conocer de mejor manera a quienes componen la empresa, y además de esto cuáles son sus características dentro de la Organización, captando así impresiones y propuestas de los mismo trabajadores en post de mejorar el clima organizacional, y por ende apoyar al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.³¹

³⁰ Ver en Anexos; Anexo N°6 (Encuesta Sobre Clima Organizacional)

³¹ Resultados y Conclusiones de Encuesta ver en Anexos; Anexo N°7 (Conclusiones de la Encuesta Realizada)

Posterior a recolectar la información de parte de la organización se procederá a implantar el Organigrama que se ha diseñado en base a las características y capacidades de los trabajadores, de manera tal que exista una estructura jerárquica dentro de la organización, de esta forma se estará fomentando a un trabajo más organizado, en donde cada puesto de trabajo dentro de la empresa tenga clara su posición, tanto de subordinación como dirección, evitando así que existan dualidad de mando dentro de la misma estructura organizacional. Todo esto mejorará la comunicación y el clima organizacional.³²

Se realizará asesoría a la empresa en relación a los cargos dentro de ellas, ya sea a través de la creación de políticas de reclutamiento y selección de personal, como posteriormente una correcta descripción de los cargos, para así poder coordinar y asignar la correcta carga laboral a cada trabajador.

Se establecerá una política de remuneraciones para los trabajadores, en donde se señalen cargos, responsabilidades y el valor de remuneraciones mensuales. Adicional a esto se establecerá también el valor de horas extraordinarias, en el caso de existir trabajos adicionales, como también las sanciones en remuneración por inasistencias o casos de amonestaciones.

Se implementará un libro de asistencia para los trabajadores, en donde se registrará los horarios tanto de entrada como de salida del trabajo, quedando estipulado las sanciones a las que estarán expuestas ante el incumplimiento del horario establecido.

Para ciertas áreas en particular, tales como ventas y diseño e impresión se establecerán ciertos incentivos, en función del cumplimiento de metas.

Plan de Finanzas:

En general en términos financieros, la empresa ha realizado una buena gestión ya que en el proceso de diagnóstico se pudieron observar los buenos índices que reflejaba, ya sea tanto en liquidez, rotación, endeudamiento y rentabilidad. Sin embargo, el plan de finanzas sirve para estimar las propuestas que se tienen para la empresa en términos cuantificables, por eso se

³² Nueva Estructura Organizacional ver en Anexos, Anexo N°4

comenzó por realizar un presupuesto de la empresa separado por la principales áreas donde se intervendría.

TABLA N°2: “Presupuesto General de la Empresa”

PRESUPUESTO GENERAL DE LA EMPRESA

		Detalle	Costo total
Gestión de Producción			
		Talonnario Informe semanal (300 hojas) ³³	\$ 30.000
Gestión de Recursos Humanos		TAREAS A REALIZAR ³⁴	} \$ 500.000
		Comunicar misión, visión, valores y políticas	
		Realizar descripción de cargos	
		Implantar organigrama	
		Creación de políticas de reclutamiento y selección de personal	
		Establecer políticas de remuneraciones	
		Dar charlas motivacionales a la organización (Trimestrales por 1 año) ³⁵	\$ 480.000
		Implementación de libro de Asistencia (3 por Año)	\$ 9.960
		TOTAL	1.019.960

Fuente: Elaboración de los Autores

Cabe destacar que el presupuesto está elaborado en términos anuales, y además en base al monto propuesto, se determinó que éste sería financiado con capital propio. Se debe señalar que este presupuesto está bastante breve, debido que gran parte de las labores de la gestión de recursos humanos fueron realizadas por los creadores del plan de negocios, tales como el establecimiento de misión, visión, valores y políticas organizacionales, así como también la aplicación de encuestas a los trabajadores cuyos resultados obtenidos les servirán al profesional

³³ Cotización en LSL Impresores, Junio del 2008

³⁴ Verónica Savareses E. (Ingeniera Comercial de la PUCV, Licenciada en Matemática PUCV y Magister en Desarrollo y Comportamiento Organizacional UDP)

³⁵ Nelson Lay R. (Psicólogo PUCV, MBA Universidad Técnica Federico Sta María, Analista de RRHH DESPRO Ltda)

contratado para que entienda la cultura , y así pueda comunicar y mejorar el clima organizacional a través de efectivas descripciones de cargos y justas políticas de remuneraciones por ejemplo.

El flujo de fondos no se realizará, debido a la magnitud de la inversión. Cabe recordar que éstas serán financiadas con capital propio.

En relación a las actividades a realizar y propuestas orientadas al cumplimiento de objetivos mencionadas en las estrategias de negocio y funcionales, se ha querido hacer un paralelo entre los resultados obtenidos por la empresa el último período de ejercicio sin intervenciones, y por otra parte la misma estructura pero ésta vez con los efectos que a juicio de los creadores se estiman que tengan dentro de la empresa, lo importante finalmente es lograr dar cumplimiento a todos los objetivos planteados anteriormente.

TABLA N°3: “Estado de Resultados Proyectado”

	2007	2009	VARIACION
(+) Ingresos de Explotación			
VENTAS CON FACTURAS	528.093.356,00		
VENTAS CON BOLETAS	7.370.268,00		
	535.463.624,00	551.527.533	3,00%
(-) Costos de Explotación			
COSTO DE PRODUCCION	-172.987.076,00		
COSTO DE IMPRESION	-86.934.849,00		
COSTO DE CORTE	-150.000,00		
	-260.071.925,00	-263.973.004	1,50%
(=) MARGEN DE EXPLOTACION	275.391.699,00	287.554.529	4,42%
(-) Gastos de Administración y Ventas			
REMUNERACIONES	-86.546.645,00	-90.000.000	3,99%
COSTO EMPRESARIAL	-3.784.248,00	-3.784.248	
FINIQUITOS	-2.035.640,00	-1.035.640	-49,12%
HONORARIOS	-7.993.068,00	-8.973.068	12,26%
COMISION POR VENTAS	-6.000.000,00	-6.000.000	
COLACION	-1.253.544,00	-1.253.544	
MOVILIZACION	-1.415.230,00	-1.415.230	
GASTOS GENERALES	-10.544.763,00	-9.544.763	-9,48%
GTOS.OFICINA/LIBRERÍA	-300.836,00	-310.796	3,31%
GTOS.TELEFONOS	-5.388.469,00	-3.388.469	-37,12%
GTOS.COMBUSTIBLES	-2.491.797,00	-2.491.797	
GTOS.ART.ASEO	-188.862,00	-188.862	

