

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA  
DEPARTAMENTO INGENIERÍA COMERCIAL

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA CONSTRUCTORA PARTICIPANTE EN  
LICITACIONES PÚBLICAS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR  
MARCELO ALVIAL LOPEZ

PROFESOR GUÍA  
LIONEL VALENZUELA

SANTIAGO DE CHILE, 27 DE FEBRERO, 2018

## AGRADECIMIENTOS

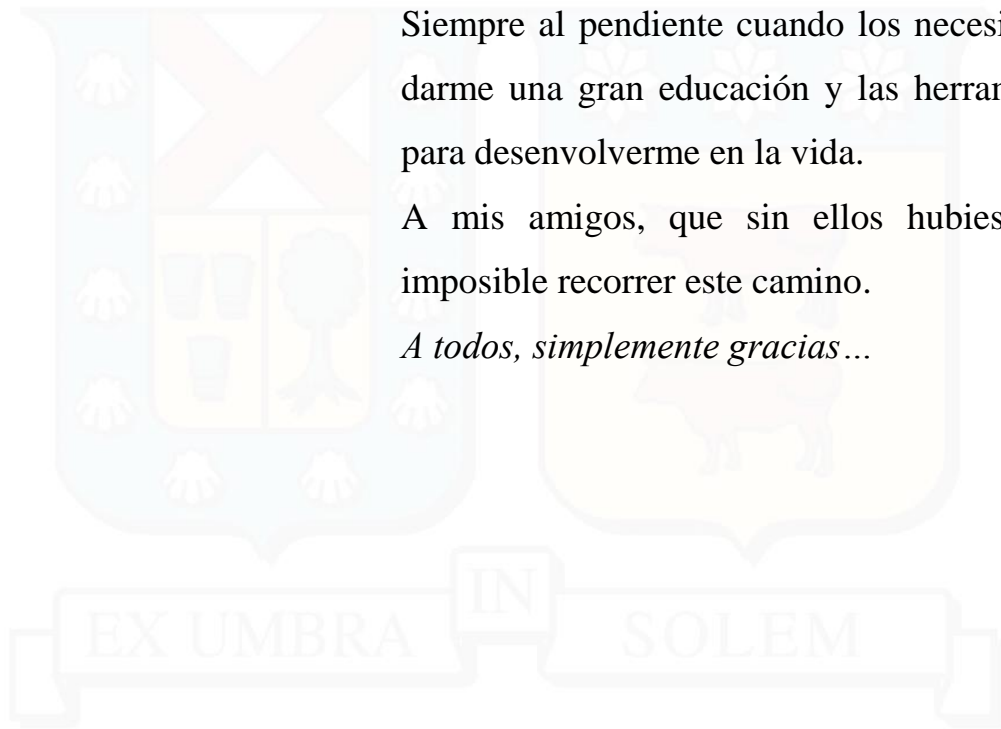
Dedicado a mi familia, mis hermanos, mis tíos que siempre confiaron en mí.

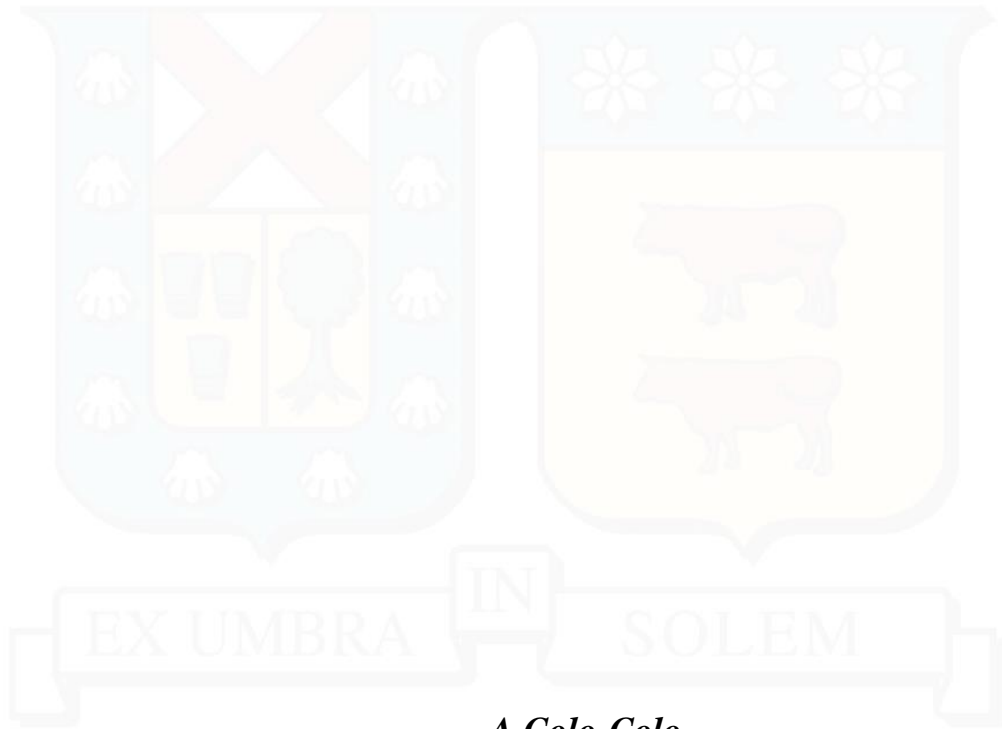
A mis padres que me han apoyado en cada decisión que he tomado y estoy profundamente agradecido.

Siempre al pendiente cuando los necesite, por darme una gran educación y las herramientas para desenvolverme en la vida.

A mis amigos, que sin ellos hubiese sido imposible recorrer este camino.

*A todos, simplemente gracias...*





*A Colo-Colo,  
por enseñarme que cuando la situación  
se torna compleja uno saca a relucir  
toda su grandeza.*

## INDICE DE CONTENIDOS

1	RESUMEN EJECUTIVO .....	8
2	DESCRIPCION DEL PROYECTO Y JUSTIFICACION.....	9
3	OBJETIVOS.....	10
3.1	Objetivo General.....	10
3.2	Objetivos Específicos .....	10
4	ALCANCES.....	10
5	ANTECEDENTES GENERALES Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	11
5.1	Sector Construcción En Chile.....	11
5.2	Competencia Dentro De La Industria .....	17
5.3	Contratistas en la Construcción .....	19
5.4	Nueva forma de adquirir contratos: Mercado Publico.....	20
5.5	Beneficios Para Empresas Que Desean Ser Proveedores Del Estado.....	23
5.6	Mecanismos de Compra.....	23
5.7	Proceso De Licitación Pública.....	26
5.8	La Empresa .....	28
6	MARCO TEÓRICO.....	31
6.1	Plan De Negocios.....	31
6.2	Misión .....	36
6.3	Visión.....	37
6.4	Análisis PEST .....	37
6.5	Modelo De Las 5 Fuerzas De Porter.....	40
6.6	Análisis FODA .....	45
6.7	Cadena de Valor de Servicios.....	48
6.8	Estrategia Competitiva.....	55
6.9	Marketing Mix .....	57
6.10	Tipos de operaciones .....	60
6.11	CAPM .....	63
7	METODOLOGÍA .....	64
7.1	Resumen Ejecutivo .....	64
7.2	Evaluación del medio Ambiente Externo .....	65

7.3	Investigación De Mercado .....	65
7.4	Evaluación De La Industria .....	66
7.5	Plan Estratégico .....	66
7.6	Plan De Marketing .....	68
7.7	Plan De Operaciones.....	69
7.8	Plan De Recursos Humanos.....	69
7.9	Plan Financiero .....	70
7.10	Conclusiones .....	70
8	DESARROLLO PLAN DE NEGOCIOS .....	70
8.1	Evaluación Del Medio Ambiente Externo.....	70
8.2	Investigación De Mercado .....	77
8.3	Evaluación De La Industria .....	85
8.4	Plan Estratégico .....	89
8.5	Plan De Marketing.....	97
8.6	Plan De Operaciones.....	105
8.7	Plan De Recursos Humanos.....	110
8.8	Plan Financiero .....	120
9	CONCLUSIONES .....	130
10	BIBLIOGRAFIA.....	134
11	ANEXOS.....	136
11.1	Anexo A: Ley N°19.886 ART. 10 .....	136
11.2	Anexo B: Pasos Típicos En El Análisis Del Sector.....	141
11.3	Anexo C: Tipos De Licitaciones Públicas Según Montos.....	142
11.4	Anexo D: Categorías Según Presupuesto Estimativo Para Obras Menores .....	144
11.5	Anexo E: Ley N°15.840 Artículo 57.....	144
11.6	Anexo F: Línea De Tiempo De ChileCompra .....	146
11.7	Anexo G: Cálculo de Costo Capital.....	147

## INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Ocupados De Nacionalidad Extranjera Según Procedencia.....	13
Ilustración 2: % Del PIB Que Representa El Sector De La Construcción .....	15
Ilustración 3: Composición Del PIB Chile .....	16
Ilustración 4: Línea de Tiempo de ChileCompra .....	21
Ilustración 5: Infografía MercadoPúblico.....	22
Ilustración 6: Procedimiento Paso A Paso De Una Licitación Pública .....	27
Ilustración 7: Factores Del Macro Entorno, Análisis PEST.....	40
Ilustración 8: Las Cinco Fuerzas Que Dan Forma A La Competencia Del Sector .....	41
Ilustración 9: Matriz FODA .....	46
Ilustración 10: Cadena de Valor de una Empresa de Servicios.....	48
Ilustración 11: Configuración de Marketing Mix.....	58
Ilustración 12: Canales De Distribución Para Servicios.....	60
Ilustración 13: Distribución Del Gasto En Construcción por Regiones .....	81
Ilustración 14: ¿A quiénes compra el estado? .....	83
Ilustración 15: Cantidad de Licitaciones Por Comprador .....	85
Ilustración 16: Cadena De Valor .....	93
Ilustración 17: Organigrama Funcional De La Empresa .....	111
Ilustración 18: Organigrama Personal Administrativo .....	114
Ilustración 19: Organigrama Personal de Obras.....	116
Ilustración 20: Sensibilidad a Ingresos Anuales.....	127
Ilustración 21: Sensibilidad ante Variación de Costos Variables.....	127
Ilustración 22: Sensibilidad A Remuneraciones De Obras .....	128
Ilustración 23: Sensibilidad Frente A Los Costos Fijos .....	129

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ocupados Extranjeros Por Rama Actividad Económica.....	14
Tabla 2: Datos Generales De La Empresa.....	30
Tabla 3: Datos Generales Del Empresario .....	30
Tabla 4: Matriz FODA Para La Formulación De Estrategias .....	48
Tabla 5: Posibles Combinaciones Entre Precio y Calidad .....	59
Tabla 6: Factores Influyentes en el Proceso de Construcción .....	62
Tabla 7: Inversión En Construcción Desagregada .....	79
Tabla 8: Cantidad de Licitaciones Publicadas Por Año .....	80
Tabla 9: Infraestructura Productiva: Resumen Por Sector Económico Millones US\$.....	81
Tabla 10: Empresas Proveedoras Más Exitosas .....	84
Tabla 11: Atractivo De la Industria .....	89
Tabla 12: Estrategias De Acuerdo Con Análisis FODA .....	91
Tabla 10: Proceso De Conversión de Insumos a Producto.....	107
Tabla 11: Cargos Área Administrativa.....	115
Tabla 12: Remuneraciones Administración .....	120
Tabla 13:Proyección de ventas .....	121
Tabla 14: Inversión Inicial.....	122
Tabla 15: Costos Fijos .....	122
Tabla 16: Depreciación de Activo Fijo .....	123
Tabla 17: Variables Para Cálculo Tasa De Descuento .....	124
Tabla 18: Flujo De Caja Incremental .....	125
Tabla 19: Indicadores de Rentabilidad .....	125
Tabla 20: Sensibilidad a Ingresos Anuales.....	126
Tabla 21: Sensibilidad a Costos Variables .....	127
Tabla 22:Sensibilidad A Remuneraciones De Obras .....	128
Tabla 23: Sensibilidad a Costos Fijos.....	129
Tabla 24: Categorías de Licitaciones Públicas .....	143
Tabla 25: Presupuesto Estimativo Para Obras Menores.....	144
Tabla 26: Calculo Capital De Trabajo.....	147

## 1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe tiene como objetivo el diseño de un plan de negocios para definir los parámetros de operar de una empresa constructora que desea participar de licitaciones públicas en la categoría de Obras Menores.

Para el correcto desarrollo de este proyecto se consideran como etapas metodológicas; la investigación y análisis para el diseño del servicio, junto a un estudio de mercado; la cuantificación de las variables clave de este negocio; y la confección de los planes funcionales hasta la evaluación económica del proyecto, bajo la metodología de plan de negocio de Karen Weinberger.

La estrategia competitiva recomendada para la empresa es la de enfoque en diferenciación, porque además de entregar el servicio, se define bien el segmento de licitaciones en las cuales participar creando valor para el cliente al proporcionarle un servicio innovador respecto de la competencia. La elaboración de esta informe muestra el crecimiento sostenido de un 17% anual de la industria de la construcción hasta el año 2023.

La inversión inicial del proyecto alcanza a \$ 2.215 UF, donde se incluye la maquinaria, vehículos, mobiliario, computadores y capital de trabajo.

De acuerdo con los indicadores financieros, se obtiene un VAN positivo de \$3.082 UF y una TIR de 36%. El periodo de recuperación de la inversión es de 3 años. Además, el IVAN asciende a 1,39 por lo tanto el proyecto es factible.

Gracias a estos indicadores se recomienda implementar el proyecto, ya que el proyecto fue evaluado de manera positiva.

*Palabras Claves: Licitación, Adjudicación, Contratos, Plan de Negocios, Empresa, Administración.*

## **2 DESCRIPCION DEL PROYECTO Y JUSTIFICACION**

Hoy está de moda la palabra emprender, crear un negocio propio, o el “negocio perfecto” (Sena & Freire, 2017), al escoger el momento ideal para iniciar muchas veces se hace de acuerdo a las posibilidades o recursos con los que se cuenta en el momento, sin tomar en cuenta diversos factores que son necesarios para la puesta en marcha o redefinir un negocio, para poder alcanzar las metas propuestas o idealizadas al realizar un proyecto es necesario contar con un Plan De Negocios, ya que permite minimizar la incertidumbre que lo rodea, convencer a los socios de apoyar esta iniciativa, etc. (Lanzagorta, 2013)

Respecto de la empresa, Inmobiliaria itálica es una empresa que nace en la X región, donde su objetivo es crear inmuebles para su posterior venta, estando a cargo del proceso completo, desde la adquisición de los terrenos hasta su venta una vez finalizada la obra, específicamente su primer proyecto es el Edificio Colonia en la ciudad Puerto Varas. Durante el 2016 debido a los problemas que surgen al realizar negocios de esa forma tan extensa, ha decidido tomar un rumbo diferente respecto a sus actividades, esto los motiva a buscar una forma alternativa de realizar negocios en el sector de la construcción. Esta búsqueda los encamina a participar de licitaciones públicas, el problema es que no tienen bien definido bajo que parámetros operar.

Bajo estas condiciones surge la necesidad de este trabajo, diseñar un plan de negocios que le permita a la empresa delinear esta nueva forma de realizar contratos en el sector de la construcción y ver la viabilidad de este; y como se indica más arriba por fin minimizar la incertidumbre que rodea esta nueva fórmula, tener claro a que se están enfrentando y dar

mayor tranquilidad a los socios de que empresa ha tomado la decisión correcta al permitir este cambio en la empresa.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Desarrollar un plan de negocios para una empresa constructora, que permita mejorar el rendimiento de los bienes y servicios prestados, a través de la utilización de herramientas de análisis estratégico.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Desarrollar una investigación y evaluación del mercado para determinar en que se diferenciará la empresa.
- Analizar el ambiente interno y externo para confeccionar la estrategia del negocio.
- Incrementar las capacidades de la gerencia para dirigir la organización.
- Desarrollar un plan operacional que se acople a las necesidades de la empresa.

### **4 ALCANCES**

El presente informe contempla el desarrollo de un plan de negocios desde la perspectiva administrativa, pero no contempla las operaciones y procesos propios destinados a cada obra, dado que esto dependerá de la naturaleza de estas, dependerá de los requerimientos que cada licitación demande y no necesariamente responderán a un patrón común más allá del rubro escogido (obras civiles menores).

## 5 ANTECEDENTES GENERALES Y DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 5.1 Sector Construcción En Chile

El sector de la construcción es uno de los principales impulsores del desarrollo y el progreso nacional. Los "productos" de la construcción afectan en forma directa al desempeño y desarrollo de la sociedad, y son utilizados intensivamente por todos los miembros de ella. No obstante, la característica central de este sector es el comportamiento productivo "inestable" que presenta. Es decir, es un área tremendamente sensible a los cambios que experimentan los ciclos económicos, repuntando con lentitud, pero con fuerza en los períodos de expansión y siendo afectada, en cambio, más rápidamente y en mayor proporción durante los períodos de crisis o recesión, que el promedio de los otros sectores.

Además, es importante destacar que este sector genera actividad económica en otros rubros relacionados tales como los proveedores de aquellos recursos y materias primas que se utilizan para la realización de cualquier proyecto (materiales de construcción, maquinarias, herramientas, etc.).

Desde una perspectiva económica es posible distinguir tres grandes rubros dentro de esta industria:

- Obras de edificación: viviendas, edificios habitacionales o residenciales y no habitacionales o públicos (hospitales, oficinas, escuelas, establecimientos comerciales, etc.).

- Obras civiles: obras de ingeniería tales como puertos, construcciones marítimas (plataformas, cañerías submarinas, etc.), puentes, caminos, carreteras, túneles, represas, aeropuertos, etc.
- Obras industriales: obras relacionadas con el montaje de equipos e instalaciones de plantas procesadoras industriales.

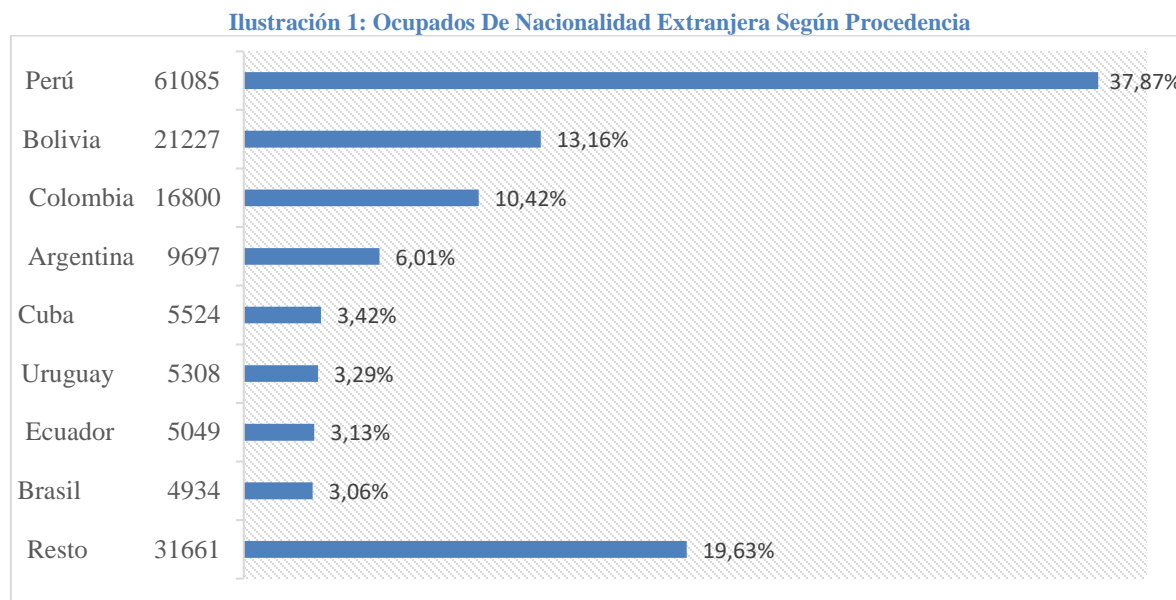
Dependiendo de cuál sea el agente económico que financie la inversión en un proyecto de construcción la obra será de carácter "pública" o "privada". Actualmente, en Chile existe una gran preocupación por dar un nuevo impulso a la participación del sector privado en el desarrollo de obras de infraestructura pública, a través del sistema de concesiones.