FLETES Y ENCOMIENDAS	-1.455.475,00	-1.455.475	
GTOS.IMPRESION	-1.237.607,00	-937.607	-24,24%
GTOS.ELECTRICIDAD	-4.790.389,00	-4.790.389	
GTOS.PUBLICIDAD	-150.000,00	-150.000	
GTOS.SEGURIDAD	-6.068.419,00	-6.068.419	
GTOS.CELULAR	-3.617.963,00	-2.617.963	-27,64%
INSUMOS COMPUTACIONALES	-696.603,00	-696.603	
INSUMOS ELECTRICOS	-3.251.552,00	-3.251.552	
MANTENCION DE MAQUINARIAS	-3.687.711,00	-3.687.711	
MANTENCION DE VEHICULOS	-875.820,00	-875.820	
MANTENCION DE COMPUTADORES	-26.891,00	-26.891	
ARRIENDO DE GRUAS	-190.000,00	-190.000	
ARRIENDO DE CAMION	-120.000,00	-120.000	
VIAJES Y VIATICOS	-2.966.746,00	-2.966.746	
	-157.078.278,00	-156.221.593	-0,55%
(=) RESULTADO OPERACIONAL	118.313.421,00	131.332.936	
(-) Gastos Financieros			
COMISIONES BANCARIAS	-3.322.172,00	-3.322.172	
	-3.322.172,00	-3.322.172	
(-) Otros Egresos Fuera de Explotación			
DEPRECIACION	-10.324.045,00		
INTERES MUTUO HIPOTECARIO	-3.576.653,00		
IMPUESTO AL MUTUO	-2.439.332,00		
	-16.340.030,00	-16.340.030	
(±) Corrección Monetaria			
CORRECCION MONETARIA	-8.737.654,00	-8.737.654	
(=) RESULTADO NO OPERACIONAL	-28.399.856,00	-28.399.856	
(=) RESULTADO ANTES IMPUESTO A LA RENTA	89.913.565,00	102.933.080	
(-) Impuesto a la Renta			
IMPTO.PRIMERA CATEGORIA 12 % aprox 12%	-10.741.814,00	12.043.170	
(=) UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	79.171.751,00	90.889.910	14,80%

Fuente: Elaboración de los Autores

Efectos de las propuestas sobre los resultados de la Empresa:

- Las ventas aumentarán en un 3% dado que desde el 2005 al 2006 tuvo un aumento explosivo de 15% pero que el 2006 fue aminorado con una baja en las ventas de -2,71 %, es por eso que se espera remontar las ventas en aproximadamente un 3%

de manera de repuntar y aumentar una pequeña proporción para el período proyectado.

- Los costos de producción aumentarán pero no en la misma proporción que las ventas, dado que no se pondrá en riesgo la calidad de los productos ni a la tecnología, además a través de la inversión en recursos humanos se logrará mayor productividad, disminuyendo así la cantidad de recursos utilizadas para la misma producción.

Partiendo de la base que la productividad, es el cociente entre la producción por sobre la cantidad de recursos utilizados para esa producción, se realizó un comparación de productividad de la empresa, previo y posterior a los cambios realizados.

A continuación, se demuestra una tabla que explica la variación de productividad

	2007	2009	Variación
PRODUCTIVIDAD	205,89%	208,93%	1,48%

- Se asume que 15 corresponden a los trabajadores que actualmente están por debajo en el sueldo, y a se asume una bonificación en \$20000 a cada uno de ellos, redondeando la cifra en \$4.000.000 lo que hace que las remuneraciones tengan un aumento de 3,99%.
- Los Gastos por finiquitos se reducirán en casi un 49% dado a que el mejoramiento en el clima organizacional hará que todas las relaciones mejoren y por ende el desempeño de cada trabajador será mejor, lo que no dará motivos a renuncias ni despidos.
- Los gastos de honorarios, tendrán un aumento de 12,26%, por concepto de pago a especialista quienes harán la gestión de recursos humanos a través de charlas e implementación de estrategias propuestas.
- La conciencia y la responsabilidad de los trabajadores, provocará que los gastos generales se reduzcan ya que los recursos productivos serán utilizados de mejor manera, por eso tendrán una disminución del 9,48%
- El aumento en gastos de oficina y librería están representado por la adquisición de 3 libros de asistencia para el uso de los trabajadores, por lo tanto registra una alza de 3,31%

- Las alternativas de comunicación con los clientes y la productividad de los trabajadores hará reducir y cuidar mucho más los recursos, por lo que se estimó una reducción en gastos de teléfono y celulares de un 37,12% y 27,64% respectivamente.
- Las medidas de control en la gestión de los recursos productivos provocará una reducción en los gastos de aproximadamente 24,24%, y una optimización en la utilización de los recursos, sobretodo en el área de impresión.

Con relación a las propuestas y cambios realizar en Face-It, es importante recalcar que se determinó no realizar inversiones, sin antes poder solucionar los problemas con los que la empresa actualmente cuenta, es por esta razón que en virtud a la evaluación financiera no es necesario realizar un flujo de fondo proyectados ya que la justificación para la realización de estas actividades propuestas para la empresa, va a estar dado por el cumplimiento de los objetivos tanto corporativos como por áreas, y no por nuevas inversiones de la empresa.

Finalmente, para corroborar que las estrategias cumplieron su objetivo se ha determinado realizar un contraste entre los resultados obtenidos a raíz de los cambios propuestos, versus los objetivos planteados para mejorar la situación de la empresa.