Otro aspecto económico interesante que resaltar es el incremento significativo del número de empresas constructoras privadas en Chile, las cuales participan en licitaciones públicas y/o privadas desarrollando propuestas de proyectos de construcción en calidad de empresas contratistas. También se ha notado un notable crecimiento de la participación de empresas en el desarrollo de proyectos inmobiliarios. No cabe duda de que los períodos de auge de la economía del país generan una proliferación importante de empresas constructoras; sin embargo, conviene destacar que muchas de éstas no logran sobrevivir y desaparecen del mercado durante los períodos de crisis o de alta competencia. (Peralta & Serpell B., 1991)

En el sector de la construcción hoy coexisten alrededor de 30.000 empresas de diversos tamaños y naturaleza, se estima que esta industria aporta el 8,7% del empleo total

del país donde las remuneraciones han crecido en mayor proporción que el promedio nacional. (CChC, 2016)

En temas de inclusión el 11,1% de la población ocupada de inmigrantes trabaja en el sector de la construcción, 1063 infractores de la ley han podido reinsertarse laboralmente gracias al programa cimientos de la CChC<sup>1</sup>.



Fuente: (Villalobos Díaz, 2016)

En el gráfico se presenta la nacionalidad de los extranjeros que se encuentran trabajando (ocupados) en Chile, muestra el país de origen donde provienen mayoritariamente estos extranjeros, además de la cantidad proveniente de cada uno y el porcentaje asignado que corresponde del total de ocupados extranjeros.

Además, en el siguiente gráfico se presenta en qué áreas principalmente se desempeñan estos ocupados extranjeros, la cantidad de extranjeros y su porcentaje respectivo del total de ocupados.

---

<sup>1</sup> CChC: Cámara Chilena De La Construcción

**Tabla 1: Ocupados Extranjeros Por Rama Actividad Económica**

Actividad	Total	%
Comercio	38.545	23,90%
Actividades de los hogares	23.710	14,70%
Alojamiento y servicios de comida	19.406	12,03%
Construcción	17.905	11,10%
Manufactura	10.707	6,64%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	7.095	4,40%
Resto	43.917	27,23%

Fuente: Departamento de Extranjería y Migración

El presupuesto vigente de obras públicas para 2017, medido en términos reales, exhibe un aumento de 1,9% anual, donde resalta el efecto de menor base de comparación – ante el ajuste fiscal realizado en 2016. Esto porque, al controlar por dicho efecto, la variación real del gasto en infraestructura pública es prácticamente nula. Por otra parte, según información de la Dirplan y la Dipres, la mayor parte del gasto presupuestado para este año (84%) corresponde a pagos relacionados con obras de arrastre<sup>2</sup>. Esta proporción resulta preocupante en cuanto a las restricciones que existen para financiar obras nuevas, en la medida que se esté utilizando el presupuesto casi exclusivamente para obras de reposición y mantenimiento del stock de capital público vigente –canalizado mayormente a través de la Dirección de Vialidad. En materia de inversión asociada a concesiones, sigue persistiendo lo manifestado. Estas cifras se mencionan porque puede suponer un cambio a la baja en las previsiones para esos años, no porque sea un dato atípico en la serie histórica.

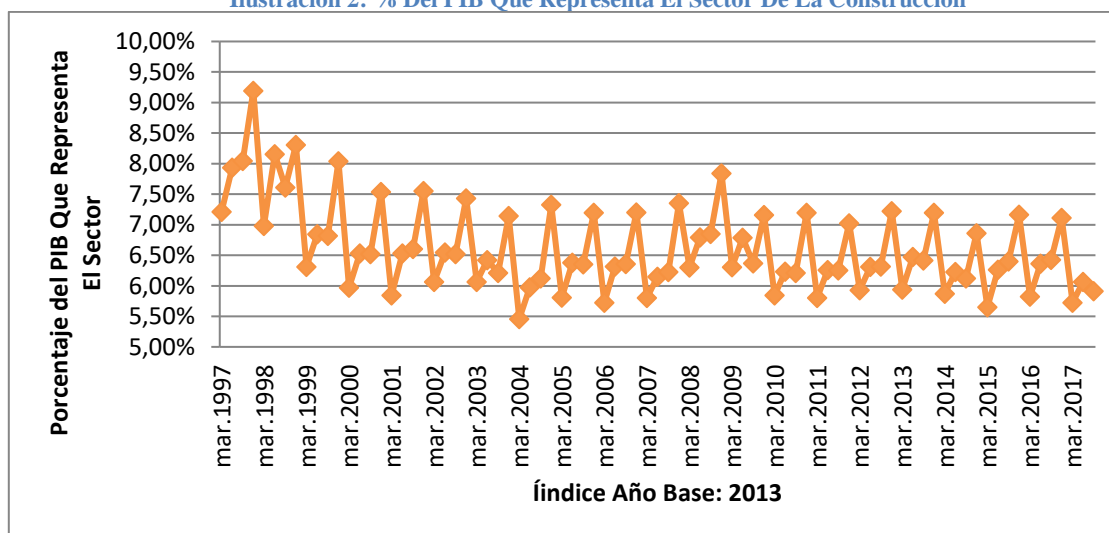
Si bien la industria de la construcción no está pasando por un buen momento es un negocio que ha tomado importancia en el país, donde se invierten muchos recursos de forma particular o Estatal, desde pequeñas obras hasta mega estructuras, por lo que distintas

<sup>2</sup> Obras de arrastre: Obras que comenzaron a realizarse años anteriores al año observado.

empresas han crecido junto con la industria, entre ellas Inmobiliaria Itálica que por más de 10 años ha ido emergiendo y buscando posicionarse dentro de ésta.

En Chile el desarrollo y desempeño de esta industria ha estado fuertemente ligado al crecimiento del país y a los ciclos económicos que ha registrado. Históricamente en Chile la contribución del sector de la construcción al PIB ha representado aproximadamente el 6% - 7%. (Banco Central De Chile, 2017) Actualmente este sector se ha visto impulsado por grandes proyectos, públicos y privados, la extensión del metro de Santiago, proyectos energéticos y mineros entre otros.

**Ilustración 2: % Del PIB Que Representa El Sector De La Construcción**



Fuente: Elaboración Propia, Datos extraídos Banco Central

Ilustración 3: Composición Del PIB Chile



Fuente: Elaboración propia, Datos Obtenidos Banco Central

Para el año 2018 el escenario base de proyección para la inversión en construcción considera una relativa recuperación de su tasa de crecimiento anual, aunque persistiendo bajo sus patrones históricos de comportamiento –por debajo de la tasa promedio de 4% anual. Así, se proyecta un rango amplio que varía entre 1,4% a 3,4% anual, en línea con el menor impacto negativo del ajuste de las inversiones mineras de años anteriores, el efecto rezagado de la menor tasa de política monetaria en las condiciones de apalancamiento para los sectores mandantes de la construcción y el efecto estadístico de una menor base de comparación. No obstante, se mantiene expectante el impacto de la próxima elección presidencial en los

indicadores de sentimiento económico y volatilidad interna que, eventualmente, afectan las condiciones de acceso al financiamiento y las decisiones de inversión. (CChC, 2017)

## **5.2 Competencia Dentro De La Industria**

La competencia es agresiva y los errores son imperdonables, un error, significa la pérdida o dejar de adjudicarse un proyecto es por esto por lo que cada propuesta se revisa meticulosamente antes de ser presentada procurando no solo presentar la mejor oferta económica y los requerimientos mínimos solicitados, también se busca entregar un plus innovador que generalmente representa el 10% de la evaluación de la propuesta.

Existe un gran número de PyMES en el sector de la construcción lo que sugiere que las barreras a la entrada a esta industria son generalmente bajas. Sin embargo, de la misma forma, la magnitud de estas barreras varía entre los distintos segmentos o actividades de la construcción. Así, en términos generales, es posible sostener que existirán mayores barreras a la entrada para nuevas constructoras en actividades constructivas más especializadas o con tecnologías más específicas.

Un aspecto principal que considerar al momento de analizar esta industria y los competidores inmersos en esta es que, si existen impedimentos a la participación de nuevas empresas en el mercado relevante, entonces no es posible asegurar que las licitaciones en ese mercado aseguren un precio de equilibrio eficiente y, por lo tanto, minimización del costo para el Estado. Si una licitación tiene las características de “bidding market” ideal, entonces es posible asegurar que no importa el número de postulantes a la licitación, pues de todas formas será un mercado o licitación desafiante por potenciales competidores, tal que se asegura que el precio alcanzado será el menor precio, es más o menos claro que en la mayoría de las licitaciones formales, tanto del sector público como privado, esta condición de

“bidding market” ideal no ocurre, por lo que es posible que exista algún poder de mercado que facilite la colusión de los postulantes a la licitación.

Para evitar algún tipo de colusión es que existe una serie de potenciales barreras a la entrada en las licitaciones de obras de construcción, con especial énfasis en las características que exhiben las licitaciones de obra pública del MOP.

Los requerimientos de capital inicial para las empresas constructoras que participan en una licitación son en general una barrera a la entrada para nuevos competidores o firmas, lo cual puede tener un carácter de barrera económica a la cual se puede sumar además una barrera de carácter regulatoria.

En general, se observa que, en las licitaciones de obras de construcción, privadas y públicas, se exige a las empresas participantes cierta calificación o acumulación de experiencia, así como estándares mínimos de seguridad y medio ambientales. Dependiendo de estas calificaciones o estándares exigidos, ello puede constituirse en una barrera a la entrada para nuevas empresas, que por definición acumulan una menor experiencia al respecto.

El tamaño de una empresa constructora, o su capital, en general se correlaciona positivamente con una mayor acumulación de experiencia, un mayor patrimonio para respaldar las obras, y una mayor facilidad para levantar financiamiento para capital de trabajo desde el sector privado. Esta característica lleva a que, a igualdad de precios, en una licitación de obras de construcción se prefiera espontáneamente a una empresa de mayor tamaño.

En relación con la generación de empleo asociada al sector, la construcción es una de las actividades más intensivas en uso de mano de obra en Chile. Así, no pareciera ser un sector que genere un número muy significativo de empleos directos. Sin embargo, se debe

considerar que a estos empleos directos se suman los generados por otras industrias relacionadas tales como la de proveedores de insumos para la construcción, de servicios de ingeniería, de consultoría, y otros. Una característica del empleo en la construcción es que este sector es uno de los que más absorbe la mano de obra menos calificada en la economía, y por lo tanto aquélla que es más vulnerable al desempleo.

### **5.3 Contratistas en la Construcción**

Los proyectos de construcción tienen un alto grado de complejidad, esto ha propiciado el surgimiento de una gran diversidad de empresas subcontratistas en los últimos años, estas empresas vienen a apoyar las labores realizadas por la empresa principal otorgando productos y servicios con mayor grado de especialización. (Echeverría Tortello, ¿Por qué se externaliza?, 2006)

La subcontratación es una forma de externalización que sirve para abordar ciertas necesidades de proyectos, por lo demás es una práctica muy habitual dado a las ventajas del outsourcing en términos de inversión, costo del capital, gestión, logística, responsabilidades entre otros.

La subcontratación responde, por lo menos, a los siguientes factores de distinto orden: 1) al cambio profundo en el modelo técnico-productivo desde la producción estandarizada a la producción flexible; 2) al cambio en la organización económica de las empresas; 3) a la desregulación de las relaciones de trabajo y 4) a la búsqueda de desarticulación de los sindicatos. (Echeverría Tortello, ¿Qué es la subcontratación?, 2010)

Los beneficios de la subcontratación en Chile han propiciado el aumento explosivo del número de empresas subcontratistas para el sector de la construcción.

#### **5.4 Nueva forma de adquirir contratos: Mercado Publico**

Para poder cumplir con sus diversos objetivos y metas, las instituciones dependientes del Estado deben realizar negocios con el sector privado para poder contratar los servicios o productos que estos ofrecen.

En agosto de 2003 se comienza a operar oficialmente la división ChileCompra dependiente del ministerio de hacienda. Surge con la promulgación de la ley número 19.886 de contrataciones y compras públicas, la cual propone normas y estándares para los vínculos entre las diversas entidades estatales y el sector privado.

“ChileCompra nació con la misión de generar un cambio sustancial en unas compras públicas que ya no respondían a las necesidades reales de los mercados y sus actores. Se planteó como objetivo crear un sistema transparente, eficiente pero que sobre todo fuera más accesible y que creara un sinfín de igualdad de oportunidades de negocio para las empresas de todos los tamaños.”

En los años 2007 y 2008 se implementa la cuarta versión de la plataforma con la creación de [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) y del sitio informativo [www.chilecompra.cl](http://www.chilecompra.cl).

En el año 2015 se mejora del diseño de la plataforma y se da comienzo a la marcha blanca donde las empresas deben subir al portal toda la información referente a la licitación que desea participar, sin la necesidad de entregar documentos de forma presencial.

Ilustración 4: Línea de Tiempo<sup>3</sup> de ChileCompra



Fuente: (Dirección ChileCompra, 2016)

La forma de hacer negocios hoy, cambio, a través del portal MercadoPúblico entidades públicas y privadas tienen la posibilidad de conseguir contratos óptimos, es importante señalar que las entidades públicas están obligadas por ([Ley 19.886](#)) a realizar sus adquisiciones a través del portal, lo que comprende el suministro de bienes y servicios que se requieran para el desarrollo de sus funciones.

MercadoPúblico es la plataforma de comercio electrónico más grande del país donde más de 850 organismos públicos realizan en forma eficiente y transparente sus procesos de compras y los proveedores ofrecen sus productos y servicios. En resumen, es un espacio de oferta y demanda con reglas y herramientas comunes, administrado por la Dirección ChileCompra.

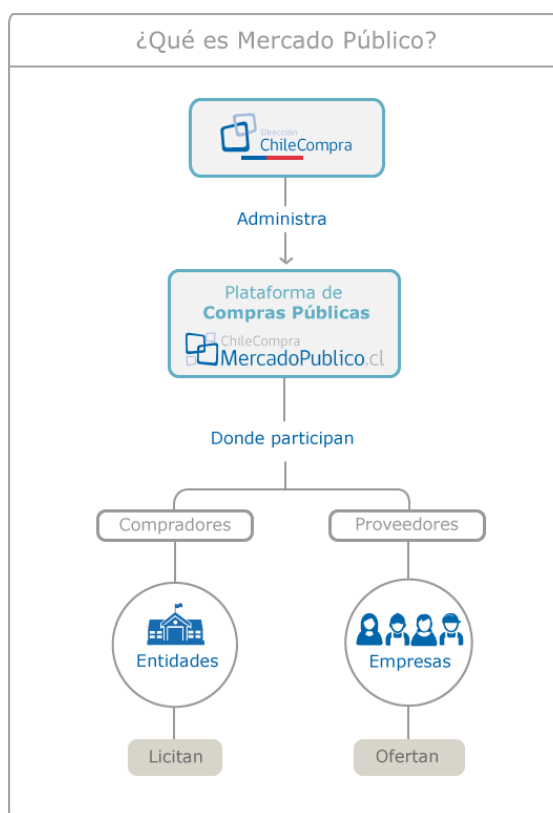
<sup>3</sup> Revisar [Anexo F](#) para ver línea de tiempo completa

Dentro de las posibilidades de esta plataforma se encuentran: publicar una compra, buscar oportunidades de negocio y enviar ofertas, entre otros.

“En MercadoPublico.cl los organismos públicos compran los productos y servicios que necesitan y los proveedores del Estado ofertan a las diferentes licitaciones respondiendo a la demanda de los compradores.”

A través de Mercado Público se transan más de 10.200 millones de dólares anuales – cerca de un 3,5% del PIB de Chile- por la adquisición de productos y servicios que permiten el buen funcionamiento de los organismos del Estado, gestión que va en beneficio directo de la ciudadanía. Estas compras incluyen desde material de oficina, medicamentos y alimentos hasta servicios de transporte o consultorías. (Dirección ChileCompra, s.f.)

**Ilustración 5: Infografía MercadoPúblico**



Fuente: MercadoPúblico

## **5.5 Beneficios Para Empresas Que Desean Ser Proveedores Del Estado**

- Acceso abierto, gratuito y equitativo a 300 mil oportunidades de trabajo
- Disminución costos transacción
- Bases de licitación, actas y adjudicaciones para todos
- Garantías a la libre competencia
- Igualdad ante las bases
- Sujeción estricta a las bases
- Acceso al Registro Nacional de Proveedores (ahorro en tiempo y generación de oportunidades de información)
- Era digital como los países desarrollados

## **5.6 Mecanismos de Compra**

Existen 4 tipos de contratos tipificados por la ley 19.886: contratos marcos, licitación privada, contratación directa y licitación pública.

A continuación, se explica brevemente en que consiste cada uno:

### **5.6.1 Contratos Marcos**

Son una modalidad de compra de bienes y servicios a través de un catálogo electrónico o tienda virtual y constituyen la primera opción de compra de los organismos públicos.

Son administrados y gestionados por la DCCP<sup>4</sup> y ésta, luego de la adjudicación correspondiente confecciona un catálogo donde identifica y personaliza la oferta de bienes y/o servicios y la ofrece a las entidades del Gobierno (mediante Mercado Público).

---

<sup>4</sup> DCCP: Dirección de Compras y Contratación Pública

Todos los entes que son regulados por la Ley de Compras deben buscar en este catálogo el servicio que necesiten, como primer paso necesario (exceptuando Municipalidades, F.F.A.A., y Orden y Seguridad Pública). Si no se puede establecer el monto total de la contratación mediante alguna estimación o algún otro método adecuado, se debe optar por una licitación pública.

### **5.6.2 Licitaciones Privadas**

Son licitaciones en las cuales los proveedores son invitados directamente a participar del proceso, con un mínimo de 3 proveedores, surgen como opción válida cuando un contrato suscrito bajo licitación pública queda inconcluso (incumplimiento, problemas de financiamiento del contratista) y el monto de lo que quede por terminar no supere los 1000 UTM. También en casos de urgencia, emergencia o algún imprevisto un organismo público. Por último, si es que el servicio debe ser realizado lo más pronto posible y/o existen pocos proveedores con la suficiente experiencia y capacidad para cumplir el objetivo, se utilizan este tipo de licitaciones.

Una vez finalizado el plazo para presentar la oferta, se adjudica el proceso a quien entregó las mejores condiciones.

### **5.6.3 Trato Directo**

Es un mecanismo excepcional de compra que implica la contratación de un sólo proveedor previa resolución fundada o decreto alcaldicio, solicitando un mínimo de tres cotizaciones para las contrataciones iguales o inferiores a 10 UTM salvo las causales establecida en el artículo 10 del reglamento de la Ley 19.886.

Entre estas causales se consideran casos de emergencia e imprevistos, si sólo existiera un proveedor del bien o servicio que se requiere o si fuera la tercera opción después de que no se presentaran oferentes en la licitación pública y privada, entre otros.

#### **5.6.4 Licitaciones Públicas**

Cuando el contrato marco no procede, surge como opción una licitación pública.

Es un procedimiento administrativo efectuado en forma autónoma por un organismo comprador, en el que invita a través de Mercado Público a los proveedores interesados a proporcionar un bien o servicio, bajo el primer requisito de no se encontrarse inhabilitados, suspendidos o eliminados del Registro Nacional de Proveedores.

Las bases o términos de referencia establecen los requisitos, condiciones y especificaciones del producto o servicio a contratar: por ejemplo, descripción, cantidad y plazos; dan a conocer los criterios de evaluación que se aplicarán en el proceso, las garantías asociadas al proceso y cláusulas de condiciones del bien o servicio, entre otros.

Los proveedores presentan sus formularios de oferta y son evaluados técnica y económicamente. El que reúna las condiciones más ventajosas según los criterios de evaluación descritos en las bases se adjudicará el contrato.

Una licitación pública tiene pros y contras. Como algo positivo se puede mencionar que se gana en competencia. Esto a su vez genera mejora en la oferta (menores precios, mayor calidad e innovación en lo ofrecido) y confianza en la transparencia de un proceso impersonal. Sin embargo, el proceso de una licitación pública bajo el marco de Mercado Público es muy complejo, mucho más complejo que una contratación directa si es que se les compara. Esto genera mayores probabilidades de que el contratista no cumpla con los términos de la oferta y/o contrato durante el proceso.

## **5.7 Proceso De Licitación Pública**

El proceso de licitación pública comienza cuando un organismo requiere los servicios de una empresa ya sean productos o servicios, se aprueba un presupuesto máximo en el caso de organismos públicos, luego se realiza un llamado abierto a empresas que deseen participar a través del portal en donde adjuntan las bases de dicha licitación (administrativas, técnicas y económicas) donde son categorizadas de acuerdo con el monto autorizado<sup>5</sup>.

Diversas empresas actúan como oferentes al formalizar su deseo de participar de la licitación mediante el envío de su propuesta. En el caso del sector de la construcción hay una visita previa, un plazo para hacer preguntas respecto a la licitación antes del cierre de ofertas.

Una vez cumplido el plazo para presentar ofertas, se cierra el proceso de postulación y se procede a evaluar cada oferta propuesta de modo de establecer la mejor. En el caso en que no existan oferentes o que ninguno de los oferentes satisfaga las condiciones mínimas solicitadas, la licitación es declarada desierta y queda a la espera de un nuevo llamado.