TABLA N°4: “Comparación entre Objetivos y Estrategias”

	2005	2006	2007	2009	Estimado
Objetivo Corporativo				14%	14.80%
Objetivos De Negocio					
<i>Empresas</i>					
Aumentar Productividad				0.70%	0.74%
Aumentar Ventas				1.50%	1.50%
<i>Agencias</i>					
Aumentar Productividad				0.50%	0.59%
Aumentar Ventas				1.20%	1.20%
<i>Diseñadores Varios</i>					
Aumentar Productividad				0.15%	0.15%
Aumentar Ventas				0.30%	0.30%
Objetivos Funcionales					
Aumentar la Rentabilidad por Ventas					
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS (UTIL NETA(D/I)/VENTAS TOTALES)	7,50%	10,13%	14,79%	16,48%	

Fuente: Elaboración de los Autores

CONCLUSIÓN:

Para concluir con el plan de negocio, es pertinente mencionar que Face-It, es una empresa de gran proyección, en la medida que se logren llevar a cabo las estrategias antes mencionadas, en base a las características propias de la empresa, es bastante importante, que exista la disposición por parte, tanto de su dueño como los propios trabajadores a querer que las cosas cambien en post del beneficio común de las personas. Face-It ha sido capaz por años de mantenerse como una empresa líder del sector de la gráfica, sin tener una gran organización entonces lo que se plantea, es que si se logran organizar y optimizar los procesos operativos los resultados obtenidos por la propia empresa serían aún mejores.

Finalmente y para terminar, es pertinente mencionar que probablemente un buen objetivo hubiese sido aumentar las utilidades por niveles inimaginables y hacer grandes inversiones que permitan expandir el negocio, sin embargo a través de este plan de negocio, se quiso hacer las cosas de manera responsable y ajustar la teoría que es bastante amplia a algo más práctico y real para la situación actual de la empresa. Como autores de éste plan de negocio quedamos satisfechos y seguros de que cada estrategia planteada en post del bienestar y la mejora de la Empresa surtirá buenos frutos, y les permitirá además de dar una buena imagen externa a sus clientes, ser una empresa exitosa en términos organizacionales ya que será muy apetecida para ingresar a ella.

A continuación y como resultado de la experiencia adquirida al estudiar el sector industrial, se plantean algunas propuestas a desarrollar en el futuro por sus dueños o directivos, son objetivos de mediano a largo plazo, entre éstas, la permanente opción de crecimiento a través de la integración hacia adelante a través de la realización de una Agencia Publicitaria, poniendo bastante énfasis en poder cubrir la mayor proporción de necesidades que una agencia realiza, de manera de ser competitiva también en ése rubro, ya que el prestigio ganado como empresa de producciones digitales posiciona muy bien la marca en la mente de sus clientes.



Es pertinente mencionar también la alternativa de poder ampliar el servicio de producciones publicitarias, a través del desarrollo de papelería y merchandising, ya que es una muy buena alternativa para una Empresa como Face-It, ya que por la experiencia conoce bastante bien los requerimientos y los perfiles de los clientes del sector industrial.

Conjuntamente a estas propuestas a futuro, cabe mencionar también la gran oportunidad de poder desarrollar negocios como los que actualmente se desarrollan por otras empresas y que día a día captan más adeptos, ya que al parecer es un medio de comunicación bastante efectivo, y se puede hacer mención a la publicidad móvil y al rol que actualmente cumple Modyo y Mobilemedia, quienes realizan publicidad orientada a empresas a través de la rotulación de vehículos, una práctica que por lo demás Face-It, tiene el Know-How, sin embargo, por un tema de modelo de negocio, tendría que destinar tanto personal como esfuerzos orientados para captar ese nuevo nicho de mercado que podría ser una gran oportunidad de negocio.



Anexos:

Anexo N° 1: “Carta Gantt”

Id	Actividades	Duración	Precedencia
1	Elaborar misión, visión, valores y políticas organizacionales a trabajadores	1	
2	Establecimiento de valores, coherentes con la misión y visión de la Empresa	1	
3	Comunicar la misión, visión, valores y políticas organizacionales	1	8, 10
4	Elaboración de encuesta elaborada para trabajadores	1	1, 2
5	Aplicación de encuesta elaborada para trabajadores	2	4
6	Elaborar Organigrama para dar estructura a la Empresa	1	9
7	Implantar Organigrama	2	8, 10
8	Creación de políticas de reclutamiento y selección de personal	1	6
9	Realizar una descripción de cargos	2	5
10	Establecer un política de remuneraciones	1	6
11	Implementación de un libro de asistencias para los trabajadores	4	15
12	Dar charlas motivacionales a los trabajadores, para mejorar el clima organizacionales	1	8, 10
13	Implantar informe semanal con trabajos realizados	4	15
14	Implantación de planilla para manejo de inventario (inventario inicial v/s productos terminados a través de informe de máquinas)	4	15
15	Elaboración de Diagrama de Flujo Operativo	2	17
16	Implantación de Diagrama de Flujo Operativo (conducto regular)	2	15
17	Establecer lista de precios definida para todos los clientes	1	3, 7, 12
18	Definir distintos tipos de descuentos	1	11, 13, 14, 16

Fuente: Elaboración de los Autores



Diagrama Gantt

Id	Actividad	Duración	Precedencia	Act Crítica	Inicio	Final	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Elaborar misión, visión, valores y políticas organizacionales a trabajadores	1			1	1	■									
2	Establecimiento de valores, coherentes con la misión y visión de la Empresa	1			1	1										
3	Comunicar la misión, visión, valores y políticas organizacionales	1	8, 10		1	1										
4	Elaboración de encuesta elaborada para trabajadores	1	1, 2		2	2		■								
5	Aplicación de encuesta elaborada para trabajadores	2	4		3	4			■							
6	Elaborar Organigrama para dar estructura a la Empresa	1	9		3	3			■							
7	Implantar Organigrama	2	8, 10		3	4			■							
8	Creación de políticas de reclutamiento y selección de personal	1	6		4	4			■							
9	Realizar una descripción de cargos	2	5		5	6				■						
10	Establecer un política de remuneraciones	1	6		4	4				■						
11	Implementación de un libro de asistencias para los trabajadores	4	15		1	4	■	■	■	■						
12	Dar charlas motivacionales a los trabajadores, para mejorar el clima organizacionales	1	8, 10		5	5				■						
13	Implantar informe semanal con trabajos realizados	4	15		3	6			■	■	■	■				
14	Implantación de planilla para manejo de inventario (inventario inicial v/s productos terminados a través de informe de máquinas)	4	15		3	6			■	■	■	■				
15	Elaboración de Diagrama de Flujo Operativo	2	17	Sí	6	7					■	■	■			
16	Implantación de Diagrama de Flujo Operativo (conducto regular)	2	15	Sí	8	9								■	■	
17	Establecer lista de precios definida para todos los clientes	1	3, 7, 12		6	6					■					
18	Definir distintos tipos de descuentos	1	11, 13, 14, 15	Sí	10	10										■