Una vez establecido quien se adjudica la licitación, se da un plazo para a firmar el contrato. El oferente ahora es conocido como contratista y en el caso de construcciones se debe comenzar con la ejecución del proyecto.

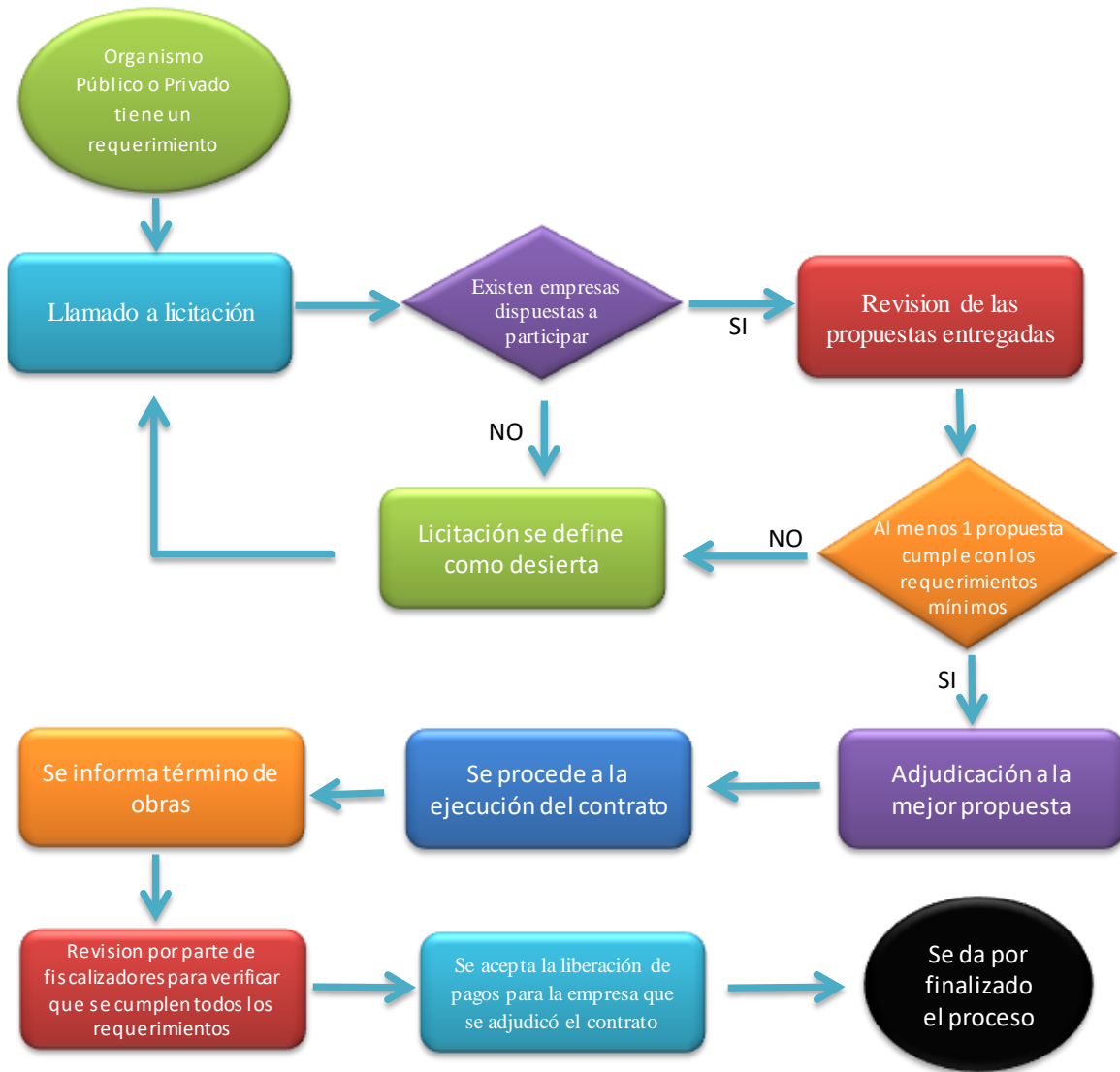
Una vez finalizadas las obras, se informa a las autoridades correspondientes quienes proceden a revisar que se cumplieran todas las obligaciones del contrato.

En caso de que exista algún ítem que deba ser corregido se da un plazo prudente, para realizar las labores que deben ser corregidas, de lo contrario se da la obra por finalizada entregando los certificados correspondientes, además de la autorización de los pagos finales.

---

<sup>5</sup> Ver Anexo C para categorías de las licitaciones de acuerdo al monto transado.

Ilustración 6: Procedimiento Paso A Paso De Una Licitación Pública



Fuente: Elaboración Propia

## **5.8 La Empresa**

### **5.8.1 Datos Generales De la Empresa**

Inmobiliaria Itálica Limitada es una empresa nacida en la X Región cuya función principal es la prestación de servicios profesionales de Ingeniería en Administración, Obras Civiles, soluciones rápidas, prácticas y eficaces para la industria nacional en el ámbito de ampliaciones, montajes y nuevas ubicaciones.

Comprometida con las soluciones sociales para diferentes entidades públicas como Municipalidades, Ministerios y entes fiscales participando, adjudicando y cumpliendo fielmente con lo ordenado en las diferentes adjudicaciones, tanto públicas como privadas.

Inmobiliaria itálica nace con el objetivo de fabricar y vender inmuebles, pero recientemente da un giro y decide participar del mercado de las obras públicas, estar ligada siempre al rubro de la construcción ha permitido a la empresa adquirir experiencia lo que hoy le está permitiendo posicionarse dentro de la industria como constructores de obras civiles de excelencia, generando la confianza, para un amplio espectro de Clientes, entre ellos públicos y privados.

Apoyando a los clientes con un grupo de profesionales de vasta experiencia, lo que le ha llevado a tener registro SERVIU, consiguiendo así, realizar importantes contratos con el Estado de Chile.

Durante su existencia, Inmobiliaria Itálica Limitada presenta una dotación de personal variable de acuerdo con los retos que año a año la empresa ha ido asumiendo, en busca de poder otorgar mejores resultados a los problemas de la comunidad.

Durante el año 2016 Inmobiliaria Itálica Limitada se alinea con la nueva forma de materializar nuevos contratos la cual es participar de licitaciones abiertas (tanto públicas como privadas).

Con esta nueva forma de cerrar contratos Inmobiliaria Itálica Limitada conoce el portal de dominio estatal Mercado Publico perteneciente al grupo Chile Compras donde se deben presentar las diversas propuestas a los proyectos de interés. En este caso quien regula las licitaciones relacionadas a construcción es el MOP.

Respecto a las obras y proyectos ya concretados, Inmobiliaria Itálica Limitada busca diferenciarse principalmente por su confianza, mano de obra calificada, habilidad y experiencia en producción; además del sello de la empresa que es trabajar solo con los materiales de calidad certificada. La empresa busca la generación de relaciones a largo plazo con clientes, y proveedores además de la continua implementación de mejoras tecnológicas con el fin de reducir los riesgos asociados a la producción y una excelente comunicación e información hacia los clientes.

Respecto al control la dirección y la toma de decisiones, estos se encuentran concentrados en el nivel más alto, pero hay cierta delegación en la toma de decisiones en relación con la puesta en práctica de las políticas. Se aceptan algunos comentarios acerca de las metas de la organización. En ocasiones se buscan ideas de los subordinados. Y a veces se les consulta antes de tomar decisiones acerca de su trabajo. Esto dentro del personal fijo, ya que el personal de obras tiene una estructura claramente jerárquica.

**Tabla 2: Datos Generales De La Empresa**

<b>DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</b>	
<i>Complete los siguientes datos de la empresa:</i>	
NOMBRE DE FANTASÍA DE LA EMPRESA	Itálica
RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA	Inmobiliaria Itálica Limitada
RUBRO	Construcción
DESCRIPCION DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	Construcción total o parcial de inmuebles
RUT DE LA EMPRESA	76.524.140-5
DIRECCIÓN	Huérfanos 1160 OF 615
COMUNA	Santiago
REGION	Región Metropolitana
TELEFONO(S) FIJO(S)	226964954
TELEFONO(S) MOVIL(ES)	998400284
CORREO ELECTRÓNICO	contacto@italica.cl
SITIO WEB	http://italica.cl/
REPRESENTANTE LEGAL	Omar Eduardo Meza Castro
RUT DEL REPRESENTANTE LEGAL	9.971.427-1

Fuente: Elaboración Propia

### 5.8.2 Datos del Gerente General

**Tabla 3: Datos Generales Del Empresario**

<b>DATOS GENERALES DEL EMPRESARIO</b>	
<i>Complete los siguientes datos del empresario:</i>	
NOMBRE	Omar Eduardo Meza Castro
RUT	9.971.427-1
DIRECCIÓN	Huérfanos 1160 OF 615
COMUNA	Santiago
REGION	Región Metropolitana
TELEFONO(S) FIJO(S)	
TELEFONO(S) MOVIL(ES)	998400284
CORREO ELECTRÓNICO	omarmeza@italica.cl
PROFESION U OFICIO	Abogado

Fuente: Elaboración Propia

## 6 MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan las herramientas que serán utilizadas para la creación del plan de negocios.

### 6.1 Plan De Negocios

En la mayoría de las empresas sin importar su envergadura, las ideas nuevas o proyectos están sujetas a un proceso previo de análisis y planificación, donde son evaluados de manera financiera o comercial lo que le permiten determinar la viabilidad del proyecto y configuración futura de la empresa.

Temas como el mercado al que la empresa va a dirigirse, la evolución previsible del mismo, la competencia, la política comercial a seguir, las ventas esperadas, los recursos técnicos y económicos necesarios, etc., deberán definirse y estudiarse con el máximo detalle antes de iniciar la creación de la empresa.

Buscar una idea de negocio es el punto de partida y puede determinar el éxito o fracaso de una empresa, esta idea debe ser realista y viable.

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen en la fase inicial de un negocio, pero es importante no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Incluso el negocio más sencillo en apariencia puede terminar antes de empezar por culpa de una idea mal definida o poco desarrollada.

Un plan de negocios según Carolina (Samsing, 1017) permite conocer si la idea tiene potencial o no, es la mejor forma de analizar una idea de forma integral y resolver problemas que puedan surgir en el futuro.

Para (Zorita Lloreda, 2015) “No se trata de encontrar un negocio que revolucione el mercado, sino de detectar un hueco, una oportunidad que nadie haya aprovechado.”

Además, por muy pequeña que sea la dimensión del negocio, es aconsejable realizar el Plan de negocios, ya que ayuda a definir con más rigor un proyecto, detectar aspectos en los que inicialmente se podría no haber pensado, y comprobar su viabilidad.

Un plan de negocios tiene 2 objetivos bien definidos, uno interno que permite al promotor de una oportunidad de negocio llevar a cabo un exhaustivo estudio de todas las variables que pudieran afectar a dicha oportunidad, aportándole la información necesaria para determinar con alto grado de certeza la viabilidad del proyecto. Y un objetivo externo, ser la carta de presentación de los emprendedores, y del proyecto, ante terceras personas como bancos, inversores externos, u otros agentes implicados a la hora de solicitar cualquier tipo de colaboración y apoyo financiero.

Un plan de negocios no necesita ser igual a otro en su configuración, pero se debe escoger un formato que facilite su lectura, en la actualidad, los planes de negocio son cada vez más cortos y concisos que antes. Si bien puede ser tentador incluir todos los resultados obtenidos en la investigación de mercado, solo se debe incluir los elementos fundamentales dentro del plan de negocios.

Para la elaboración de un plan de negocios no existen formatos prefijados ni reglas estrictas de obligado cumplimiento. De hecho, su amplia aplicación obliga a realizar diferencias en la estructura, dependiendo de la función que se pretenda dar al documento en cuestión. (Zorita Lloreda, 2015) señala que lo importante en la estructura del Plan de Negocios tenga un sentido lógico, y la coherencia necesaria al relacionar cada uno de los aspectos que lo conforman.

- Resumen ejecutivo.
- Descripción del negocio.
- Análisis del mercado y de la empresa.
- Análisis de la situación. Diagnóstico. Planteamiento estratégico.
- Plan Operativo de Marketing y Ventas.
- Plan de Operaciones. Sistema de Información.
- Temas societarios. Organización y recursos humanos.
- Estudio Económico Financiero.
- Sistemas de Control, Cuadro de Mando Integral y Planes de Contingencia.
- Conclusiones. Viabilidad.

Cada negocio, ya sea que se trate de una empresa nueva, una expansión, o incluso un proyecto dentro de la organización establecida, necesita un plan de negocios, (Harvard Business School Publishing, 2007) a través de “Creating a Business Plan” muestra una estructura típica para la mayoría de los planes de negocios:

- Resumen Ejecutivo
- Descripción del negocio
- Análisis del entorno del negocio
- Antecedentes del sector
- Análisis competitivo
- Análisis de Mercado
- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones

- Equipo de Gestión
- Plan Financiero

Otra estructura es la que aporta la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), quien tiene como misión mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado y su visión ser una agencia de clase mundial que logra los propósitos establecidos en su misión articulando en forma colaborativa ecosistemas productivos y sectores con alto potencial para proyectar a Chile hacia la nueva economía del conocimiento, en el siglo XXI. (CORFO, 2018).

El año 2013 propuso la siguiente estructura para la confección de un Plan de Negocios:

- Datos Generales de la Empresa
- Datos Generales del Empresario
- Resumen Ejecutivo
- Descripción General del Negocio
- Descripción General del Producto y/o Servicio
- Descripción General del Mercado
- Descripción de la Estrategia de Comercialización
- Descripción de los Procesos y Tecnología
- Descripción de la Estructura Organizacional
- Información Económica y Financiera
- Plan de Implementación
- Elementos Adicionales

- Recomendaciones del Ejecutivo

Para Karen Weinberger los planes de negocio negocios sirven, para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa.

Por lo general, las empresas en marcha van aumentando, sus unidades de negocios con la finalidad de crecer y ser más rentables. El plan de negocios de una empresa que ya está operativa deberá mostrar sus fortalezas y debilidades, además de la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer.

Un plan de negocios independiente de si es para una empresa nueva o una que ya está en marcha debe cumplir con dos funciones principales.

- Ser una herramienta para la búsqueda de financiamiento.
- Ser una herramienta para la administración operativa.

El plan de negocios para los administradores debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa. Mientras que el plan de negocios para los inversionistas no supera las 30 páginas, el plan de negocios operativo suele tener una extensión de 50 a 100 páginas, dependiendo de la complejidad del negocio. (Weinberger Villagran, 2009)

Karen plantea que la estructura para un plan de negocios es la siguiente:

- Resumen ejecutivo
- Análisis del entorno
- Análisis de la industria, del mercado, y estimación de la demanda
- Planeamiento estratégico

- Plan de Marketing
- Plan de operaciones
- Diseño de la estructura y Recursos Humanos
- Proyección de los estados financieros
- Evaluación Financiera
- Conclusiones y recomendaciones
- Anexos

## **6.2 Misión**

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. (Jones & Hill, 2014)

Su lectura debe permitir a todos los interesados (la propia institución, los usuarios, los ciudadanos, el Ministerio de Hacienda, el Congreso, etc.) comprender ¿cuál es la esencia o especificidad del quehacer institucional? (lo que le confiere identidad a la institución) y que justifica públicamente su existencia. Una correcta definición de la misión debe contener:

- ¿Cuál es el propósito de la organización?
- ¿Qué hace?: descripción de los productos finales (bienes y servicios que entrega).
- Para quiénes: identificación de los usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios).
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo o potencial a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El

quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.

### **6.3 Visión**

La visión corresponde a la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, “hacia dónde vamos” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012), como institución, en un futuro definido. La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento. (Below, Morrisey, & Acomb, 1987)

Responde a la pregunta:

- ¿Cómo queremos ser reconocidos?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

### **6.4 Análisis PEST**

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

A diferencia de las 5 fuerzas de Porter, en este análisis no se estudia directamente la industria en la cual la empresa opera, el análisis PEST se basa en el supuesto de que ciertas circunstancias externas e indirectas que caracterizan a una industria son capaces de influir en

su capacidad de producir valor. Por consiguiente, las empresas y / o la competitividad se ven afectadas indirectamente. (Banco Central De Chile, 2017)

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI. Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que, si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). “Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores”. (Chapman, 2004)

#### **6.4.1 Factores Políticos**

Los factores políticos analizan en qué medida el gobierno interviene en la economía. En concreto, los factores políticos incluyen áreas tales como la política fiscal, derecho laboral, derecho ambiental, las restricciones al comercio, los aranceles, y la estabilidad política. Los factores políticos también pueden incluir los bienes y servicios que el gobierno quiere ofrecer o proporcionar (bienes de interés social) y los que el gobierno encarga al sector privado. Por otra parte, los gobiernos tienen gran influencia en la salud, la educación y la infraestructura de una nación.

#### **6.4.2 Factores Económicos**

Los factores económicos incluyen el crecimiento económico, las tasas de interés, el tipo de cambio y la tasa de inflación. Estos factores tienen un gran impacto en cómo funcionan los negocios y cómo se toman las decisiones. Por ejemplo, las tasas de interés afectan el costo de capital de una empresa y, a la larga, la medida en que un negocio puede crecer y expandirse. Las tasas de cambio afectan los costos cuando se opera con exportaciones e importaciones.

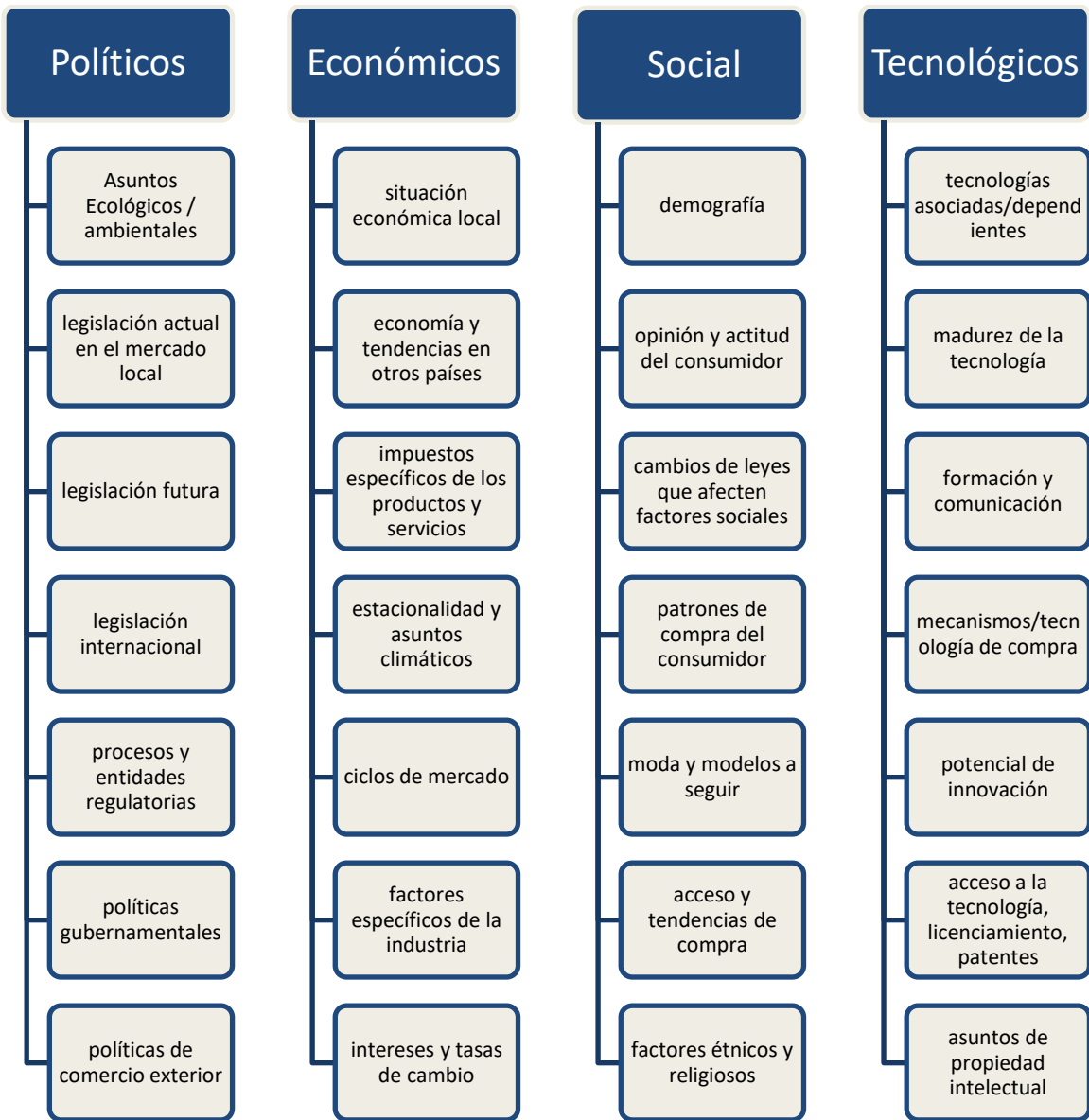
### **6.4.3 Factores Sociales**

Los factores sociales incluyen los aspectos culturales de una determinada sociedad, “la conciencia” de ésta por la salud y seguridad de su entorno, la tasa de crecimiento demográfico y la distribución por edad. Cabe señalar que las tendencias en los factores sociales afectan a la demanda de productos de una empresa y cómo opera esa empresa. Por ejemplo, un envejecimiento de la población puede suponer una fuerza de trabajo más pequeña y menos gente dispuesta a hacer esas labores (lo que aumenta el costo de la mano de obra). Además, las empresas pueden cambiar varias estrategias de gestión para adaptarse a estas tendencias sociales (tales como la contratación de trabajadores de edad avanzada).

### **6.4.4 Factores Tecnológicos**

Los factores tecnológicos incluyen aspectos como la actividad de I+D, la automatización, los incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos pueden determinar las barreras de entrada, el nivel mínimo de producción eficiente y motivar eventualmente externalizar ciertos trabajos y decisiones (“outsourcing”). Por otra parte, los cambios tecnológicos pueden afectar los costos y calidad, dando pie así a la innovación. (Marketing-Branding, 2014)

Ilustración 7: Factores Del Macro Entorno, Análisis PEST



Fuente: Elaboración Propia

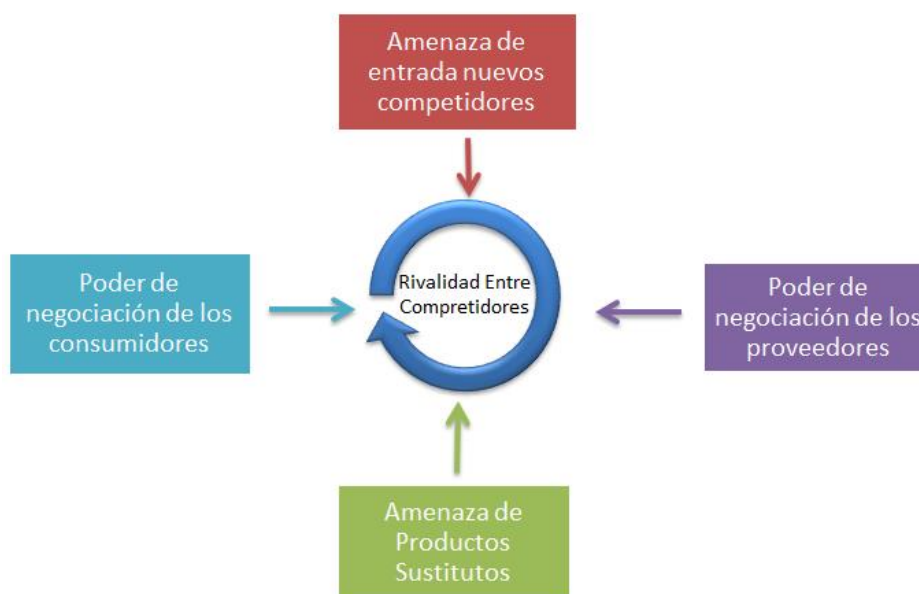
## 6.5 Modelo De Las 5 Fuerzas De Porter

Los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales.<sup>6</sup> No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye

<sup>6</sup> En anexo B se explican los pasos para analizar el sector.

a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector. (Porter, Las Cinco Fuerzas Competitivas Que Le Dan Forma A La Estrategia, 2008).

**Ilustración 8: Las Cinco Fuerzas Que Dan Forma A La Competencia Del Sector**



Fuente: Elaboración Propia, Datos Obtenidos De (Porter, 2008)

### **6.5.1 Amenaza de Nuevos Participantes:**

Los nuevos competidores en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

En consecuencia, la amenaza de nuevo participantes, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

El atractivo del mercado dependerá de si existen barreras de entrada y de haberlas que tan fácil de franquear son éstas, para los nuevos participantes, los cuales ingresarán al mercado con nuevos recursos y capacidades.

Algunas de las barreras de entrada más importantes se encuentran:

- Economías de escala por el lado de la oferta
- Beneficios de escala por el lado de la demanda
- Costos para los clientes por cambiar de proveedor
- Requisitos de capital
- Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño
- Acceso desigual a los canales de distribución
- Políticas gubernamentales restrictivas

### **6.5.2 Intensidad De Rivalidad Entre Competidores**

Para una empresa competir en un mercado donde los competidores son numerosos, estén bien posicionados o los costos fijos sean muy altos será difícil debido a que constantemente enfrentará guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.

- El crecimiento del sector es lento.
- Las barreras de salida son altas.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.
- La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio.

### **6.5.3 Poder De Negociación De Los Proveedores**

Un mercado o segmento donde los proveedores estén organizados, tengan fuertes recursos o puedan imponer precios y tamaños de pedidos, reduce el atractivo de este y más aún si los insumos son claves o no tienen sustitutos.

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos.

Las empresas dependen de una amplia gama de proveedores para adquirir los insumos necesarios. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende.
- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.

- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

#### **6.5.4 Poder De Negociación De Los Clientes**

Un mercado o segmento donde los clientes estén organizados, el producto tenga muchos substitutos o no sea muy diferenciado.

Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad de servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector por lo que el mercado será menos atractivo.

Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.
- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o, de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición.

- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.
- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador.

#### **6.5.5 Amenaza De Sustitución**

Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas.

El atractivo del mercado depende también de si existen sustitutos reales o potenciales; el mercado será aún menos atractivo si los sustitutos son más avanzados tecnológicamente o tienen menor precio.

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. La amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

#### **6.6 Análisis FODA**

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa, se centra en la evaluación de 4 factores que compiten en pares para evaluar tanto el valor interno (Fortalezas y Debilidades) como el valor externo (Oportunidades y amenazas). El desafío es encontrar el equilibrio adecuado de estos factores y Fortalecer las fortalezas, eliminar o controlar las debilidades, aprovechar las oportunidades y monitorear-reaccionar a las amenazas.

Ilustración 9: Matriz FODA



Fuente: (Análisis FODA, 2017)

### Las estrategias FO (fortalezas con oportunidades)

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de OD, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas.

Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

### **Las estrategias DO (Debilidades ante Oportunidades)**

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. Por ejemplo, podría haber una gran demanda de aparatos electrónicos para controlar la cantidad y los tiempos de la inyección de combustible los motores de automóviles (oportunidad), pero un fabricante de partes para autos quizás carezca de la tecnología requerida para producir estos aparatos (debilidad).

Una estrategia do posible consistiría en adquirir dicha tecnología constituyendo una empresa de riesgo compartido con una empresa competente en este campo. Otra estrategia do sería contratar personal y enseñarle las capacidades técnicas requeridas.

### **Las estrategias FA (Fortalezas para enfrentar las Amenazas)**

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. Un ejemplo reciente de estrategia FA se presentó cuando Texas Instruments usó un magnífico departamento jurídico (fuerza) para cobrar a nueve empresas japonesas y coreanas casi 700 millones de dólares por concepto de daños y regalías, pues habían infringido las patentes de semiconductores de memoria. Las empresas rivales que imitan ideas, innovaciones y productos patentados son una amenaza grave en muchas industrias.

**Tabla 4: Matriz FODA Para La Formulación De Estrategias**

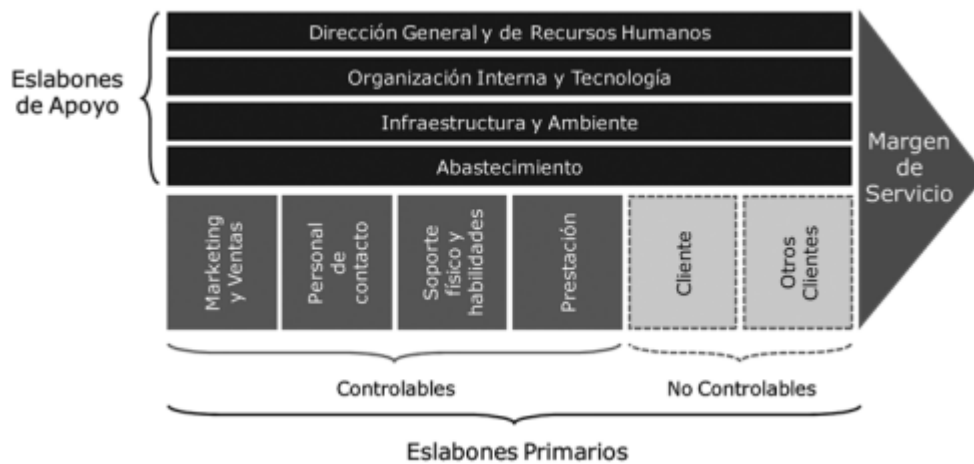
	Fortalezas	Debilidades
	Anotar las Fortalezas.	Anotar las Debilidades.
Oportunidades	Estrategias-FO	Estrategias-DO
Anotar las Oportunidades.	Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
Amenazas	Estrategias-FA	Estrategias-DA
Anotar las Amenazas.	Usar las fuerzas para evitar las amenazas.	Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: Elaboración Propia, datos extraídos de (Gross, 2010)

### 6.7 Cadena de Valor de Servicios

Gustavo Alonso replantea y completa los elementos identificados en la cadena de valor tradicional propuesta por Michael Porter, donde redefine las “actividades” bajo la figura de “eslabones” integrantes de una nueva cadena de valor. En esta propuesta todos los eslabones terminan dando forma al satisfactor que se brinda y son fuente de posibles ventajas competitivas.

**Ilustración 10: Cadena de Valor de una Empresa de Servicios**



Fuente: Marketing de Servicios (Alonso, 2008)

Como se puede observar, los cambios más importantes que sufre la herramienta en su adaptación para su aplicación en empresas de servicios radican en la organización de los eslabones primarios, los cuales aparecen absolutamente redefinidos y al mismo tiempo mostrando una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control.

Por su parte los eslabones de apoyo, mínimamente modificados en lo que respecta a su propuesta original, detentan la función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, velando por el establecimiento de las mejores condiciones posibles.

### **6.7.1 Eslabones primarios**

Permitiendo avanzar en la explicación de esta reformulación, los eslabones primarios ahora se dividen en controlables y no controlables, asumiendo todo un rol indisoluble respecto del servicio que se presta.

#### **6.7.1.1 Eslabones primarios controlables:**

Dentro de los eslabones controlables se encuentran:

##### **6.7.1.1.1 Marketing y ventas**

Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación. Como se ha visto, las características propias de los servicios no permiten su almacenamiento ni forma física, esto significa que la prestación recién tiene lugar una vez contratada por el cliente. De esta manera, si no se logran ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación del servicio nunca se concrete.

#### **6.7.1.1.2 Personal de contacto**

El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda. Haciendo una analogía con la herramienta original de Porter, detentan una injerencia similar a la de la transformación de las entradas en productos finales. Responsable permanente (aunque no absoluto) de la variabilidad del servicio, según sean las particularidades del servicio que se preste, el personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.

#### **6.7.1.1.3 Soporte físico y habilidades**

Se entiende por soporte físico a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación; en un banco las boletas de depósito, tarjetas de crédito y débito, formularios, etc.; en un restaurante, la vajilla, cubiertos, mesas, manteles, etc. Todos estos elementos también definen la calidad del satisfactor y operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente.

Por otra parte, así como el soporte físico ofrece lo suyo, en la era del conocimiento y la información, las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo inherente a la prestación, se convierten en variables insoslayables para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

#### **6.7.1.1.4 Prestación**

Bien se podría confundir a este eslabón con el resultado mismo de la nueva cadena de valor, pero se debe entender por prestación al concepto mismo del servicio, a la solución que ofrece, a lo que resuelve. En tal sentido, la concepción de la prestación debe ajustarse

todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atiende. Ser capaz de ofrecer una prestación diferencial, un servicio superador, una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos vigentes del público objetivo. Un servicio brindado sobre la base de una prestación mal definida como concepto deja lugar a la competencia para operar sobre esa brecha sin rellenar.

### **6.7.1.2 Eslabones primarios no controlables:**

#### **6.7.1.2.1 Clientes**

Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Así, cada nuevo cliente sujeto de la prestación tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no... ¡a la calidad que él mismo termina percibiendo! Un mismo cliente muy posiblemente no sea el mismo cliente en un requerimiento futuro y seguramente no será igual al próximo, aunque sí seguirá siendo un eslabón a tener en cuenta. En este marco, el fluir de conversaciones que se establezcan entre cliente, personal de contacto, prestación y demás eslabones, contribuirán en forma sinérgica o no a la construcción del emergente deseado y brindado.

¿Cómo hacer para limitar los posibles efectos adversos del no control de este eslabón? Armonizando las demás vinculaciones entre los eslabones de modo tal de propiciar un contexto lo suficientemente invariable, aunque flexible al mismo tiempo, que permita minimizar los posibles desvíos en lo que respecta a la conducta y accionar del cliente que puedan afectar la calidad del servicio. Los clientes no son eslabones prescindibles en esta nueva cadena de valor.

#### **6.7.1.2.2 Otros clientes**

No contentos con la complejidad del eslabón anterior, se debe pensar también que existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar, ya se trate de una sala de espera, el hall de un hotel, la fila en un banco o el mostrador de una casa de comidas rápidas. Motivo por el cual aparece aquí otro condimento cuya sazón incide también directamente en la calidad de la prestación. ¿De qué elementos disponemos para que la convivencia entre distintos clientes se desarrolle de la mejor manera? Segmentación es la palabra clave. En la medida que nuestro público objetivo reúna perfiles lo más homogéneos posible, estaremos minimizando la posibilidad de surgimiento de ruidos, pero, en rigor de verdad, es muy difícil pensar en que la calidad del servicio no se verá afectada. Sin ir más lejos se debe pensar en cómo puede diferir la experiencia en distintas ocasiones que se visita un restaurante de comidas rápidas: un día alguien derramó una gaseosa y los zapatos se adhieren al piso; otro día el que espera su pedido lo hace en el lugar de la fila que mantenía al solicitarlo... Son estos eslabones primarios los responsables más directo en lo que respecta a la función de brindar el mejor servicio posible.

Así las cosas, cada uno de estos eslabones se erige en una fuente de ventajas competitivas, en tanto y en cuanto se tenga la capacidad de maximizar la contribución de cada uno de ellos al todo como emergente. Asimismo, respetando el espíritu de la herramienta original, ningún eslabón es independiente del resto, razón más que suficiente para aceptar que las interrelaciones existentes entre ellos también deben ser optimizadas y también pueden ser artífices de la generación de ventajas competitivas que resulten de difícil neutralización por la competencia. Una analogía casi obligada se puede encontrar en los deportes de equipo como el hockey, el básquet o el fútbol. Por ejemplo, en fútbol, la Selección Argentina

ganadora de la Medalla de Oro en Beijing<sup>8</sup>: contó con Messi, Riquelme, Agüero, Gago, Mascherano, grandes individualidades... ¿Acaso eran garantía de que Argentina lograría la medalla dorada? Claro que no. El éxito deportivo iba a depender también de las articulaciones estratégicas y tácticas que planteara Batista (DT), así como de la forma en que los jugadores interactuaran en la cancha para superar a sus rivales.

## **6.7.2 Eslabones de apoyo**

Los eslabones de apoyo desempeñan la no menos importante función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, cuidando el establecimiento de las mejores condiciones posibles.

### **6.7.2.1 Dirección General y de Recursos Humanos**

Para Gustavo en cualquier organización, y más aún cuando se trata de una de servicios, la cultura de servicio al cliente debe derramarse por toda la empresa. De una buena vez y para siempre se debe dejar de pensar que el marketing es tarea exclusiva del departamento de marketing, entonces las demás áreas deben solo pensar en su tarea específica en lugar de pensar en el cliente. No tiene sentido siquiera pensar aquí si el cliente tiene o no la razón. El cliente es mucho más que eso, el cliente ES la razón del negocio, y es tarea de la Dirección General, en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida.

### **6.7.2.2 Organización interna y tecnología**

Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor. Alineada a los

objetivos de gestión definidos por la Dirección General y según los lineamientos incluidos en la visión, la organización interna debe conllevar su realización en forma coherente, consistente, homogénea y coordinada. La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.

### **6.7.2.3 Infraestructura y ambiente**

En el modelo original de Porter la actividad infraestructura incluye aspectos más vinculados al eslabón anterior, en esta nueva propuesta se cambia el sentido. Aquí, infraestructura y ambiente se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o bien donde suceden algunos de los momentos de verdad entre la organización y el cliente. Edificios, locales, instalaciones, comodidades y mantenimiento, moldean el ambiente marco del servicio. Esto es, por ejemplo, en una casa de comidas rápidas, la promesa “calidad, servicio y limpieza” debe reflejarse y expresarse, en términos concretos y simbólicos, a través de los componentes indicados al principio de este párrafo.

### **6.7.2.4 Abastecimiento**

La única actividad que no ha sufrido cambios respecto de la herramienta que ya conocida. Si bien en este caso se ha transformado en un eslabón, conserva su importante función en lo que respecta a la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio a la altura de las expectativas del target. Optimizar la gestión de abastecimiento en la nueva cadena de valor en pos de lograr ventajas competitivas, significa estar atentos y en condiciones de brindar siempre la mejor respuesta disponible a los requerimientos de los demás eslabones para su eficiente y eficaz operatividad.

### **6.7.3 Margen de Servicio**

El margen de servicio es el emergente y la razón de todos los eslabones, así como de la totalidad de las conversaciones que entre ellos deban tener lugar.

El margen de servicio es el porqué de esta herramienta que acabamos de revisar. Es el castillo construido con cada granito de arena aportado por los distintos eslabones. Es la sumatoria de las ventajas competitivas conseguidas por cada uno de ellos. El margen de servicio es la resultante, es lo que el cliente percibe, lo que el cliente vibra, lo que el cliente vive, lo que el cliente experimenta. El margen de servicio es lo que se hace y lo que se ofrece. Es el servicio y su diferencial de valor que lo hace único. Es lo que provoca el “gracias” de quien nos compra. Es el vínculo real y emocional que hace que el cliente no quiera dejar de comprar al proveedor, nunca, porque no encontrará jamás otra experiencia construida sobre la base de una nueva cadena de valor pensada para satisfacerlo y deleitarlo. (Alonso, 2008)

### **6.8 Estrategia Competitiva**

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de (Porter, 1980), la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

#### **Tipos Básicos De Ventaja Competitiva**

1. Liderazgo por costos (bajo costo)
2. Diferenciación

Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable:

### 3. Enfoque

#### **6.8.1 Liderazgo Por Costos**

Se aplica cuando se quiere captar una gran porción del mercado y este no valora la diferenciación. El precio promedio del producto suele estar por debajo del precio promedio de la industria, con la calidad suficiente para ese mercado. Este tipo de empresas están muy enfocadas en el análisis y control de sus costos, pues la eficiencia en su trabajo es una de las claves para el éxito.

Esta estrategia suele ser efectiva cuando:

- El mercado está compuesto por muchos compradores sensibles a los precios.
- Existen pocas posibilidades de lograr las diferencias entre productos.
- Los compradores no valoran las diferencias entre una y otra marca.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.

#### **6.8.2 Diferenciación**

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.
- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

### **6.8.3 Enfoque**

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- 2 variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación:

Estrategia de enfoque en costos, es cuando el objetivo solo de orienta a segmentos específicos y la fortaleza de la empresa está en la capacidad de controlar los costos con altos estándares de eficiencia.

Se habla de estrategia de enfoque por diferenciación, cuando el objetivo sigue orientado solo a segmentos específicos y la fortaleza de la empresa está en la capacidad para diferenciar el producto o servicio, presentándolo como único.

### **6.9 Marketing Mix**

El marketing mix se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo. Se define como las “4 p”, producto y servicio, precio, promoción y plaza.

Ilustración 11: Configuración de Marketing Mix



Fuente: Elaboración Propia

### 6.9.1 Descripción del producto o Servicio

Cuando se describe el producto se está haciendo referencia a su diseño, sus características y calidad, la cantidad, disponibilidad y variedad, el servicio de postventa, la marca y los beneficios que aporta.

El concepto incluye la calidad del servicio ofrecido y el ambiente en el que se entrega.

### 6.9.2 Estrategia de Precio

Es importante definir el precio del servicio, además de establecer las políticas de fijación de este. Los precios se deben fijar en base a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados esperados por el empresario.