■ Act No Crítica
■ Act Crítica

Fuente: Elaboración de los Autores



Anexo N° 2: “Logotipo e Isotipo de Face-It”





Anexo N° 3: “Tabla de Informes tareas realizadas por diseñadores”

Producciones Digitales

San Antonio 1322 Esquina 14 ½ Norte (Viña del Mar)



Planificación Visitas

Fecha	Empresa	Trabajo Realizado	Fecha y hora de entrega	Anotaciones Extras
Lunes				
Martes				
Miércoles				
Jueves				
Viernes				

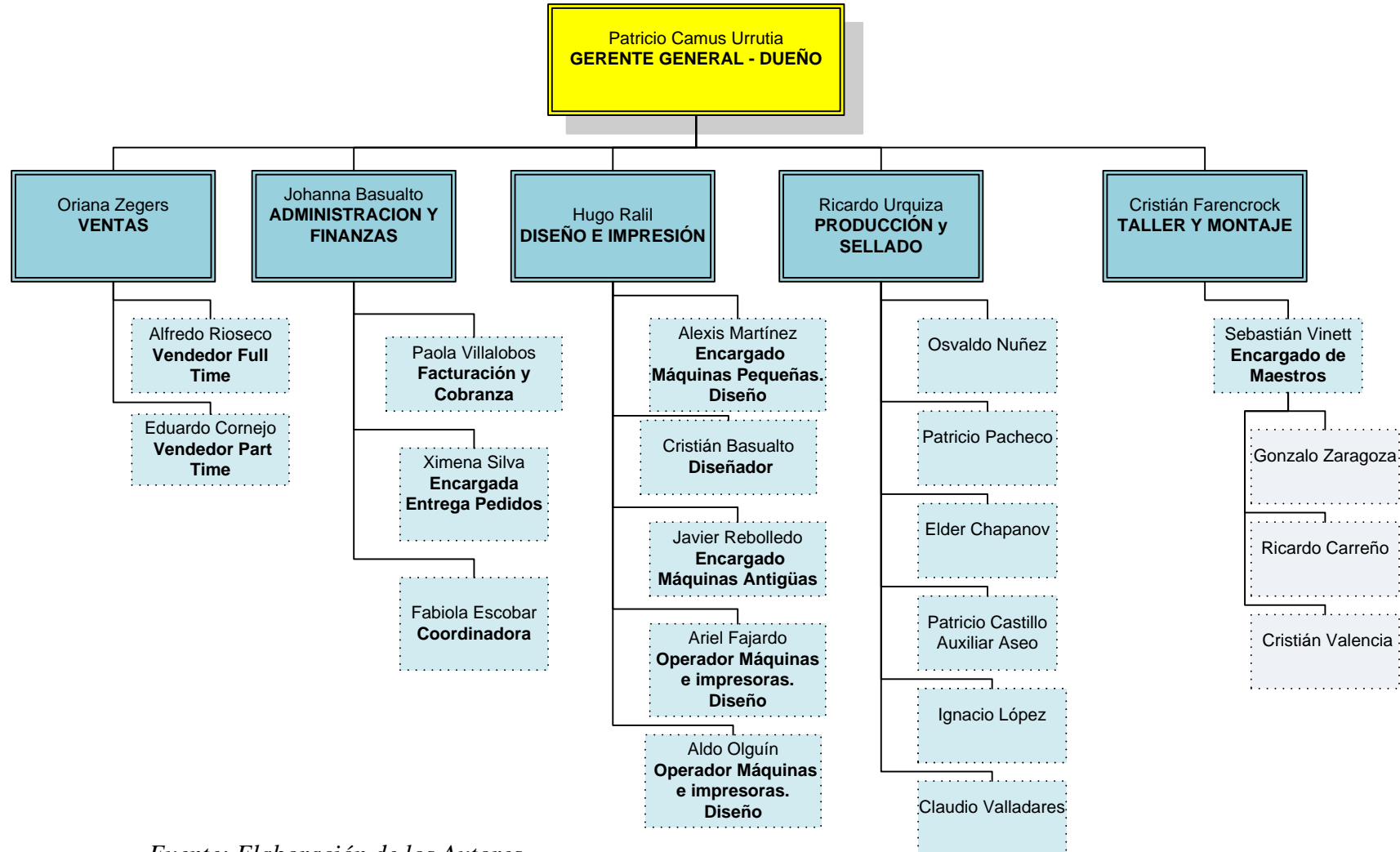
Preparado por:

Fecha:

Fuente: Elaboración de los Autores



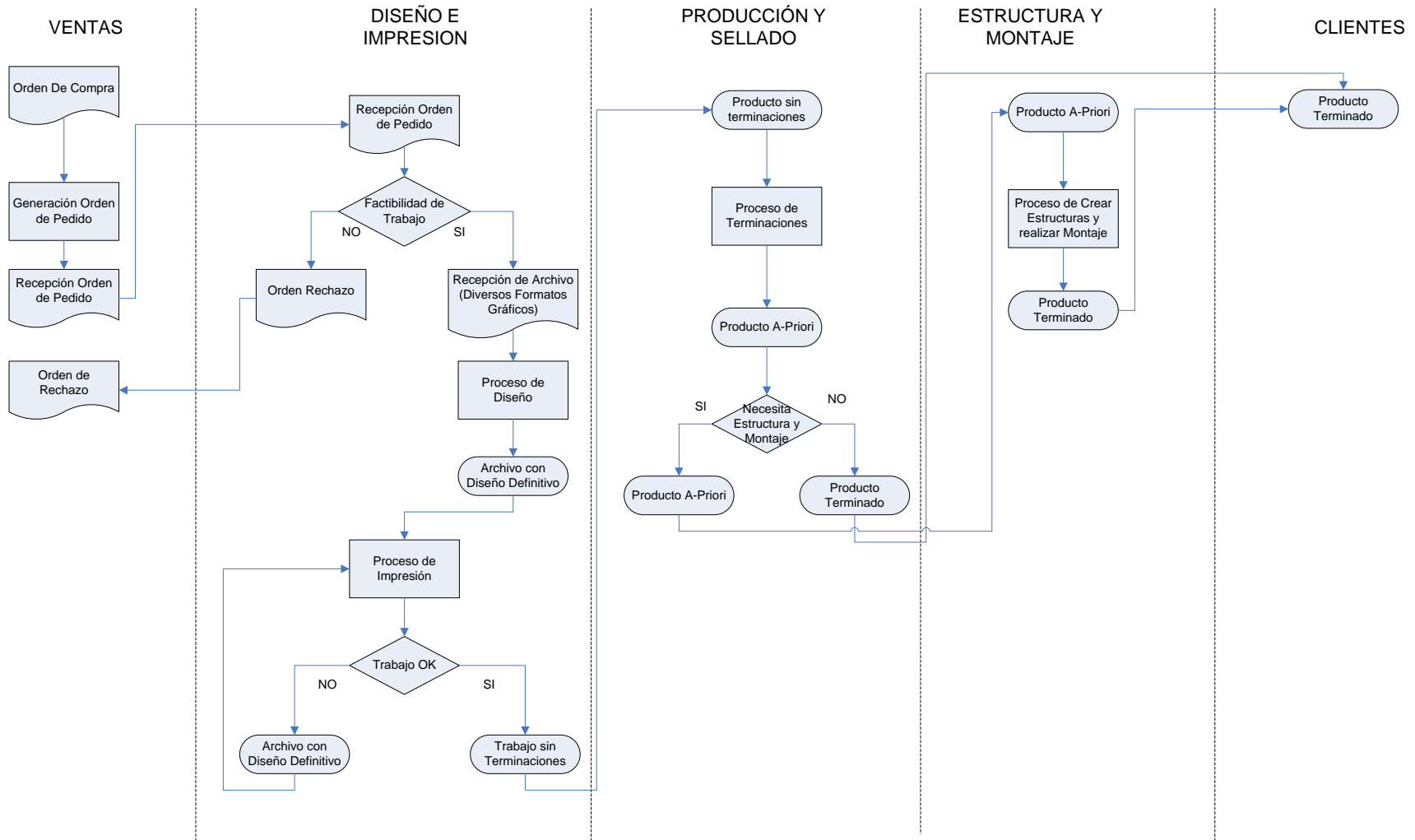
Anexo N° 4: “Nueva Estructura Organizacional”



Fuente: Elaboración de los Autores



Anexo N° 5: “Diagrama de Flujo Operativo”



Fuente: Elaboración de los Autores

Anexo N° 6: “Encuesta sobre Clima Organizacional” (Elaboración de los Autores)

ENCUESTA

La siguiente encuesta está elaborada por estudiantes de la Universidad de Viña del Mar que están realizando su tesis con Face-It. El objeto de ésta es conocer la opinión del personal, al igual que las labores y funciones que realizan dentro de la empresa. Para efectos de la investigación, la información vertida en esta encuesta será vista única y exclusivamente por los estudiantes.

1) ¿Cómo describe el ambiente laboral con sus compañeros de trabajo (dentro de su área)?

Marcar con X una alternativa

- a) ___ Excelente, he hecho muy buenos amigos.
- b) ___ Buena, el ambiente es agradable pero no pasa de ser trabajo.
- c) ___ Normal, nos respetamos los espacios, pero no hay comunicación.
- d) ___ Malo, siempre se producen discusiones, no hay ambiente.

2) ¿Cómo considera que es el ambiente laboral con el resto del personal de la empresa? Marcar con X una alternativa.

- a) ___ Excelente, todos son muy amables, preocupados y con buena disposición.
- b) ___ Normal, existe respeto, se puede trabajar tranquilo.
- c) ___ Malo, existe una relación solamente de trabajo, por obligación.

3) ¿Por qué motivo trabaja en Face-It?, Marque una o más alternativas.

- a) ___ Porque no he encontrado un trabajo mejor.
- b) ___ Porque pagan bien.
- c) ___ Porque le tengo cariño a la empresa y a los que trabajan dentro.
- d) ___ Porque me siento valorado(a) y seguro en esta empresa.
- e) ___ Otro motivo. Cuál _____.

4) ¿Por qué motivo dejaría de trabajar en Face-It? Marque una o más alternativas

- a) ___ Porque aquí no puedo crecer.
- b) ___ Porque pagan menos que en otras empresas similares.
- c) ___ Porque me llevo mal con mis compañeros
- d) ___ Porque tengo mucho trabajo comparada con mi sueldo.
- e) ___ Otro motivo. Cuál _____

5) ¿Qué cambios realizaría usted para mejorar su trabajo, tanto en su área como en la empresa?

Segunda Parte Encuesta

1) Nombre:

2) ¿Tiene usted contrato permanente en Face-It?

- a) ___ Si b) ___ No, porque realizo trabajos esporádicos

3) ¿A cuánto corresponde su sueldo mensual? Marque una alternativa

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| a) ___ menos de \$148.000 | e) ___ entre \$340.000 y \$400.000 |
| b) ___ entre \$148.000 y \$200.000 | f) ___ entre \$400.000 y \$460.000 |
| c) ___ entre \$200.000 y \$260.000 | g) ___ entre \$460.000 y \$500.000 |
| d) ___ entre \$260.000 y \$340.000 | h) ___ más de \$500.000. |

4) ¿Hace cuánto tiempo trabaja en Face-It?

5) ¿Bajo qué cargo fue contratado en Face-It?

6) Nombre todas las funciones, tareas y labores que realiza habitualmente dentro de Face-It.