**Tabla 5: Posibles Combinaciones Entre Precio y Calidad**

Precio	Calidad Alta	Calidad Media	Calidad Baja
Precio Alto	<i>Estrategia de recompensa</i>	<i>Estrategia de margen excesivo</i>	<i>Estrategia de robo</i>
Precio Medio	<i>Estrategia de calidad alta</i>	<i>Estrategia de valor medio</i>	<i>Estrategia de falsa economía</i>
Precio Bajo	<i>Estrategia de super valor</i>	<i>Estrategia de buen valor</i>	<i>Estrategia de economía</i>

Fuente: (Weinberger Villagran, 2009)

El precio se debe establecer en función de:

- La percepción del servicio.
- La intensidad de la necesidad insatisfecha.
- El posicionamiento en la mente de los consumidores.
- Poder adquisitivo del cliente.
- Estructura de costos del servicio.
- Precios de la competencia.

### **6.9.3 Estrategias de promoción**

Su misión es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del servicio ofrecido.

### **6.9.4 Estrategia de plaza o distribución**

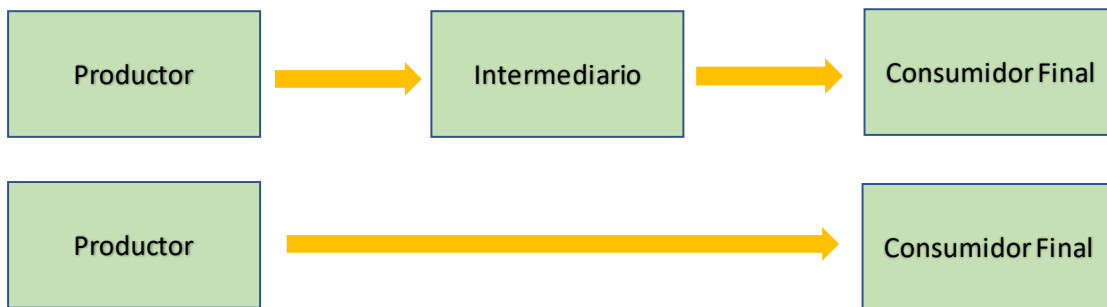
Hace referencia a la forma como se llegará al cliente o consumidor final. Se debe analizar los canales de distribución que la industria tiene.

- ¿Se vende directamente a los clientes?
- ¿Se utiliza representantes de ventas, distribuidores o agentes?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de usar terceros para vender?

- ¿Cómo accede a clientes “valiosos”?
- ¿Cuántos distribuidores hay como están distribuidos geográficamente?
- ¿Los distribuidores tienen algún poder de negociación?
- ¿Los distribuidores están asociados?

Respecto del canal de distribución, éste puede ser intensivo cuando se utilizan todos los canales de distribución, puede ser selectivo cuando se utilizan solo algunos, o puede ser exclusivo si se entrega el servicio directamente al consumidor final.

**Ilustración 12: Canales De Distribución Para Servicios**



Fuente: Elaboración Propia

## 6.10 Tipos de operaciones

Una empresa, de acuerdo con el tipo de bienes o servicios que produce, puede organizar sus operaciones en forma de: proyecto, taller, producción repetitiva o como proceso continuo.

### 6.10.1 Proyecto

Se caracteriza por ser un conjunto de actividades dirigidas hacia el logro de una meta única. Normalmente los proyectos como manera principal de operar son a gran escala. Un elemento clave del proyecto es que tiene un tiempo establecido para su realización. Esto significa que un proyecto no puede extenderse indefinidamente y que tienen una fecha en

que debe iniciarse y otra en que debe concluir. Aunque en las industrias que generalmente se dedican a la producción de bienes, este tipo de operación no es el principal, en la de la construcción sí lo es. En efecto toda construcción comienza y termina en fecha determinada y tiene un solo objetivo: materializarla.

#### **6.10.2 Taller**

si bien existe la responsabilidad de producir algo, no se tiene establecido o tipificado producto alguno. Generalmente las cosas se hacen por especificaciones del cliente. El tipo y cantidad de trabajo suele variar de acuerdo con las necesidades del cliente. En la construcción suele darse este tipo de operaciones en las empresas que se dedican a dar mantenimiento y a hacer reparación. En este caso el trabajo se da también dentro de un marco establecido de tiempo, aunque este puede ser extendido por el surgimiento de otras necesidades no contempladas originalmente.

#### **6.10.3 Producción repetitiva**

Se emplea un método común para producir grandes volúmenes de un bien estandarizado. Las organizaciones que utilizan este tipo de operaciones generalmente están confinadas a un número relativamente bajo de productos para promover la eficiencia en las operaciones. Tanto el trabajo como el producto tienden a estar altamente estandarizados. Los sistemas que operan de esta manera tienden a la automatización y al uso de equipo especializado.

#### **6.10.4 Proceso continuo**

Se utiliza para obtener productos o servicios con alta uniformidad. Esta operación se puede dar en la construcción cuando se realizan grandes obras de concreto en las cuales el

colado debe ser continuo. Como ejemplo particular la construcción de carreteras o caminos, silos y presas de concreto con cimbra deslizante.

**Tabla 6: Factores Influyentes en el Proceso de Construcción**

Factores de influencia	Tipo de organización del proceso			
	Proyecto	Taller	Producción repetitiva	Operación continua
Capital requerido	medio	Bajo	Alto	Muy Alto
origen del equipo	propio/rentado	Propio	Propio	Propio
horizonte de planeación	Mediano	Corto	Largo	Medio
Capacidad de planeación	Mediano	Bajo	Alto	Muy Alto
Tareas en el sitio	Alta	Medio	Medio	Alto
Manejo de inventarios	Alta	Bajo	Medio	Alto
Mano de obra requerida	Alta	Bajo	Medio	Bajo
programación y aseguramiento	Alta	Bajo	Muy Alta	Muy Alto
Necesidad de pronostico	Alta	Bajo	Medio	Muy Alto

Fuente: (Arcudia Abad, Pech Pérez, & Álvarez Romero, 2005)

## 6.11 CAPM

El cálculo de la tasa de descuento se puede realizar con el método CAPM (Modelo de Fijación de Precios de Activo de Capital en español) a través de la siguiente fórmula:

$$R_a = r_f + \beta(R_m - r_f) + r_p$$

Donde:

$R_a$ : Rendimiento del activo

$r_f$ : Rendimiento libre de riesgo

$R_m$ : Rendimiento de mercado

$\beta$ : Sensibilidad del activo

$r_p$ : *Riesgo País*

## 7 METODOLOGÍA

Antes de comenzar la metodología que se empleara en este trabajo, es importante destacar que la información obtenida de la empresa pertenece a los conocimientos y experiencia de los socios, ellos cuentan con el know-how de la industria dado sus años de experiencia inmersos en esta.

Respecto a la aplicación, desarrollo y análisis, éstos provienen del resultado de la información recopilada y los conocimientos adquiridos por el investigador. Con esta información se determina que herramientas se utilizarán para generar el plan de negocios y la evaluación económica pertinente.

Basado en análisis de los planes de negocios planteados en el Marco Teórico y sus respectivas estructuras, se definirán cada uno de los puntos a utilizar en la investigación y metodología del plan de negocios basado en la propuesta de Karen (Weinberger Villagran, 2009). Además, se incluirán secciones de la estructura propuesta por Enrique (Zorita Lloreda, 2015).

A continuación, se presenta la estructura detallada del plan de negocios que se utilizara en el presente informe quien toma como referencia los planes de negocios expuestos en el Marco Teórico:

### 7.1 Resumen Ejecutivo

El objetivo de un resumen ejecutivo es captar el interés de los potenciales inversores o receptores de la presentación. Por ello, debe ser realista, atrayente y breve además de contener los aspectos más importantes del Plan de Negocio.

Permite al lector tener una visión general y concisa del proyecto, debe quedar claro en qué consiste el negocio, y que se genere interés por el mismo y por profundizar en la lectura de las demás partes del plan. (Zorita Lloreda, 2015)

## **7.2 Evaluación del medio Ambiente Externo**

El análisis del entorno es fundamental para descubrir oportunidades sobre la base de las cuales podrían surgir ideas de negocios. Además, este análisis permitirá a la empresa identificar las amenazas que dificultarían el ingreso a al mercado o la necesidad de un cambio de rumbo. (Weinberger Villagran, 2009)

Este análisis se realizará mediante un análisis PEST.

## **7.3 Investigación De Mercado**

Se realizará un estudio de las principales industrias de la zona, luego se evaluará el mercado meta de la constructora, mercado a cubrir en 5 años, que es el periodo en el que se evaluará el negocio.

- Análisis de demanda percibida
- Tamaño de mercado (cálculo)
- Mercado meta
- Oferta. Principales competidores
- Clientes

## **7.4 Evaluación De La Industria**

Para Porter (*s.f.*), el análisis de una industria<sup>7</sup> conlleva a estudiar distintas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y resultados de la empresa, mediante este análisis se definirá:

- La intensidad de la competencia, para descubrir los puntos en los cuales hay que diferenciarse de esta.
- Amenaza de nuevos participantes, para planificar la estrategia para dificultar el ingreso de estos.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos, analizar sus características en comparación con los nuestros para resaltar sus cualidades.
- El poder de negociación de los compradores y de los proveedores, para generar una estrategia de negociación adecuada a las necesidades de la constructora.

## **7.5 Plan Estratégico**

Se comenzará realizando una evaluación interna a través de FODA, se detectarán los factores críticos para el éxito, y un análisis de la cadena de valor para determinar la estrategia a tomar por la empresa.

### **7.5.1 Evaluación Interna**

Se empleará este análisis de modo que conduzca al menos a informar las decisiones de gestión o mejorar la identificación de las acciones adecuadas que se deben seguir.

Mediante un análisis FODA, se determinará:

---

<sup>7</sup> Cuando se habla de industria, se entiende que es el conjunto de empresas que fabrican productos que compiten entre ellos o que son sustitutos cercanos.

- Fortalezas, se analizarán todas las posibles fortalezas para encontrar y explotar las ventajas competitivas.
- Oportunidades, se estudiarán a conciencia las oportunidades que se generen en el mercado, para el desarrollo y el crecimiento de la constructora.
- Debilidades, se descubrirán las debilidades para saber por qué lado se puede ser vulnerable.
- Amenazas, se generará una estrategia para resistir las posibles amenazas que genere el mercado.

### **7.5.2 Factores Críticos**

Se determinarán los factores claves que le permiten a toda empresa establecer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

### **7.5.3 Análisis De La Cadena De Valor**

La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial, mediante la cual una empresa descompone sus funciones, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. (Zorita Lloreda, 2015)

En esta sección se realiza una descripción de las principales actividades que se realizan en una empresa prestadora de servicios, desde el diseño de una propuesta (licitación) hasta la recepción final de las obras. En esta ocasión se presentará una cadena de valor con ciertas variaciones que se adhieren mejor al tipo de empresa. Donde las “actividades” son reemplazadas por “eslabones”, En consecuencia, si las actividades se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo. En esta variante se hablará de eslabones primarios y eslabones de apoyo.

## **7.5.4 Estrategia**

### **7.5.4.1 Misión y Visión**

Se revisará la misión y visión de la empresa Itálica de modo que estos se ajusten a las nuevas pretensiones de ésta.

### **7.5.4.2 Valores**

Se establecerán los valores por los cuales la empresa se debe regir en todo momento.

### **7.5.4.3 Objetivo Organizacional**

Se definirán los objetivos que la empresa debe perseguir en el corto, mediano y largo plazo.

### **7.5.4.4 Estrategia Competitiva**

Se escogerá una de las 3 estrategias genéricas de Porter, con la información presentada se verá cual estrategia se adecua más en este caso.

### **7.5.4.5 Ventaja competitiva**

Se debe encontrar su ventaja competitiva, que permita generar valor para sus clientes. “La ventaja competitiva es muy costosa, rara y difícil de imitar por parte de los actuales o potenciales competidores.” (Weinberger Villagran, 2009)

## **7.6 Plan De Marketing**

Se debe comenzar con una definición del segmento de mercado o público objetivo, y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere alcanzar, es decir cómo quieren que la empresa sea vista o recordada. Luego se deben definir los objetivos que perseguirá el plan de marketing.

El plan de marketing estará conformado por conceptos de mercadeo, el conjunto de estos es denominado marketing mix o las cuatro P.

Se utilizará la herramienta Marketing Mix para describir la forma en que se lograrán los objetivos de marketing. El Marketing Mix es el uso selectivo de diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Fue McCarthy (s.f.) quien, a mediados del siglo XX, lo denominó la teoría de las 4Ps.

- Producto, debe ser consistente con la filosofía de su empresa y las necesidades, del mercado objetivo
- Precio, las decisiones sobre cómo fijar el precio dependerán, por una parte, de la sensibilidad de los precios de mercado y del valor percibido por el mercado con relación al producto.
- Promoción, hacer que los consumidores tomen conciencia del producto o servicio.
- Plaza, cómo se transportará el producto desde la fábrica hasta el usuario final

## **7.7 Plan De Operaciones**

En este capítulo se describirán las operaciones y procesos que llevará a cabo la empresa para poder ofrecer su servicio final. En primer lugar, se describirá el lugar donde se realizarán todas las actividades administrativas (oficina) y la bodega para almacenar insumos requeridos por una obra. Cabe destacar que el lugar físico donde se realizara cada proyecto variara dependiendo del cliente. Luego se definirán los procesos propios de la empresa.

## **7.8 Plan De Recursos Humanos**

Se diseñará a partir de las necesidades de la empresa para realizar su labor, se determinarán los cargos necesarios, sus responsabilidades y atribuciones, y el diseño de los incentivos para mejorar la productividad. Cabe destacar la importancia de generar un plan de recursos humanos que se adecue de buena manera a la empresa en cuanto al crecimiento y

contracciones de las operaciones que depende del número de obras que mantiene la empresa en desarrollo.

Se incluirá además la estructura organizacional de la empresa.

## **7.9 Plan Financiero**

Desarrollar un plan financiero es importante para la empresa ya que ayuda a determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios. Determinar los costos asociados además de proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa.

## **7.10 Conclusiones**

Esta es la sección final de un plan de negocios, en la cual debe analizarse todo el trabajo realizado y deben responderse esencialmente las siguientes preguntas:

- ¿La empresa es viable en términos económicos?
- ¿La rentabilidad que muestra el proyecto es atractiva para los inversionistas?
- ¿Cuáles son las grandes oportunidades o las grandes amenazas que podrían modificar sustancialmente la rentabilidad del proyecto?

# **8 DESARROLLO PLAN DE NEGOCIOS**

## **8.1 Evaluación Del Medio Ambiente Externo**

A continuación, se presenta el análisis de los 4 aspectos principales del análisis externo: Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico.

### **8.1.1 Factores Políticos**

- Políticos:

Chile posee un sistema político republicano, democrático y representativo. Actualmente, enfrenta un escenario político complejo dado principalmente por la incertidumbre que genera un cambio de gobierno sumado al cambio de cámara diputados donde por primera vez surge una tercera corriente política que se desmarca de las antiguas tendencias.

- Relaciones Internacionales

Chile ha sido protagonista de una exitosa inserción internacional en la economía mundial. Esto se da gracias a la política de comercio internacional impulsada a partir de 1990, a la fecha el país cuenta con 26 acuerdos comerciales (DIRECON, 2017), con 64 mercados en 4 continentes que representan más del 83% del PIB global, lo que ha favorecido el crecimiento, la modernización y el empleo en nuestro país.

También en el ámbito plurilateral no se puede omitir los esfuerzos de negociación que culminaron en el Acuerdo Transpacífico (TPP), iniciativa de gran envergadura donde participan 12 países, que favorecerá al país abriendo nuevas oportunidades económicas y comerciales. Más allá de las polémicas, este acuerdo se encuentra en línea con la estrategia que ha adoptado desde hace más de dos décadas el Estado chileno de participar plenamente en la economía global.

- Legales

Como punto de partida se debe tener en consideración que, para ser proveedor del estado, la empresa que desea poseer acceso y uso del Sistema de Información de Compras y Contrataciones (MercadoPúblico), estará sujeto a lo previsto en la Ley N° 19.886 sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, su Reglamento contenido en el DS N° 250 del Ministerio de Hacienda y normas complementarias.

La empresa como propósito quiere pertenecer al registro de contratistas del MOP por lo que se debe regir por la Ley N°15.840, Orgánica del Ministerio de Obras.

La empresa contara con trabajadores por lo que debe cumplir con todas las normas del trabajo donde las más importantes son, Ley N° 12.084 referente a beneficios previsionales, Ley N° 16.744 que hace alusión a los accidentes laborales. Y tal vez una de las más importantes es la recientemente modificada Ley N° 20.001 que regula el peso máximo de carga humana y Ley N° 20.123 que regula el trabajo en régimen de Subcontratación, el funcionamiento de las Empresas de Servicios Transitorios, y el contrato de trabajo de servicios transitorios.

Cabe destacar que, así como el sector construcción es muy dependiente del ciclo económico, también lo es de la legislación vigente y políticas públicas del país, por lo que un cambio de estas, como por ejemplo una disminución del acceso al crédito especial del IVA.

El artículo 21 del DL N°910, de 1975, del Ministerio de Hacienda, estableció un crédito especial para las empresas constructoras, igual al 65% del débito del Impuesto al Valor Agregado que deban determinar en la venta de bienes corporales inmuebles para habitación por ellas construidos, cuyo valor no exceda de los siguientes montos:

En la venta de bienes corporales inmuebles para habitación cuyo valor no exceda de 4.500 UF, con un tope de hasta 225 UF por vivienda, y en los contratos generales de construcción de dichos inmuebles que no sean por administración, con igual tope por vivienda.

En resumen, está sujeto a leyes propias de participar en licitaciones, trato de empleados, y declaración de renta 1 y 2 categoría.

### **8.1.2 Factores Económicos**

- Economía Chilena

La economía chilena estaría dejando atrás las malas cifras mostradas durante la primera parte del año y todo indica que hacia los últimos meses del 2017 el crecimiento de la economía en la punta estará en el rango 3% - 3,5% y las proyecciones apuntan a que el 2018 el crecimiento rondaría el 2,5%.

Sin duda, las sorpresas en materia de economía estuvieron centradas en el IPC de septiembre que tuvo un registro de -0,2% mensual, por debajo de lo esperado por el mercado. Lo anterior, ha provocado una baja en las expectativas de inflación que ha elevado las tasas particularmente las denominadas en UF.

De esta forma, el mercado ha incorporado una inflación para el año 2017 de un 1,8%, cifra muy distinta a la trazada por el Banco Central en el escenario económico presentado en su último IPOM<sup>8</sup> de 2,4%. Por tanto, también ha aumentado la probabilidad de que éste se incline a realizar un recorte adicional de tasa.

- Sector de la Construcción

El Sector Construcción en Chile se caracteriza por poseer una participación en el PIB Chileno que oscila en torno al 7%. El PIB del sector sufrió una disminución cercana al 6% medido a septiembre de 2017 respecto a septiembre de 2016 donde paso de \$2.298 MM a \$2.161MM.

---

<sup>8</sup> IPoM: Informe Política Monetaria

- Inversión Agregada

En cuanto a la inversión agregada en infraestructura, se espera aumente en promedio 2,7% en 2018 respecto de 2017, lo que representa un punto de inflexión positivo, luego de tres años consecutivos de variaciones negativas. Ello es coherente con los mayores montos de inversión provenientes del ingreso de nuevos proyectos tanto en el sector minero como energético, según se desprende del último catastro de la CBC. Además, es de destacar que – como escenario base de predicción– se espera que la relativa recuperación de la confianza empresarial se transmita de manera más inmediata en la entrada de diversos proyectos de inversión productiva privada de menor tamaño (inferiores a US\$ 5 millones). Ello, en el corto plazo, compensará la disminución de la inversión correspondiente a proyectos privados de mayor envergadura registrados en la CBC. Esta dinámica permitirá compensar el retroceso de 1% anual en el gasto real de infraestructura pública implícito en el proyecto de Ley de Presupuesto Público para el próximo año –en el que resalta el efecto de la mayor base de comparación, ante el alza del presupuesto vigente de 2017 respecto de 2016.

- Escenario Internacional

Las expectativas en torno al escenario externo relevante para la economía chilena continúan siendo favorables, ya que las mejores proyecciones de crecimiento mundial para 2018 respecto de 2017 siguen afianzándose. En este ámbito, la volatilidad en los mercados financieros internacionales evoluciona sin mayores disrupciones, manteniéndose la propensión del flujo de capitales hacia las economías emergentes y en desarrollo, con primas de riesgo soberano relativamente acotadas desde una perspectiva global. Así, el escenario supone que el PIB mundial crecerá en torno a 3,6% y 3,7% anual durante los años 2017 y

2018, respectivamente, superando en cinco y seis décimas a su par observado en 2016. (CChC, 2017)

- Tipo de Cambio

El tipo de cambio nominal (TCN) ha mantenido una evolución relativamente estable durante la primera mitad de 2017, pero con una leve inclinación a la baja durante el segundo semestre del mismo año, en línea con la evolución de las paridades del resto de las monedas de los países emergentes respecto del dólar. Particularmente, la reciente apreciación del TCN observado en Chile es coherente con el comportamiento de la cotización del dólar a escala global, el mayor flujo de capitales internacionales hacia las economías emergentes y la mantención de un alto precio del cobre (en torno a US\$ 3/libra durante agosto y septiembre).