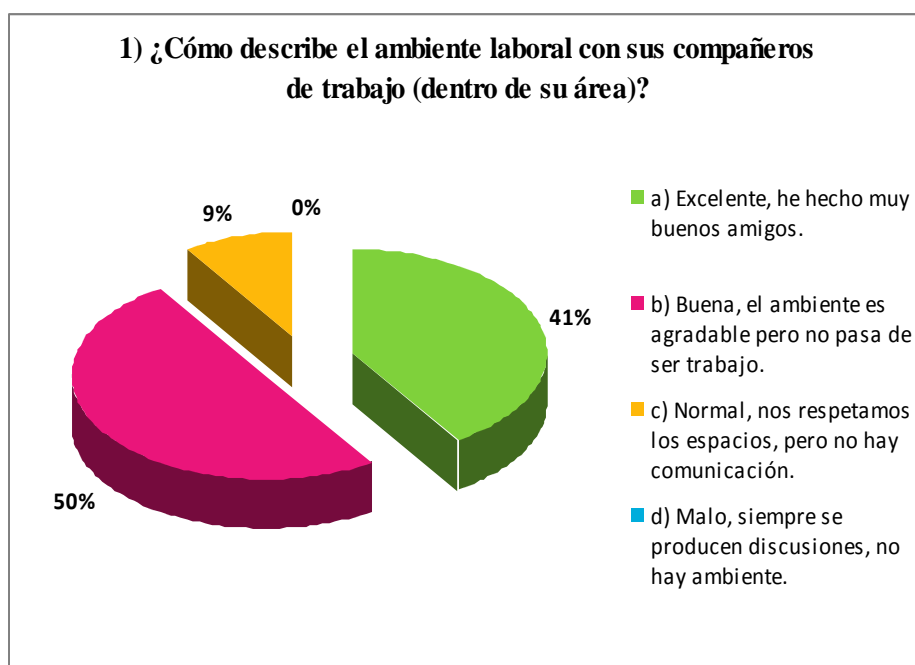
Anexo N° 7: “Conclusiones de la Encuesta Realizada a Trabajadores”

Para tener parámetros reales que midan el clima organizacional que se vive dentro de Face-It, se elaboró una encuesta breve, la cual fue aplicada al personal de la empresa.

La muestra a la cual se le aplicó la encuesta corresponde a 21 empleados de un total de 28 personas. Cabe destacar que la cantidad de empleados ha variado desde el pasado diagnóstico de la estructura organizacional.

La encuesta arrojó lo siguiente:

Grafico 1:

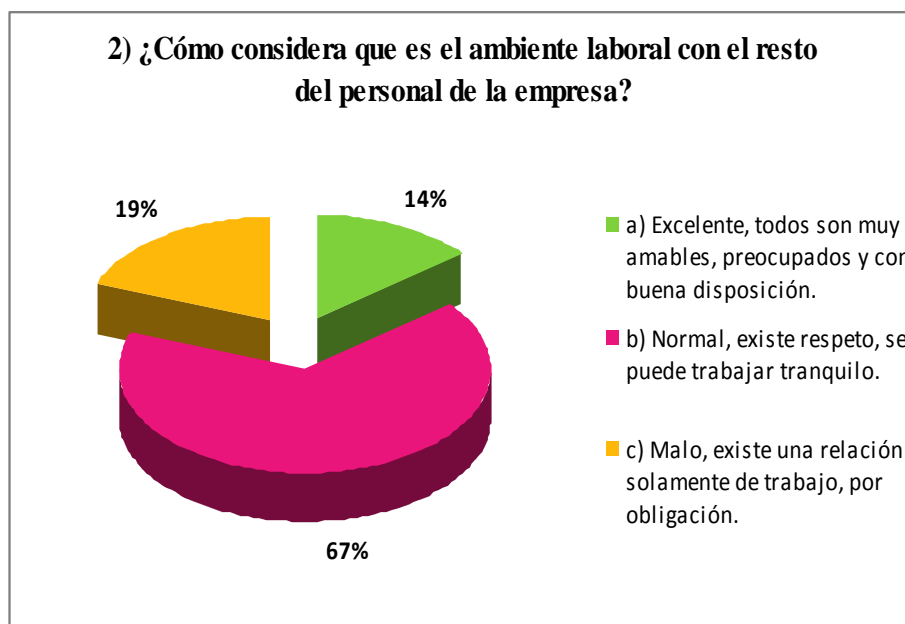


Fuente: elaboración de los autores

Comentario pregunta N° 1:

De esta pregunta se concluye que más del 50% de los trabajadores se siente en agrado con sus compañeros de trabajo, dentro de una misma área de la empresa. Según lo anterior, es importante enfatizar esta situación incentivando y comunicando los valores de la empresa como el respeto y la honestidad. Las buenas relaciones interpersonales son un aporte al desempeño laboral.

Gráfico 2:



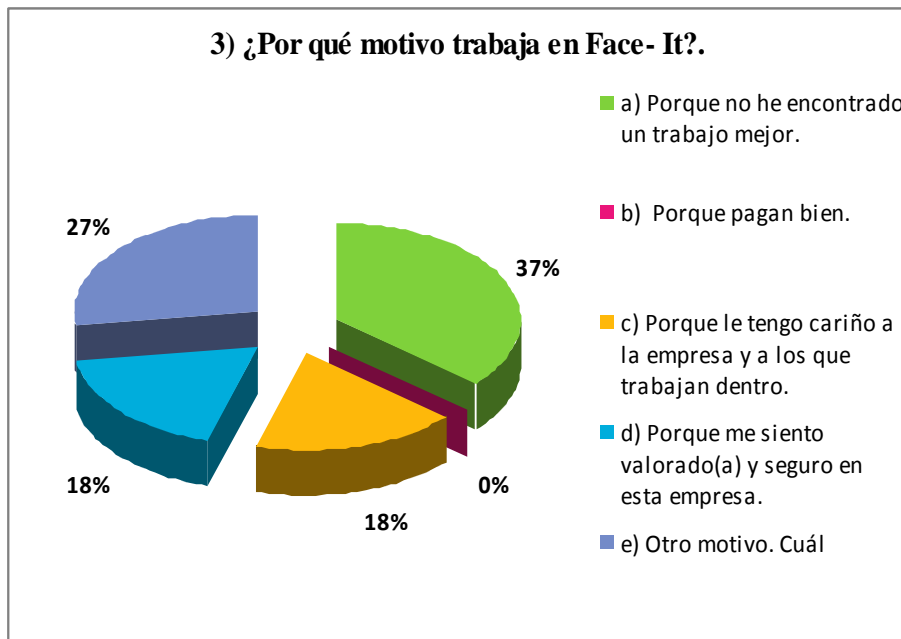
Fuente: elaboración de autores

Comentario pregunta N° 2:

Considerando que más del 50 % de los trabajadores piensa que el ambiente de la empresa en general es llevadero, un 19% considera que el ambiente con personas de otras áreas es malo, afirmando que trabajan con ellos solo por obligación. Esta situación es complicada cuando las personas no saben respetarse, más aún en empresas como ésta en donde el número de trabajadores no pasa las 30 personas y la intercomunicación entre áreas es fundamental.