De este modo, la paridad peso-dólar acumula una apreciación de -4% anual en el período enero-septiembre de 2017 (promediando 654 pesos por dólar), incluso transándose en torno a 630 pesos. Para fines de 2017, los economistas encuestados por el Banco Central esperan que el TCN bordee los 635 pesos por dólar.

Por otra parte, el tipo de cambio real (TCR) se ha depreciado 1,2% interanual a septiembre, manteniéndose en su nivel promedio histórico de 102,9 (1996-2016). Por lo demás, las estimaciones del Banco Central contemplan que el TCR tendrá una leve depreciación a lo largo del horizonte de proyección. (Banco Central de Chile, 2017)

### **8.1.3 Factores Socioculturales**

- Demografía

Según el Censo realizado el 2017 se estima que la población chilena a la fecha es cercana a los 17,3 millones de habitantes, del cual el 49% de la población son hombres y el 51% son mujeres donde la Tasa de Participación en la Fuerza de Trabajo asciende a un 59,7% y una tasa de desocupación de 6,7%<sup>9</sup>.

- Pobreza

Las condiciones sociales de la población han mejorado ostensiblemente con respecto a las dos décadas anteriores, en gran medida gracias al crecimiento económico y a políticas sociales sensibles con la realidad de la población chilena.

Según la encuesta Casen, a fines del año 2015 la población en situación de pobreza por ingresos se estima en 2.046.404, lo que corresponde a un 11,7% de la población residente en hogares de viviendas particulares. Esta cifra corresponde a una disminución significativa de la pobreza por ingresos respecto al año 2013, momento en el cual alcanzaba a un 14,4%. En el caso de la tasa de pobreza extrema por ingresos disminuyó de 4,5% de las personas a 3,5% en el mismo período, reducción que también es estadísticamente significativa.

#### **8.1.4 Factores Tecnológicos**

Chile es un país vanguardista en cuanto a la incorporación y utilización de elementos tecnológicos a nivel latinoamericano, la planificación del gobierno ha instaurado incorporar la cercanía a la tecnología desde el comienzo de la educación y es así como se ha comenzado en el país un proceso de “alfabetización digital” destinado a menores y adultos mayores, para que conozcan y dominen nuevas herramientas.

---

<sup>9</sup> Datos presentados en indicadores sectoriales página web del INE

Ciertas tendencias tecnológicas adquieren un gran valor dentro de la industria ya que se perfilan como una forma de agregar valor al producto final, generando una propuesta más atractiva.

Dentro de estas tendencias, que comienzan a sobresalir dentro del sector, se puede identificar la eficiencia energética, ya que trabajar con herramientas que sean más eficientes se traduce en un ahorro de costos de operación y por consiguiente aumenta el margen de ganancia. Realizar un servicio de construcción sustentable, como forma de generar el menor impacto posible al medio ambiente.

Para la logística, el uso de TI se convirtió en un elemento fundamental para obtener un rendimiento más eficiente en la interna de las empresas, y la renovación continua es lo que marca la diferencia entre la actualidad y el futuro.

## **8.2 Investigación De Mercado**

La investigación de mercado, en cualquier tipo de proyecto, constituye una fuente de información de suma importancia tanto para estimar la demanda como para proyectar los costos y definir precios.

### **8.2.1 Análisis de demanda percibida**

El mercado total lo constituyen el universo de constructoras, contratistas y subcontratistas que se desempeñan en especialidades tradicionales dentro del rubro de la construcción, y que podrían presentar su postulación a MercadoPúblico.

Dentro de cinco años, el 35% de las empresas se habrá cambiado a contratos basados en el rendimiento o desempeño. Además, de acuerdo con un informe de 2015 sobre transparencia en el mercado, la gestión del ciclo de vida del producto crecerá hasta una tasa

del 8,1% en 2022, lo que significa que los contratos en el sector de la construcción, como en otros sectores, también serán cada vez más complejos y basados en el servicio.

Pero lo fundamental para las empresas de la construcción es ser muy claros sobre el propósito principal de su activo. Por ejemplo, una empresa podría ganar el contrato para construir un hospital, garantizando la provisión de un número determinado de camas. (ECOSAN, 2017)

La demanda de servicios de construcción proviene de la gran mayoría de los sectores económicos, y, por ende, ello se traduce en una amplia heterogeneidad del producto demandado. Por un lado, existe el sector de las “familias” que demandan viviendas, y el sector de las “empresas” que demandan infraestructura para la producción de bienes y servicios. Por otro lado, existe la demanda desde el sector público que requiere la construcción de edificación pública no habitacional para su funcionamiento, y de infraestructura pública. Todas estas demandas conforman los “clientes” de las empresas constructoras.

Tabla 7: Inversión En Construcción Desagregada

SECTOR	Estimado			Proyectado			Estimado			Proyectado			
	2014	2015	2016	2017	2018			2015	2016	2017	2018		
				2017	Pesimista	Base	Optimista			Pesimista	Base	Optimista	
Millones de UF													
<b>VIVIENDA</b>	<b>208,5</b>	<b>213,8</b>	<b>220,0</b>	<b>223,8</b>	<b>225,6</b>	<b>227,9</b>	<b>230,1</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>	<b>1,7</b>	<b>0,8</b>	<b>1,8</b>	<b>2,8</b>
Pública <sup>10</sup>	48,8	45,2	46,9	46,1	44,7	45,2	45,6	-7,2	3,6	-1,7	-3,0	-2,0	-1,0
Privada	159,7	168,6	173,2	177,7	180,9	182,7	184,5	5,5	2,7	2,6	1,8	2,8	3,8
Copago prog. sociales	33,2	33,3	33,6	33,9	34,4	34,7	35,1	0,0	1,0	0,9	1,5	2,5	3,5
Inmobiliaria sin subsidio	126,5	135,3	139,6	143,8	146,5	147,9	149,4	7,0	3,1	3,0	1,9	2,9	3,9
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>465,8</b>	<b>456,5</b>	<b>445,9</b>	<b>430,4</b>	<b>437,8</b>	<b>442,1</b>	<b>446,4</b>	<b>-2,0</b>	<b>-2,3</b>	<b>-3,5</b>	<b>1,7</b>	<b>2,7</b>	<b>3,7</b>
<b>Pública</b>	<b>146,1</b>	<b>164,5</b>	<b>160,8</b>	<b>162,5</b>	<b>164,5</b>	<b>166,1</b>	<b>167,7</b>	<b>12,6</b>	<b>-2,3</b>	<b>1,1</b>	<b>1,2</b>	<b>2,2</b>	<b>3,2</b>
Pública <sup>11</sup>	107,7	120,2	112,4	114,5	112,2	113,3	114,5	11,6	-6,5	1,9	-2,0	-1,0	0,0
Empresas autónomas <sup>12</sup>	23,7	29,4	33,2	32,6	37,9	38,2	38,5	24,4	12,7	-1,7	16,0	17,0	18,0
Concesiones OO.PP.	14,7	14,9	15,2	15,4	14,4	14,6	14,8	1,3	2,3	1,1	-6,0	-5,0	-4,0
<b>Productiva</b>	<b>319,7</b>	<b>292,0</b>	<b>285,1</b>	<b>268,0</b>	<b>273,3</b>	<b>276,0</b>	<b>278,7</b>	<b>-8,7</b>	<b>-2,4</b>	<b>-6,0</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>
EE. pública <sup>13</sup>	19,1	16,9	17,0	18,3	19,3	19,5	19,7	-	0,4	7,7	5,5	6,5	7,5
Privadas <sup>14</sup>	300,7	275,0	268,1	249,6	254,0	256,5	259,0	-8,5	-2,5	-6,9	1,8	2,8	3,8
<b>INVERSIÓN EN CONSTRUCCIÓN</b>	<b>674,3</b>	<b>670,3</b>	<b>665,9</b>	<b>654,2</b>	<b>663,4</b>	<b>669,9</b>	<b>676,5</b>	<b>-0,6</b>	<b>-0,7</b>	<b>-1,8</b>	<b>1,4</b>	<b>2,4</b>	<b>3,4</b>

Fuente: Informe MACH47

Es importante precisar que dentro de las obras públicas los rubros con mayor presupuesto asignado son: Edificaciones (hospitales, oficinas públicas, colegios), expansión y mejoramiento urbano (pavimentación, obras sanitarias, paseos y jardines), irrigación y obras eléctricas. Las obras privadas están representadas por: viviendas, hoteles, centros comerciales, entre otros.

<sup>10</sup> Inversión en programas habitacionales del MINVU, FNDR y mejoramiento de barrios.

<sup>11</sup> Inversión real del MOP, inversión en infraestructura del MINVU (vialidad urbana y pavimentación), Educación (inversión JEC), Salud (inversión en infraestructura), justicia y Ministerio Público (inversión en infraestructura), Instituto del Deporte, DGAC, programa FNDR y de mejoramiento urbano.

<sup>12</sup> Inversión en Metro, empresas de servicios sanitarios, puertos, EFE y Merval.

<sup>13</sup> Inversión de CODELCO, ENAMI, Gas (ENAP).

<sup>14</sup> Inversión del sector forestal, sector industrial, minería (excluye ENAMI y CODELCO), energía (excluye ENAP), comercio, oficinas, puertos privados, e inversión en construcción de otros sectores productivos.

### 8.2.2 Tamaño de mercado (cálculo)

Respecto a la cantidad total de licitaciones publicadas por año se obtiene la siguiente información desglosada por región:

Tabla 8: Cantidad de Licitaciones Publicadas Por Año

	Cantidad de Licitaciones publicadas Al Año			
	2014	2015	2016	2017
Región de Arica y Parinacota	456	492	284	340
Región de Tarapacá	514	330	309	259
Región de Antofagasta	436	345	326	294
Región de Atacama	487	429	364	397
Región de Coquimbo	808	582	507	623
Región de Valparaíso	1625	1455	1021	1173
Región Metropolitana de Santiago	6008	4332	3156	3986
Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	1150	775	715	717
Región del Maule	1454	1145	1069	1056
Región del Biobío	3004	2494	2089	2267
Región de la Araucanía	1466	1329	1079	1384
Región de Los Ríos	658	678	564	626
Región de los Lagos	1298	1159	856	839
Región Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	280	282	242	267
Región de Magallanes y de la Antártica	342	315	258	429
<b>Total de licitaciones publicadas x Año</b>	<b>19986</b>	<b>16142</b>	<b>12839</b>	<b>14657</b>

Fuente: Elaboración Propia, Datos recopilados (Analiza, 2017)

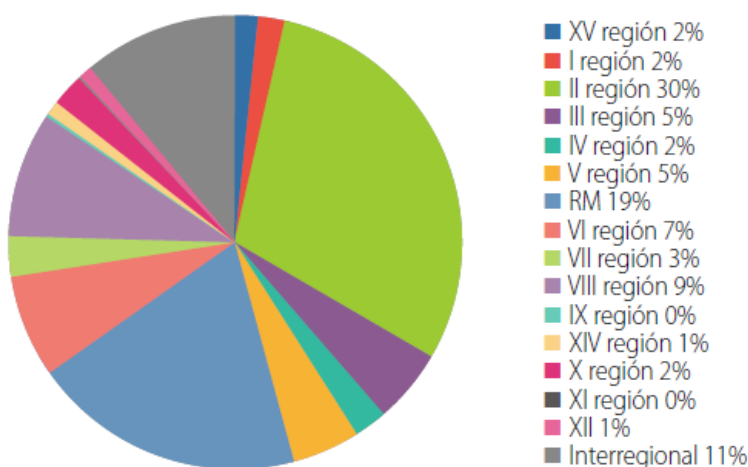
Para el quinquenio 2017-2021, se espera una inversión de US\$ 28.976 millones, de los que un 76% corresponde a los sectores de Energía (38%) y Minería (38%). Por su parte, el gasto en construcción para dicho periodo asciende a US\$ 16.022 millones, siendo también los sectores energéticos y minero los más relevantes, teniendo este último mayor preponderancia (47% frente a 28%) debido al mayor peso del factor construcción en los proyectos desarrollados en ese ámbito.

Tabla 9: Infraestructura Productiva: Resumen Por Sector Económico Millones US\$

Sector	Nº de Proyectos	Inversión (2017-2021)	GC <sup>15</sup> (2017-2021)	GC 2017	GC 2018
Energía	136	11.109	4.498	1.787	1.375
Forestal	1	1.345	622	393	230
Industrial	65	1.424	729	332	303
Inmobiliario	32	1.267	1.127	513	308
Minería	59	10.919	7.489	2.153	2.482
Infraestructura prod. Pública	15	801	621	379	241
Otros	7	1.960	809	452	206
Puertos	8	151	127	60	44
<b>Total general</b>	<b>323</b>	<b>28.976</b>	<b>16.022</b>	<b>6.069</b>	<b>5.189</b>

Fuente: Informe Mach<sup>16</sup> (CChC, 2017)

Ilustración 13: Distribución Del Gasto En Construcción por Regiones  
US\$6.069 millones estimados para 2017



Fuente: CChC en base al catastro de abril de la CBC.

Desde el enero del 2011 a diciembre del 2017, MercadoPúblico ha emitido un total de 22.957.677 órdenes de compra donde se ha recibido apenas un 0,89% de reclamos del cual

<sup>15</sup> GC: Gastos en Construcción

<sup>16</sup> Datos extraídos de informe MACH 46 P.70

un 49,3% corresponde a pagos impagos y un 50,7% a irregularidades en el proceso de licitación<sup>17</sup>.

Otros factores para considerar que nos dan una referencia sobre el tamaño del mercado son: el consumo de cemento, préstamos otorgados por el Banco de Materiales, venta de asfalto y de fierro. Considerando que las obras de construcción se ven reflejadas en mayores niveles de consumo interno de los factores antes indicados, que en general vienen mostrando un incremento en el transcurso de los últimos años.

### **8.2.3 Mercado Meta**

La empresa apuntará sus energías a proyectos (licitaciones) relacionadas a obras civiles tipificadas como Obras Menores<sup>18</sup>, comprendidas entre las regiones de Coquimbo y Los Lagos, principalmente debido a la conectividad de la empresa que tiene su centro de operaciones en la ciudad de Santiago, Región Metropolitana. En base a los datos expuestos en el ítem anterior se dejaría de postular al 40% de las oportunidades de proyectos en construcción, pero cabe considerar que la mayor porción corresponde a Antofagasta, quien reúne alrededor del 36% del total de la inversión del país para los próximos cinco años, con US\$ 10.503 millones, principalmente centrada en el sector minería, sector del cual la empresa no pretende participar en el mediano plazo dado que no cumple con los requerimientos mínimos.

Durante el año 2017 se estima que se publicaron 1550 Licitaciones relacionadas con servicios de obras civiles a lo largo de todo el país.

---

<sup>17</sup> Datos extraídos de sitio web Analiza y procesados por el autor de este informe.

<sup>18</sup> Ver anexo D para ver categorías de acuerdo con el presupuesto de cada obra.

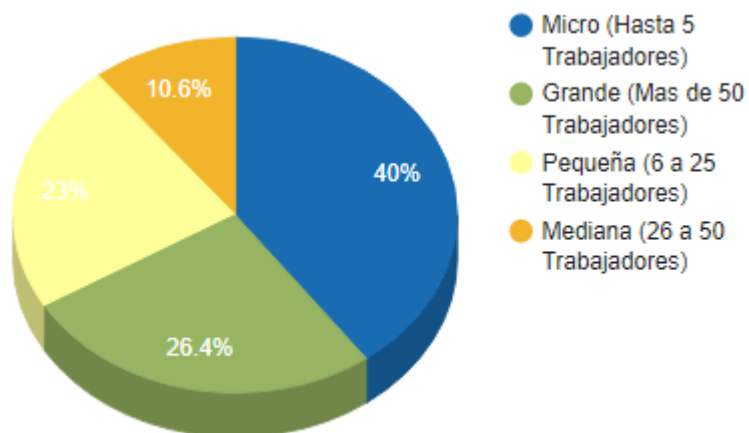
#### 8.2.4 Oferta. Principales competidores

Para efectos de una licitación se denominan proveedores. Corresponde a las personas naturales y jurídicas, tanto nacionales como internacionales, que participan vendiendo sus productos y servicios en los procesos de adquisiciones que realizan los organismos compradores.

Más de 120.000 proveedores (30.000 corresponden a empresas constructoras) de todas las regiones venden sus productos y servicios al Estado a través de ChileCompra. El 90% de los que se adjudican negocios son micro y pequeñas empresas.

En los 11 años de existencia el sistema de compras públicas ha generado negocios con el Estado por un monto total cercano a los 70 mil millones de dólares, abriendo la puerta para que miles de proveedores de todo el país, en particular las micro y pequeñas empresas, puedan acceder a vender sus productos y servicios. Durante la última década, las PYMES han podido generar ventas con el Estado por más de 23 mil millones de dólares.

Ilustración 14: ¿A quiénes compra el estado?



Fuente: MercadoPúblico

A continuación, se presentan las empresas más importantes del año, o bien las que adquirieron una mayor cantidad de contratos durante el 2017.

**Tabla 10: Empresas Proveedoras Más Exitosas**

<b>Empresas Proveedoras</b>	<b>Cantidad de Adjudicaciones</b>
AXIOMA INGENIEROS CONSULTORES S.A.	86
R Y Q INGENIERIA S.A.	72
ZANARTU INGENIEROS CONSULTORES SPA	64
INGENIERIA DE PROYECTOS Y ASESORIAS LTDA.	47
JORGE PIDDO Y CIA. LTDA.	46
SIGA INGENIERIA Y CONSULTORIA S.A.	38
INGELOG CONSULTORES DE INGENIERIA Y	36
BOGADO INGENIEROS CONSULTORES S.A.	35
CONST. DE PAVIMENTOS ASFALTICOS BITUMIX S.A.	34
INGELOG CONSULTORES DE INGENIERIA Y SISTEMAS S.A.	32

Fuente: elaboración propia. Datos extraídos (DirPlan, 2017)

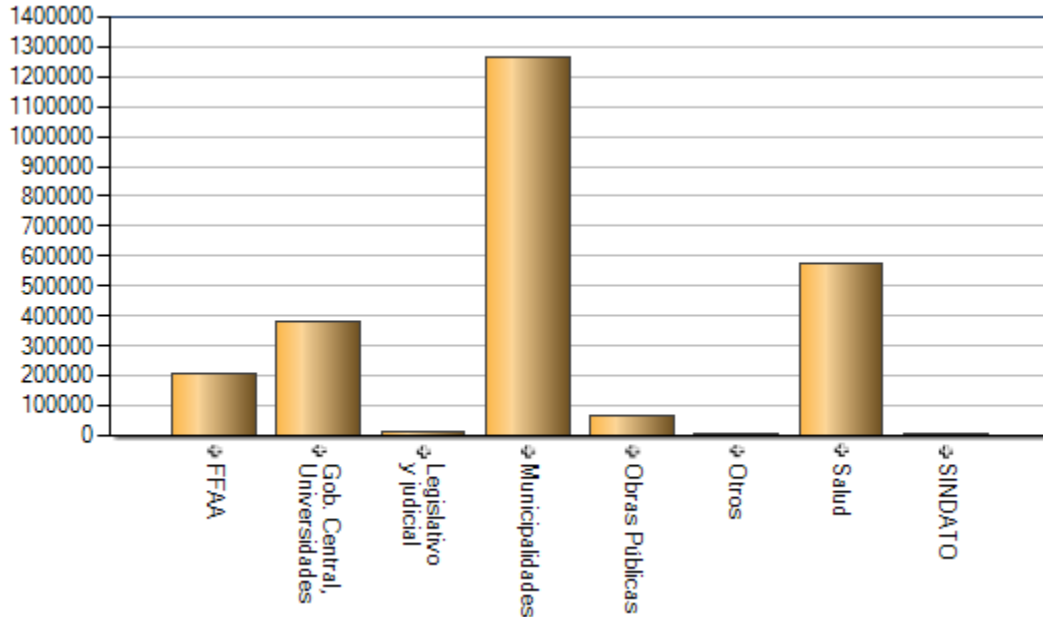
### **8.2.5 Clientes**

Los clientes de esta empresa constructora son todas aquellas organizaciones públicas, afectos a la ley N° 19.886 de compras públicas y su reglamento, y empresas privadas que decidieron incorporarse de forma voluntaria, que liciten sus necesidades a través del portal MercadoPúblico tales como:

- Ministerios de Obras Públicas
- Empresas Concesionarias
- Empresas Portuarias
- Municipalidades
- Empresas privadas
- Hospitales
- F.F.A.A.