La tercera categoría es de personas que tienen una excelente relación con todos los empleados de la empresa en general. Realizando una comparación con el gráfico anterior podemos observar que la cantidad de personas que opinaba tener una excelente relación con sus compañeros de trabajo, disminuye al opinar de la relación con otras personas de áreas diferentes.

Gráfico 3:



Fuente: elaboración de autores.

Comentario pregunta N° 3:

La mayoría de los trabajadores afirmaron trabajar en Face-It solamente porque aún no encontraba un trabajo mejor, por lo cual se puede concluir que se sienten disconformes con su situación laboral actual y están en busca o disponibles a aceptar nuevas ofertas laborales.

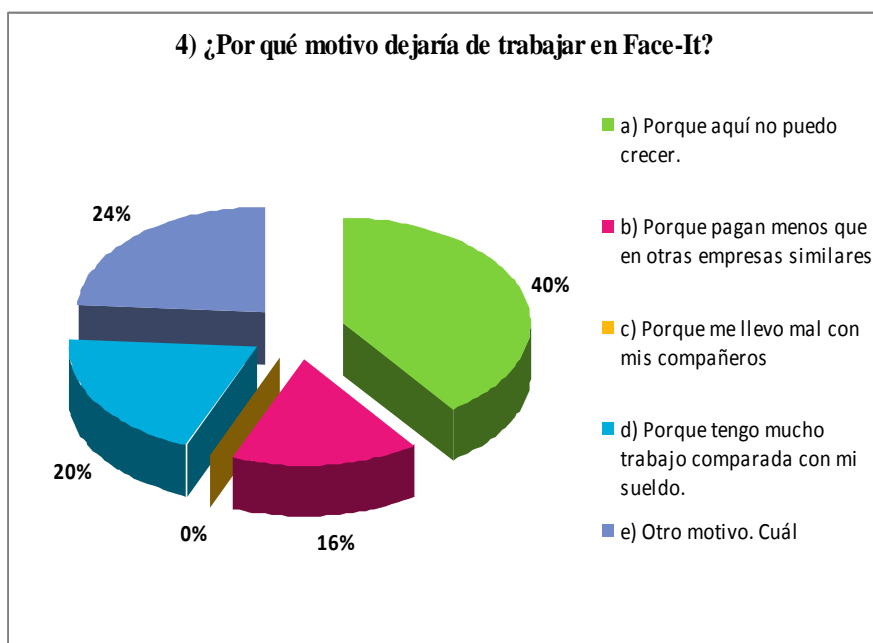
Ninguna persona mencionó como razón para trabajar en la empresa la conformidad con respecto a la remuneración que reciben.

No se puede dejar de lado que un porcentaje correspondiente al 36% menciona que trabaja en Face-It por cariño a la empresa y personas, y por el valor como persona, que le dan.

Algunos motivos diferentes que presentaron los empleados encuestados, diferentes a los planteados por los autores son:

- “Trabajo en Face-It porque tengo una buena plataforma o soporte laboral.”
- “Trabajo en Face-It porque fui contratado después de finalizar mi práctica laboral.

Gráfico 4:



Fuente: elaboración de autores.

Comentario pregunta N° 4:

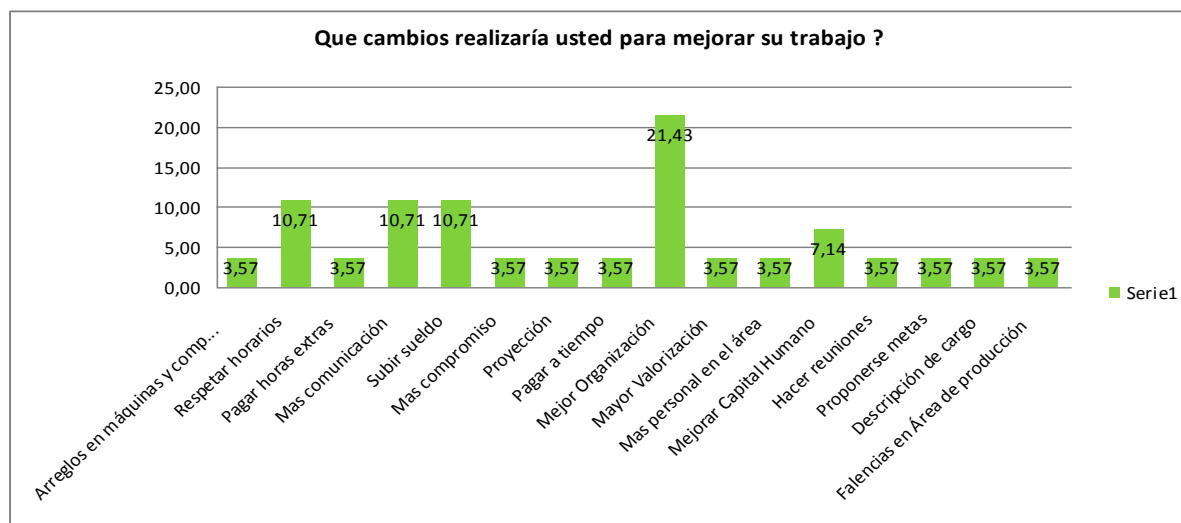
La mayoría de los encuestados contestaron que dejarían de trabajar en Face-It porque no pueden crecer profesionalmente, es decir, no tienen proyecciones laborales. Esto para la mayoría de los empleados es importante ya que el tener la posibilidad de hacer carrera dentro de una organización se refleja en satisfacción por parte del trabajador.

Algunos motivos diferentes que presentaron los empleados encuestados, diferentes a los planteados por los autores son:

- “Porque existen irregularidades en el pago de comisiones”.
- “Por el ofrecimiento de otra oportunidad de trabajo mejor”.

Los trabajadores también afirman que la proporción de la carga laboral es mucho mayor a la retribución monetaria que reciben. Este punto puede ser peligroso para la empresa si es que no hace un esfuerzo por revertirlo, ya que éste puede ser un motivo de ausentismo laboral, de inconformidad laboral, de no valoración del trabajo y además pueden arriesgarse a desarrollar una imagen negativa con respecto a la responsabilidad con sus trabajadores.

Gráfico 5:



Fuente: elaboración de autores.

Comentario pregunta N° 5:

Al pedirles a los empleados que dieran su opinión con respecto a mejoras en la empresa, la mayoría enfatizó en que necesitaba una mejor organización, reflejando que los trabajadores se dan cuenta del desorden que existe dentro de la empresa, esto va de la mano con una de las segundas mayorías la cual es respetar los horarios, así como también el querer mejorar la comunicación y aumentar los sueldos.

Conclusiones de la encuesta:

Gracias a los resultados arrojados por la encuesta se puede concluir que:

- A pesar de que no se presentaron opiniones con respecto a mala relación entre compañeros de una misma área, sí lo hubo cuando se preguntó por relación laboral entre áreas, lo cual refleja una falta de comunicación a nivel empresa, ya que a pesar de que se comprende la existencia de diferentes opiniones entre compañeros, esto no debe reflejar mal ambiente laboral. Esto también se ve reflejado en la comparación entre los gráficos 1 y 2, ya que la cantidad de trabajadores que considera su ambiente laboral dentro de su área de trabajo excelente, no opina lo mismo al hablar sobre la relación entre áreas de la empresa. Es importante que la empresa comience a dar un vuelco a su cultura organizacional implantando valores como el respeto entre el personal.

- Es importante señalar que un 37% de las personas encuestadas están buscando otro trabajo para dejar de trabajar en Face-It. Esta tendencia no es favorable para la empresa, pensando en la importante cantidad de personas que consideran que en la empresa no tienen posibilidad de surgir, es decir, que su actual trabajo es el techo, además de los altos porcentajes de trabajadores que se sienten con mucha carga laboral o que piensan que el pago de remuneraciones es baja en comparación al mercado laboral.

Todas las conclusiones anteriores son poco favorables para la organización. A pesar de que existen personas dentro que aprecian y sienten cariño tanto por la empresa como por las personas que la componen, éstas son la minoría, por lo que la empresa debiese poner atención a su capital humano ya que hay una clara disconformidad e indiferencia hacia el trabajo. No existe compromiso en la mayoría de los empleados y como se mencionó anteriormente, estas opiniones se pueden transformar en dar una mala imagen de Face-It ante el mercado, quitándole credibilidad ante los ojos de sus clientes.

Es importante hacer sentir al personal como parte fundamental de la empresa, ya que sin ellos la empresa difícilmente podría funcionar. La motivación no tan solo monetaria es bastante valorada por los trabajadores y esto trae consecuencias favorables a la organización tanto en la mejora de la productividad del personal así como también en la disminución en las mermas, ya que existe un compromiso y cuidado para con la empresa.

Anexo N° 8: “Apoyo Fotográfico”

Fotografías del “Frontis” de Face-It



Patio de Instalación



Rotulación de Vehículos



Recepción



Futuro ShowRoom



Producción y Sellado



Área de Diseño



Área de Impresión



Máquinas Kodak



Camiones Rotulados con Información Corporativa

Trabajos en Proceso



Productos Exhibidos en la Misma Infraestructura de Face-It (Windows Vision)



Fuentes de Consulta:

Sitios Web:

- http://www.economiaynegocios.cl/noticias/pdf/Emprendedores_clasificaciones.pdf
30 de Septiembre 2006
- <http://www.monografias.com/trabajos20/historia-de-marketing/historia-demarketing.shtml>. 8 de Febrero del 2005.
- <http://www.mallmarinarauco.cl/mall.php>. 9 de Mayo del 2008
- <http://www.diariofinanciero.cl/>. 29 de Mayo del 2007
- <http://www.portalinmobiliario.com/diario/noticia.asp?NoticiaID=4935>. 3 de Julio del 2006
- http://www.elurbanita.com/index.php?option=com_content&task=view&id=210&Itemid=18, 29 de Noviembre de 1999
- http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/territorio/division_politico_administrativa/pdf/DPA_COMPLETA.pdf. 12 de Marzo del 2008
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Chile>. 10 de Mayo del 2008
- http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_Chile. 10 de Mayo del 2008
- <http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/pdf/ipm012008.pdf> Enero del 2008
- http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/noticias/2008/abril/not030408.php. 3 Abril del 2008
- http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_de_Chile. 10 de Mayo del 2008
- http://hdr.undp.org/en/media/hdr_20072008_sp_indictables.pdf
- Dueño Empresa Face-It, Sr. Patricio Camus Urrutia
- Jefa de Ventas Face-It, Oriana Zegers
- Informe Desarrollo Humano 2007-2008
- Referencias de Información Verónica Savarese E. (Ingeniera Comercial de la PUCV, Licenciada en Matemática PUCV y Magister en Desarrollo y Comportamiento Organizacional UDP)
- Referencias de Información Nelson Lay R. (Psicólogo PUCV, MBA Universidad Técnica Federico Santa María, Analista de RRHH DESPRO Ltda)
- Informe “Indicador de la Sociedad de Información”: Everis/IESE “Situación de las Tecnologías de la Información en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México”. Pág. 8

- Encuesta CASEN 2006
- Apunte de Alta Gerencia, Piero Moltedo.
- Apunte de Marketing I, Piero Moltedo.
- Apunte de Marketing II, Paulina Gómez.
- Apunte de Dirección de Recursos Humanos, Verónica Savarese