- Universidades
- Gobierno Central

Ilustración 15: Cantidad de Licitaciones Por Comprador



Fuente: Analiza.cl

### 8.3 Evaluación De La Industria

Se realiza mediante análisis de Porter.

#### 8.3.1 Amenaza de Nuevos Participantes

El sector de la construcción es un sector muy atractivo debido a los altos márgenes que posee además de un alto nivel de demanda que existe por parte de los clientes y un nivel de competencia que favorece la entrada de nuevos competidores. Adicional a lo anteriormente postulado, hay señalar que el modelo de negocio tradicional de una empresa constructora que desee participar de licitaciones públicas no es complejo de replicar, por lo que los incentivos de entrada de nuevas empresas son reales y están muy presentes.

Un aspecto que considerar para nuevas empresas que deseen participar en el sector de la construcción son las barreras de entrada que en parte dificultan el acceso a la industria, para comenzar se debe tener presente que la industria es intensiva en el uso de capital por lo que una pequeña empresa tendrá una gran dificultad a la hora de insertarse en el sector producto de falta de capacidad adquisitiva o de acceso a herramientas crediticias.

Si se considera que la empresa constructora desea participar de licitaciones públicas se requiere de la inscripción al registro de ChileCompra que no representa mayor complicación dado que la suscripción tiene un valor aprox. de 1 UTM anual dependiendo del tamaño de la empresa.

Las complicaciones son a la hora de participar de las licitaciones donde cada vez se exige un grado mayor de experiencia en el sector, este factor puede corresponder desde un 10% a un 40% de la evaluación total de una propuesta, por lo tanto, empresas que cuenten con menor experiencia, tendrán menos posibilidades de adjudicarse una licitación.

### **8.3.2 Intensidad De Rivalidad Entre Competidores**

Dentro del sector de la construcción, la rivalidad entre competidores se puede considerar alta, esto dado por la gran cantidad de empresas que ya pertenecen al registro de contratistas, además de que cada licitación no tiene un máximo de postulantes, de hecho, cabe recordar que el objetivo de ChileCompra es que participe un gran número de oferentes de modo de encontrar la propuesta más atractiva.

Si bien la cantidad de oferentes por licitación no está definida oficialmente, la experiencia del escritor durante en el año de estudio en la plataforma analizando las propuestas del sector, dice que basta con una propuesta que cumpla los requisitos mínimos para que sea adjudicada, el máximo observado de empresas en obras menores que ofertaron

fue de 13 propuestas por licitación y el promedio de 7 ofertas por licitación. Es por esta gran cantidad de empresas que las propuestas deben ser estudiadas minuciosamente por la empresa, y si el resultado no es favorable (no se adjudica la licitación) se deben evaluar las propuestas de los competidores para evaluar en que se falló o en que se puede mejorar.

### **8.3.3 Poder De Negociación De Los Proveedores**

Para analizar el poder de negociación de los proveedores se debe entender que una empresa constructora requiere de una gran cantidad de materiales de construcción, metalurgia, maderas, fontanería, entre otros.

La cantidad de proveedores para cada uno de estos es vasta lo que genera una rivalidad entre ellos (en calidad, precio, etc...), esto se traduce en que no podrán imponer sus condiciones de precio, por lo que ante pedidos de gran envergadura incluso grandes cadenas como HOMECENTER o EASY se ven forzados a hacer propuestas (compromiso de descuentos luego de adquirir cierto volumen) ya que ser proveedor fiel de una empresa constructora es motivador. Por lo tanto, si la empresa constructora no está conforme con el precio ofrecido por un proveedor tiene la opción de buscar uno más conveniente.

Esto se traduce en que el poder de negociación de los proveedores es medio, ya que, si bien los proveedores deben ceder, tampoco se ven totalmente forzados a realizar ofertas con todos los clientes.

### **8.3.4 Poder De Negociación De Los Clientes**

Los clientes son esenciales para cualquier empresa, ya que de ellos depende su éxito. En el caso particular de licitaciones públicas, el cliente solicita un proyecto y expone todos sus requerimientos, luego deposita su confianza en una comisión evaluadora que tiene la misión de encontrar la mejor propuesta por parte de los oferentes.

La diferenciación de los productos de este sector es bastante baja, por lo que al cliente le será fácil comparar entre las propuestas de la competencia. Los factores que más influirán en la decisión de compra de nuestros clientes serán el precio y la innovación que pueden valer entre un 10% a 30% del total de la propuesta cada uno, la calidad vendrá implícita con la experiencia que posee la empresa, incluso en algunas licitaciones la calidad de los recursos usados viene incluida como un requerimiento mínimo para ofertar.

Lo anteriormente expuesto sumado a que una vez que la licitación es adjudicada a una empresa, no se puede cambiar (salvo graves faltas en desarrollo de la obra) el poder de negociación de los clientes es bajo. No obstante, en una fase previa, donde se está participando de la licitación propiamente tal su poder puede aumentar conforme aumenten las propuestas ya que esto significa que el cliente tiene más opciones para escoger la mejor oferta.

### **8.3.5 Amenaza De Sustitución**

Se refiere a la aparición de nuevos productos o servicios que cubren las mismas necesidades y van dirigidos al mismo público objetivo.

En términos de licitaciones públicas, las condiciones del proyecto están expuestas desde un inicio para que sobre éstas las empresas realicen sus propuestas, el factor diferenciación representa como mucho un 10% de la propuesta, por lo tanto, las propuestas de las distintas empresas son prácticamente similares entre sí por lo que la amenaza de sustitutos es baja.

**Tabla 11: Atractivo De la Industria**

<b>Fuerza</b>	<b>Intensidad</b>				<b>Atractivo</b>
	<b>Baja</b>	<b>Media-Baja</b>	<b>Media-Alta</b>	<b>Alta</b>	
Amenaza Nuevo Participantes		<b>X</b>			Media-Alto
Intensidad De Rivalidad Entre Competidores				<b>X</b>	Bajo
Poder De Negociación De Los Proveedores			<b>X</b>		Media- Bajo
Poder De Negociación De Los Clientes	<b>X</b>				Alto
Amenaza De Productos Nuevos O Sustitutos	<b>X</b>				Alto

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla se presenta un resumen de las 5 fuerzas de Porter, donde las fuerzas que afectan principalmente el atractivo de la industria de la construcción son la alta rivalidad de los competidores, y los proveedores, porque su poder de negociación sigue siendo importante. Respecto a la amenaza de nuevos participantes es se puede decir que esta fuerza es moderada. Además, se debe destacar que el poder de negociación de los clientes, y la amenaza de productos sustitutos es baja por no decir nula.

## **8.4 Plan Estratégico**

### **8.4.1 Evaluación Interna**

La evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador. Como se mencionó anteriormente en la metodología, este análisis comenzará con un análisis FODA.

#### **8.4.1.1 Fortalezas**

- La empresa cuenta dentro de su equipo con profesionales titulados relacionados al área de trabajo (ingenieros civiles, ingeniero civil industrial, constructor civil).
- Capacidad económica para soportar una gran inversión en capital de trabajo
- La empresa ya cuenta con experiencia por lo tanto tiene posibilidades de adquirir contratos a los cuales empresas nuevas no tendrían posibilidades.
- Procesos técnicos y administrativos de calidad.
- También se destaca cómo fortaleza el equipo a cargo de la administración de la empresa, dada su buena disposición en la constante búsqueda de encontrar nuevas formas de acceder y complacer al cliente incluso post desarrollado el proyecto.

#### **8.4.1.2 Oportunidades**

- Crecimiento incesante en la cantidad de licitaciones, dado que el estado para cada obra nueva o refacción de su infraestructura debe recurrir a este mecanismo.
- Normativa que incentiva el uso de licitaciones para el sector de la construcción.
- Escenario económico favorable para el año entrante tanto a nivel nacional como internacional.
- Baja especialización por parte de los competidores.

#### **8.4.1.3 Debilidades**

- Ignorancia sobre las estrategias que toma la competencia para definir plazos y precios en cada propuesta a la hora de postular.
- Limitación de recursos financieros para mantener una gran cantidad de proyectos en forma paralela.

- La empresa no tiene la capacidad logística y administrativa para manejar un volumen de capital humano extenso.
- Baja diferenciación del producto, ya que las propuestas dentro de su evaluación la diferenciación más que un determinante es un plus.

#### 8.4.1.4 Amenazas

- Aumento de costos asociados a materiales para la realización de cada obra.
- Gran cantidad de empresas fuertemente posicionadas en el mercado lo que se traduce en un grado mayor de experiencia.
- Entrada de nuevos competidores

Tabla 12: Estrategias De Acuerdo Con Análisis FODA

Estrategias- FO	Estrategias- DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la experiencia que ya posee la empresa para postular a una mayor cantidad de licitaciones.</li> <li>• Aprovechar la experiencia en la industria del equipo gestor para disminuir el costo de las propuestas (buscando optimizar procesos) con el objetivo de adquirir más licitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar otras opciones de financiamiento aparte del capital propio para incrementar la cantidad de proyectos a realizar en forma paralela en caso de ser necesario.</li> </ul>
Estrategias- FA	Estrategias- DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la experiencia para intentar mitigar el aumento de costos de los materiales de modo que el valor de la propuesta no aumente proporcionalmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la capacidad económica de la empresa de forma de amortiguar el aumento de los costos de materiales</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

#### 8.4.2 Factores Críticos

Los factores críticos que determinan la ventaja competitiva sostenible en el tiempo son:

### **Ubicación:**

Las instalaciones tanto de las oficinas como de la bodega se encontrarán situadas en Santiago, lugar estratégico y céntrico para las pretensiones de la empresa.

### **Recursos Humanos:**

Respecto al personal fijo que trabajara en las oficinas, se pondrá énfasis en la selección cuidadosa del personal que se contratará el cual debiera tener perfil para trabajar en equipo, algunos de ellos deberán ser especialistas y otros desarrollarán en forma individual, varias actividades de acuerdo con las necesidades del momento. Con relación al personal variable para cada obra, en un inicio se optará por la subcontratación hasta que la empresa adquiriera la experiencia para poder controlar un volumen extenso de capital humano.

### **Tecnologías de Información:**

Implantación de tecnologías como ERP, para mejorar la gestión interna. Continuas capacitaciones del personal para operar la plataforma MercadoPúblico. Actualización continua de la página web de la empresa.

### **Alianzas:**

Se sugiere buscar alianzas con proveedores nacionales para obtener materia prima de manera más eficiente y económica.

### **Marketing:**

Bajo la modalidad de negocios que posee la empresa uno de los objetivos a largo plazo es posicionarse dentro de la industria como una marca de peso.

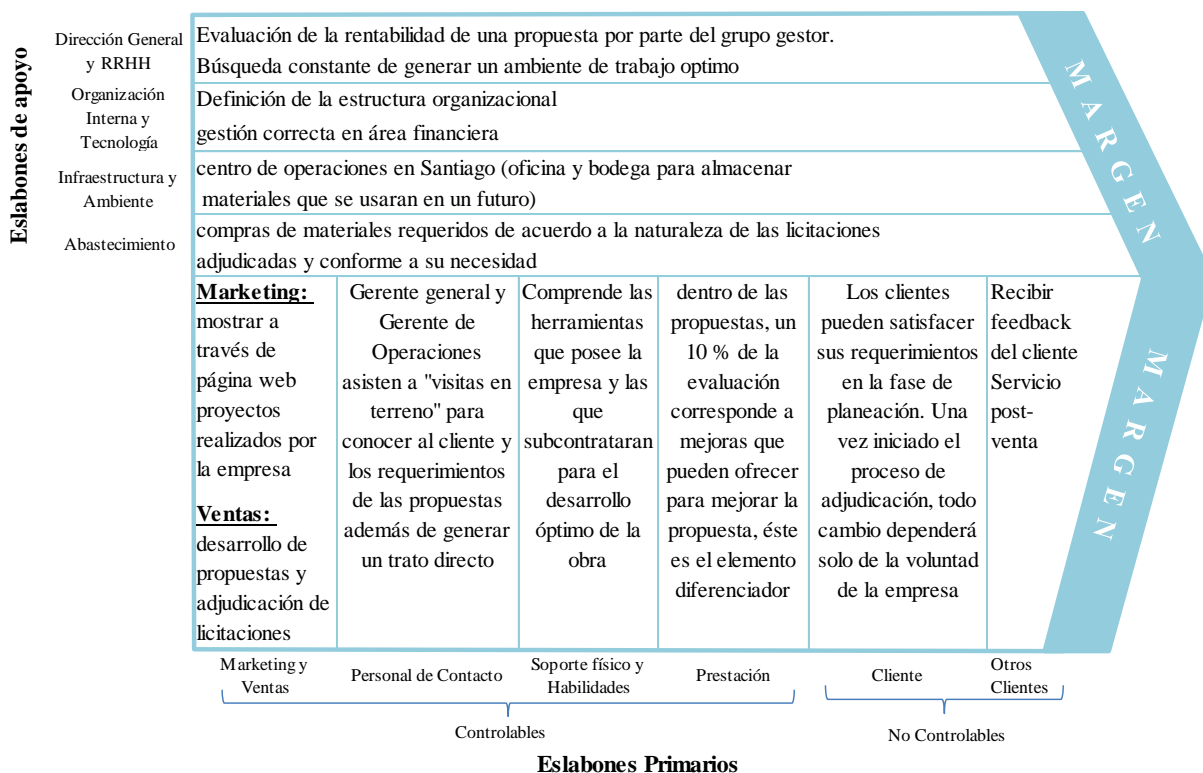
### **Diferenciación:**

Si bien no es un aspecto primordial, se buscará una diferenciación de calidad para distinguirse de la competencia.

### 8.4.3 Cadena De Valor

Se realiza una descripción de los principales eslabones que componen una empresa prestadora de servicios, desde el diseño de una propuesta (licitación) hasta la recepción final de las obras.

Ilustración 16: Cadena De Valor



Fuente: Elaboración Propia

### 8.4.4 Estrategia

Una vez realizado la evaluación interna de la empresa es posible revisar (y corregir en caso necesario) misión y visión de la empresa.

#### **8.4.4.1 Misión Y Visión**

Se revisará la misión y visión de la empresa, si es posible se mejorarán o se replantearán por completo para que estén alineadas en este nuevo negocio.

- **Misión (Actual)**

“La empresa está encaminada a realizar proyectos con soluciones rápidas y prácticas, aprovechando la actualización permanente de nuestros profesionales en las nuevas tecnologías y materias que día a día modernizan la construcción.

Nos hacemos cargo del requerimiento de nuestros clientes, entendiendo sus necesidades y de manera funcional desarrollamos la mejor solución para sus proyectos de forma económica, eficaz y sin renunciar a la entrega de productos de calidad y garantizados.”

- **Visión (Actual)**

Actualmente la empresa no cuenta con una visión.

Luego de revisar la misión que actualmente posee la empresa y la inexistente visión se comienza este proyecto proponiendo una nueva misión y visión de la empresa que se adecuen a los tiempos modernos y que tenga sentido con las actividades que esta realiza.

- ✓ **Misión (Propuesta)**

“Resolver y satisfacer las necesidades de nuestros clientes de forma funcional y óptima ejecutando proyectos de calidad y seguridad dentro de los plazos establecidos, gracias a la experiencia y excelencia profesional aportada por el equipo de trabajo, potenciando al mismo de forma que permita la mejora en cuanto a calidad de obras que desarrolla la empresa.

Mantener un ambiente armónico entre los integrantes, clientes, proveedores y trabajadores.”

#### ✓ **Visión (Propuesta)**

“Ser reconocidos como una empresa de excelencia adquiriendo y desarrollando nuevos proyectos cumpliendo con los requisitos solicitados, así como también la puntualidad en la entrega de estos entendiendo como eje fundamental para la realización de estos proyectos nuestros colaboradores.”

#### **8.4.4.2 Valores**

- **Compromiso** Promesa de cumplir con un servicio cuidando en todo momento la calidad esperada por el cliente y en los plazos estipulados.
- **Servicio** Apoyar al cliente en la post venta. Mantener siempre un trato adecuado.
- **Respeto y cuidado de los trabajadores** No solo con los trabajadores de planta, también con el personal subcontratado, sin hacer diferencias en el trato a diario. Generar un buen clima laboral.

#### **8.4.4.3 Objetivo Organizacional**

- Desarrollo de relaciones a largo plazo con el cliente para dejar buenas referencias, con el objetivo de ser invitado en un futuro a participar de licitaciones Privadas o convenios Marco por parte de los mismos organismos.
- Enfoque en el proceso de generar soluciones más integrales para los clientes.
- Empoderar a los empleados que deben relacionarse con los clientes para que ellos sean quienes transmitan cómo la empresa quiere ayudarles.

- Retroalimentación del Know How, en base a la información obtenida con estrecha relación con el cliente para potenciar lo que se está realizando correctamente y mejorar lo que puede estar efectuándose de forma inapropiada.

#### **8.4.4.4 Estrategia Competitiva**

Tomando en cuenta las estrategias competitivas, podemos descartar de inmediato una estrategia de diferenciación, debido a que como se explicó anteriormente, estamos en una industria donde la diferenciación no es un elemento primordial, pues las bases de las licitaciones están dadas, y las propuestas entre los distintos postulantes no son muy distintas entre sí, en términos de resultados finales, (el proceso como se lleve a cabo la obra es lo que provoca las principales diferencias).

Una estrategia basada en liderazgo de costos tampoco es factible dado que en el proceso de licitaciones uno de los elementos más importantes es el precio ofertado, por lo tanto, para licitaciones donde las empresas postulantes a una licitación sean relativamente nuevas definitivamente competirán en precio. (más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo)

Por lo tanto, la estrategia escogida es la de enfoque en diferenciación. Se puede observar que se puede adecuar este tipo de estrategia a la empresa, recordar que anteriormente se estableció que la industria es muy atractiva. Como la empresa ya cuenta con un grado de experiencia, tiene una mejor posición que otras empresas que son nuevas en el mercado, en consecuencia, la empresa debe aspirar o enfocarse en la participación de licitaciones donde el precio sea un elemento fundamental pero no resolutivo, donde el elemento diferenciador (que no es un elemento importante y que no supera el 10% de la propuesta) sea considerado, donde la empresa propondrá métodos innovadores, o incentivos al cliente como por ejemplo

el uso de materia prima de alta calidad o realizar la obra en un tiempo menor que otras propuestas (que su valor puede llegar a ser un 20% a la hora de evaluar las distintas propuestas), sin variar mucho la oferta económica. Por parte de la oferta económica en sí, generar economías de escala, de acuerdo con la envergadura de cada licitación.

#### **8.4.4.5 Ventaja Competitiva**

Dada las particularidades de esta industria, se definirá como ventaja competitiva la implementación de tecnología e innovación dentro de sus metodologías de trabajo para realizar un trabajo eficaz y de calidad, Además de un trato directo con los gerentes de la empresa que se preocuparan de entregar un servicio de post venta, para apoyar a los proyectos inclusive una vez finalizadas las obras.

### **8.5 Plan De Marketing**

#### **8.5.1 Objetivos Del Plan De Marketing**

Antes de comenzar con la elaboración del plan de marketing, es necesario establecer los objetivos específicos que se persiguen, los cuales son:

- Aumentar la cantidad de licitaciones adjudicadas para aumentar la rentabilidad de la empresa en un 10% respecto del año anterior.
- Dar a conocer las principales características del servicio, como la disponibilidad de mano de obra y la garantía de calidad, para apoyar una estrategia competitiva de enfoque por diferenciación.
- Conseguir que los clientes que hayan utilizado el servicio queden satisfechos, de forma que a futuro inviten a la empresa a participar de licitaciones privadas, y a largo plazo convenios marco.

- Conseguir un crecimiento constante en las licitaciones adjudicadas, aumentar el tamaño en cuanto a duración y envergadura de los proyectos.

## **8.5.2 Marketing Mix**

Las 4Ps del marketing pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí. (Espinosa, y otros, 2013)

### **8.5.2.1 Productos**

Esta variable define los productos o servicios en sí, quienes deben satisfacer una determinada necesidad.

#### **8.5.2.1.1 Producto 1: Participar en el Mercado Público**

Este producto corresponde a una intervención en las primeras etapas del ciclo de compras dentro de la plataforma MercadoPúblico y contempla principalmente los siguientes servicios:

- Inscripción en MercadoPúblico y Chile Proveedores con la documentación requerida y actualización de esta cuando es requerido.
- Diseño e implementación de procedimientos para el manejo y actualización permanente de la documentación requerida en las licitaciones públicas.

El objetivo de este producto es que optimizar el proceso de postulación a las distintas licitaciones, logrando ordenar y sistematizar el levantamiento de la documentación necesaria en cada postulación, la cual debe ser actualizada en diversos momentos a través del tiempo (se recomienda actualizar información de la empresa de forma anual).

#### **8.5.2.1.2 Producto 2: Búsqueda y Gestión de Licitaciones**

Este producto puede ser el considerado el más importante a nivel administrativo, tiene como misión aumentar la cantidad de licitaciones con características específicas a las cuales la empresa pueda postular, con lo cual, se espera un aumento en las adjudicaciones. Considera básicamente lo siguiente:

- Revisión general de licitaciones publicadas.
- Procesamiento de bases de licitación seleccionadas.
- Identificación de necesidades a nivel de productos con el detalle de la ficha de licitación.
- Descripción de las condiciones para ofertar.
- Análisis de las características internas de la empresa vs las solicitadas en una licitación para poder postular a licitaciones correctas.

La funcionalidad de este producto es entregar a los interesados, datos específicos e instrucciones claras para licitaciones a las cuales el cliente podría postular, con lo cual, se puede generar un mayor número de postulaciones exitosas para la empresa en determinado periodo de tiempo.

#### **8.5.2.1.3 Producto 3: Información del Mercado Público**

Este producto corresponde a un informe mensual de adjudicaciones del mercado público, datos procesados y clasificados según los siguientes ítems:

- Resumen del Mercado Público.
- Resumen General.
- Evolución del Mercado.

- Evolución de Productos.

El objetivo de este producto es entregar información estratégica de MercadoPúblico, que permita focalizar los esfuerzos y optimizar los recursos de forma de evaluar las licitaciones para que estas sean licitaciones exitosas<sup>19</sup>, según las potencialidades específicas de cada cliente.

Además, a continuación, se definen los productos o servicios correspondientes al desarrollo propio de las obras lo cuales la empresa podrá desempeñar a cabalidad:

#### **8.5.2.1.4 Producto 4: Movimiento De Tierra Al Exterior**

Comprende la ejecución de excavaciones sin explosivos, rellenos compactados, remoción o demolición de obras o estructuras, roce y despeje, limpieza de materiales depositados por las aguas y, en general, todo otro proceso inherente a los movimientos de tierra al exterior.

#### **8.5.2.1.5 Producto 5: Bases Y Sub-Bases**

Comprende el suministro, selección, mezclado, colocación y compactación de agregados pétreos para sub-bases, bases y carpetas de rodados de calzadas, carreteras, aeropuertos y recintos portuarios.

#### **8.5.2.1.6 Producto 6: Hormigón Estructural Y Albañilerías**

Comprende la ejecución de obras de hormigón armado y sin armar, tales como muros, pilares, vigas, cadenas, fundaciones, estribos, etc., y la ejecución de obras de albañilería de ladrillo, piedras, bloques de hormigón, etc.

---

<sup>19</sup> Se entiende como licitación exitosa para una empresa aquella licitación a la cual se postula y el resultado deriva en la adjudicación de ésta.

#### **8.5.2.1.7 Producto 7: Pavimentos**

Comprende la ejecución de pavimentos de hormigón de cemento y de asfalto para calzadas y aceras, carreteras, aeropuertos y recintos portuarios.

#### **8.5.2.1.8 Producto 8: Instalación De Tuberías**

Comprende la ejecución de aducciones, impulsiones y redes de distribución de agua potable, colectores y emisarios de alcantarillado, tuberías de drenaje, sifones y desagües y, en general, todo tipo de tuberías para conducción de fluidos.

#### **8.5.2.1.9 Producto 9: Instalaciones De Agua Potable Y Alcantarillado**

Comprende la ejecución de arranques y uniones domiciliarias, instalación de medidores y artefactos. Cámaras de inspección, cañerías de distribución y de descarga, sifones y ventilaciones, fosas sépticas y pozos absorbentes y, en general, todo lo relacionado con instalaciones de agua potable y alcantarillado en edificios, viviendas, áreas de esparcimiento y jardines.

#### **8.5.2.1.10 Producto 10: Obras De Arquitectura**

Comprende la ejecución de obras y terminaciones de arquitectura en edificios, viviendas y construcciones industriales: obras de impermeabilización, sellado y aislación, tanto térmica como acústica, y obras de ventilación, calefacción y refrigeración.

#### **8.5.2.1.11 Producto 11: Instalaciones De Gas**

Comprende todo tipo de instalaciones de gas licuado o de cañería, en edificios, viviendas y similares, tales como: cañerías de distribución, instalación de balones y artefactos, etc.

#### **8.5.2.1.12 Producto 12: Instalaciones Eléctricas**

Comprende la ejecución de instalaciones de alumbrado, teléfonos, citófonos equipos de radio, télex y en general, todo tipo de instalaciones eléctricas excepto las de poder.

#### **8.5.2.1.13 Producto 13: Montaje De Equipos Eléctricos**

Comprende la ejecución de instalaciones eléctricas de poder y el montaje de equipos eléctricos de poder, tales como generadores, transformadores y grupos electrógenos.

#### **8.5.2.1.14 Producto 14: Estructuras De Maderas**

Comprende la ejecución y, o el montaje de estructuras de madera en puentes, muelles, edificios, etc.

#### **8.5.2.1.15 Producto 15: Montaje De Equipos Mecánicos**

Comprende el montaje de instalaciones y puesta en servicio de equipos mecánicos y maquinarias industriales de todo tipo.

#### **8.5.2.1.16 Producto 16: Estructuras Metálicas Y De Calderería**

Comprende la confección y, o el montaje de todo tipo de estructuras metálicas y de calderería, tales como compuertas, grúas de pórtico, de puente y otras estructuras para puentes, estanques, blindajes y tuberías industriales.

#### **8.5.2.1.17 Producto 17: Señalización Y Pinturas**

Comprende el suministro e instalación de todo tipo de letreros, avisos y similares para señalización en calles, carreteras, aeropuertos, recintos portuarios, etc., y la ejecución de todo tipo de pinturas sobre superficies metálicas y no metálicas.

#### **8.5.2.1.18 Producto 18: Conservación Habitual De Caminos Y Obras De Regadío**

Comprende la ejecución de trabajos de despeje de faja, limpieza de alcantarillado, sifones, canales, cunetas, bacheo y toda operación manual que abarque la conservación

habitual de caminos y obras de regadío ejecutadas principalmente mediante el empleo de herramientas manuales, como palas, chuzos, rozones, carretillas, etc.

#### **8.5.2.1.19 Producto 19: Obras De Defensas Fluviales**

Corresponde a la construcción de obras de defensas y de control aluvional en cauces de ríos, lagos, esteros y quebradas y en obras hidráulicas, a través de la colocación de enrocados, consolidados y no consolidados en hormigón, gaviones, tablestacado de fierro, madera o plástico, muros de mampostería, hormigón armado u otra solución de defensa proyectada.

#### **8.5.2.1.20 Producto 20: Revestimiento De Canales**

Comprende el revestimiento de canales con hormigones fabricados in situ y/o prefabricados; hormigón proyectado y suelo cemento; albañilerías de piedra y ladrillo; membranas asfálticas; mezclas asfálticas en plantas en caliente y membranas de materiales plásticos y geomembranas.

#### **8.5.2.2 Precio**

De acuerdo con la calidad que se entregara por el servicio, la estructura de costos de la empresa y los precios para la industria se determinara en un comienzo, una estrategia de buen valor (precio bajo/ calidad media), esto debido a que se debe lograr ganar una cantidad considerable de licitaciones para que, al postular con precios más elevados, este no sea un factor decisivo. Conforme aumente la experiencia de la empresa (medida en licitaciones adjudicadas y volumen de estas) se podrá aumentar el margen de ganancia.

Para fijar este precio, se decide cobrar un margen de utilidad menor al esperado por la competencia que es de un 20%.

Respecto de los costos propiamente tal de las obras, para cada licitación, estos serán entregados por el ingeniero civil, quien entrega una Carta Gantt con la duración de proyecto, costos asociados a materiales, arriendo de maquinaria y mano de obra detallada. Luego de que el ingeniero civil entrega los costos detallados de la propuesta, se les agregara el margen de utilidad. Por lo tanto, el precio para cada licitación viene dado por:

$$\text{Precio de licitacion} = \text{Costos de la obra} * (1 + \text{Margen})$$

Este precio bajo es viable ya que se espera adjudicar una mayor cantidad de licitaciones, lo que aumentaría los ingresos totales de la empresa, además el cliente potencial escogerá la propuesta que sea más atractiva para el en términos de duración, precio, calidad entre otras variables.

Cabe consignar que la empresa tiene un gasto administrativo menor que el promedio de la industria, lo que le permitiría trabajar con un margen menor y aun así obtener ingresos atractivos.

### **8.5.2.3 Promoción**

El gerente general y gerente de operaciones asistirán a las visitas en terreno que son previas a la postulación de una licitación donde podrán tener un trato directo con el cliente.

Además, se actualizará constantemente la página web de la empresa (<http://italica.cl/>), donde se mostrarán los proyectos en los que ha participado la empresa además de la información de contacto.

No se realizará ningún otro tipo de publicidad, ya que, según la opinión de la empresa, dada la naturaleza de la industria, las campañas de marketing más complejas y los esfuerzos extra en publicidad no están asociados directamente a aumentos en las ventas.

#### **8.5.2.4 Plaza**

Si bien existe un intermediario para el proceso de licitación como lo es la dirección de ChileCompra, el servicio será prestado directamente al cliente por lo que el canal de distribución es exclusivo.

Cabe consignar que el sector físico de la construcción cambiara de acuerdo con la ejecución de las obras conforme con lo que el cliente amerite.

### **8.6 Plan De Operaciones**

#### **8.6.1 Objetivo**

La meta principal de una empresa constructora debe ser entregar sus productos o servicios de acuerdo con lo estipulado en una fase previa y motivo por el cual la empresa logra la adjudicación del proyecto. Desde luego, que, en el transcurso de las operaciones, puede haber variaciones, pero estas deberán ser mínimas, fundamentadas, acordadas y aceptadas tanto por la empresa constructora como por el cliente.

#### **8.6.2 Ubicación**

La ubicación del proceso de producción (construcción obras civiles) no se realiza dentro de la empresa, se realizarán dentro de las instalaciones de cada cliente, según lo establecido en las bases de cada licitación, y en consecuencia variará constantemente, además el lugar físico de cada obra contará con un espacio determinado para almacenar insumos y herramientas (bodega).

Si bien el proceso de construcción se llevara a cabo en distinto lugares, se requiere de un lugar estable para realizar labores administrativas (oficina), y una bodega para guardar

herramientas e insumos que no se utilicen en la obra, o una vez finalizada se deba almacenar material sobrante, maquinarias, etc.

La oficina se encontrará en Huérfanos 1160, oficina 615, Santiago, mientras que la bodega se establecerá en Nueva Uno, La Florida.

### **8.6.3 Proceso**

Las empresas constructoras definen como insumos para producir bienes o servicios: terrenos y edificios, materiales, máquinas y mano de obra, a los cuales debe añadirse otros como la información y el tiempo

La transformación de los insumos en productos en las empresas constructoras comprende básicamente dos procesos, uno de ellos es el fundamental y constituye básicamente la operación de la empresa: construir. El otro es el de administrar, pues sin él no sería posible lograr las obras en los parámetros básicos de tiempo y costo previamente especificados.

Tabla 13: Proceso De Conversión de Insumos a Producto

Insumos	Trasformación	Producto
Terrenos y edificios	Construir	Bienes materiales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los propios de la empresa</li> <li>• Los que son objeto de transformación (proyecto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza, trazo, nivelación</li> <li>• Extraer</li> <li>• Transportar</li> <li>• Almacenar</li> <li>• Mezclar</li> <li>• Aplicar</li> <li>• Construir</li> <li>• Comprar</li> <li>• Vender</li> <li>• Contratar</li> <li>• Capacitar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura</li> <li>• Edificios</li> <li>• Proyectos</li> </ul>
Materiales		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con los que se construirá</li> <li>• Combustibles y energéticos</li> </ul>		
Mano de obra		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obreros</li> <li>• Oficinistas</li> <li>• Vendedores</li> <li>• Diseñadores</li> </ul>		
Máquinas para		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir</li> <li>• Transportar</li> <li>• Diseñar</li> <li>• Realizar trabajos de oficina</li> <li>• Vender</li> <li>• Comprar</li> </ul>		
Otros		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información</li> <li>• Tiempo</li> </ul>		

Fuente: Elaboración Propia

### 8.6.3.1 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es esencial para que la existencia de la empresa, la administración estará encargada de licitar, ósea obtener ventas (ingresos) para la empresa y de actividades afines. Trabajos administrativos propios de cada empresa, además de resolver problemas que pudiesen surgir en las obras.

Respecto de las licitaciones, a diario llegan propuestas que son publicadas en tiempo real pertenecientes a rubro obras civiles, estas licitaciones son estudiadas por el gerente general y gerente de operaciones de modo de ver si son atractivas para participar o desecharlas de inmediato, si la propuesta es interesante para las pretensiones de la empresa,

estos asisten a una visita a terreno donde pueden conocer al cliente y ver directamente que es lo que se requiere o que se espera de la empresa constructora.

Si se determina que es atractiva la licitación, se desglosan las bases y son enviadas a las personas correspondientes para generar una propuesta y a la vez analizar la factibilidad económica.

Las bases para cada licitación se pueden dividir en 3 grandes ejes, aspectos legales que debe cumplir la empresa, presentados por el abogado (idoneidad legal de la empresa), aspectos financieros que deben ser presentados por el contador (idoneidad financiera de la empresa), y los aspectos técnicos como la planificación y costos asociados a las obras que deben ser entregados por el ingeniero civil e ingeniero industrial (idoneidad técnica).

Una vez que las personas encargadas envían la información solicitada, la propuesta está completa y se revisa que no falte ningún antecedente, acto seguido y, de no mediar problemas, se entrega la información a la secretaria, para que esta suba la propuesta a MercadoPúblico.

Es importante destacar que, en este sistema de negocios, la empresa no necesita realizar estudios previos como por ejemplo de suelo, o solicitar permisos como por ejemplo de edificación o estudiar medidas de mitigación para el entorno. Esta información previa, que requiere todo proyecto de construcción son entregados en las bases de la licitación donde el cliente en una fase previa de estudio, ya se encargó de realizar estas actividades, por lo tanto, básicamente al trabajar con licitaciones públicas, la empresa ofertante en este caso una empresa constructora, se enfoca solo en el desarrollo de las obras.

Una vez que la empresa se adjudica una licitación debe comenzar a adquirir los insumos necesarios o definir en qué momento se realizara la compra, de forma que cuando los insumos sean solicitados estén disponibles y no se retrase la ejecución de las obras.

Se debe desplazar la maquinaria necesaria desde la bodega al lugar de las obras, si es que se cuenta con ella, si no se cuenta, se debe realizar un análisis de si adquirir la maquinaria o si se arrendara. Cabe consignar que la hora de participar de una licitación se tiene conciencia de si se cuenta con cierta maquinaria o no, en caso de no poseerla es en ese momento donde se realiza el análisis de si adquirir o arrendar dicha maquinaria, por lo que el costo asociado está considerado dentro de la propuesta. En caso de poseer la maquinaria se considera el costo de transporte.

Se debe contratar al personal necesario para las obras, de acuerdo con lo definido por los aspectos técnicos de la licitación.

### **8.6.3.2 Proceso de Construcción de Obras**

El proceso de construcción se refiere a la construcción propiamente tal de las obras una vez que se ha adjudicado una licitación. En términos generales constará de cuatro etapas:

#### 1. Etapa preliminar:

- Limpieza del terreno
- Adaptación del lugar para construir

#### 2. Etapa estructural:

- Excavación
- Levantamiento de cimientos
- Desarrollo de obra gruesa

### 3. Etapa de instalaciones:

- Instalaciones de agua
- Instalaciones eléctricas y especiales
- Instalaciones sanitarias

### 4. Etapa estética:

- Suelo y paredes
- instalación de ventanas y puertas
- Instalación de bienes muebles en general
- Jardines y zonas comunes
- Cierres perimetrales

Una vez terminada la obra, se comprobará que se cumplen con todos los criterios y se verificará que los acabados estén en perfectas condiciones.

Si bien la naturaleza de cada obra no es necesariamente similar a una realizada con anterioridad, se puede establecer como proceso general la configuración mencionada anteriormente, donde se mantienen las 4 etapas, pero las actividades de cada una de estas pueden sufrir variaciones. Por ejemplo, en la construcción de canchas deportivas outdoor, no será necesario instalar ventanas en la etapa estética.

## **8.7 Plan De Recursos Humanos**

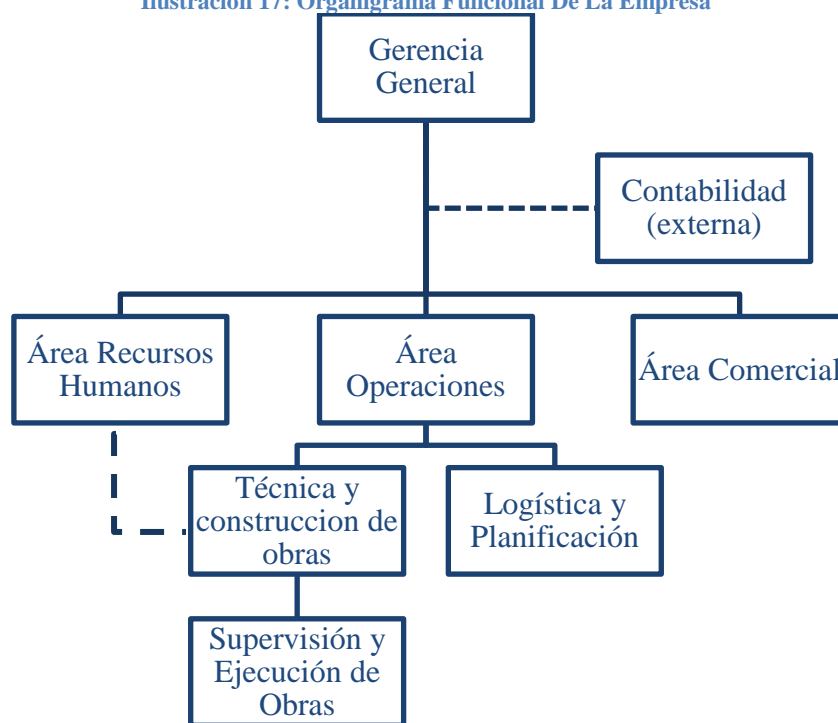
Con la misión de cumplir con los objetivos de proyectar una estructura organizacional que permita funcionar en forma eficiente, se considera importante poder definir claramente

los deberes y actividades de cada persona, así como también lo que se espera de él, para esto se ha generado una descripción de cargos para cada una de las personas que se contratarán.

### 8.7.1 Estructura Funcional De La Empresa

Dado el análisis de la estructura funcional de varias empresas constructoras y de las actividades operacionales requeridas para el proyecto, se proponen las siguientes áreas funcionales para el funcionamiento de la empresa y a continuación se detallan sus labores:

Ilustración 17: Organigrama Funcional De La Empresa



Fuente: Elaboración Propia

#### 8.7.1.1 Gerencia General

Encargada de dirigir, coordinar, supervisar y controlar las acciones de los diferentes órganos de la organización. Evaluar el logro de objetivos y desempeño de las diferentes áreas funcionales de la empresa. Además, debe dirigir las acciones de mejora y rediseño del proceso de negocio, la calidad del servicio y la productividad.

### **8.7.1.2 Contabilidad**

El servicio de contabilidad es externalizado por la empresa, y es el encargado de llevar la contabilidad de la empresa, además de realizar procesos afines como el pago de tributos y aportaciones de la normativa legal a la cual está sujeta la empresa.

### **8.7.1.3 Área Comercial**

Encargada de relacionarse con el cliente, de las promoción y publicidad del servicio. Además, es quien realiza y supervisa el proceso de ventas y cobranza.

Encargada de la firma de contratos, realizar labores de atención al cliente.

### **8.7.1.4 Área Recursos Humanos**

Realiza las funciones asociadas a captación, reclutamiento, selección y contratación del personal de obras.

### **8.7.1.5 Área de Operaciones**

Está subdividida en las áreas de logística y planificación y Supervisión y Ejecución. Se encarga de coordinar las operaciones de las distintas subdivisiones, gestionar las obras y la calidad de estas, y de conversar con el área comercial.

### **8.7.1.6 Logística y Planificación**

Encargada de seleccionar proveedores para realizar la compra de insumos y arriendo de maquinaria. ordenar los tiempos de entrega y recepción de insumos para que la que las obras no sufran retrasos debido a la falta de estos (Gestión de almacén)

Monitorear los tiempos de entrega y avances de las obras.

### **8.7.1.7 Técnica y construcción de obras**

Encargada de entregar la factibilidad técnica de cada licitación respecto de las habilidades y capacidades de la empresa. Sus funciones consisten en evaluar la factibilidad de los

proyectos, en cuanto a disponibilidad y capacidad, además de programarlos y establecer los requerimientos necesarios para cada uno.

#### **8.7.1.8 Supervisión y Ejecución de Obras**

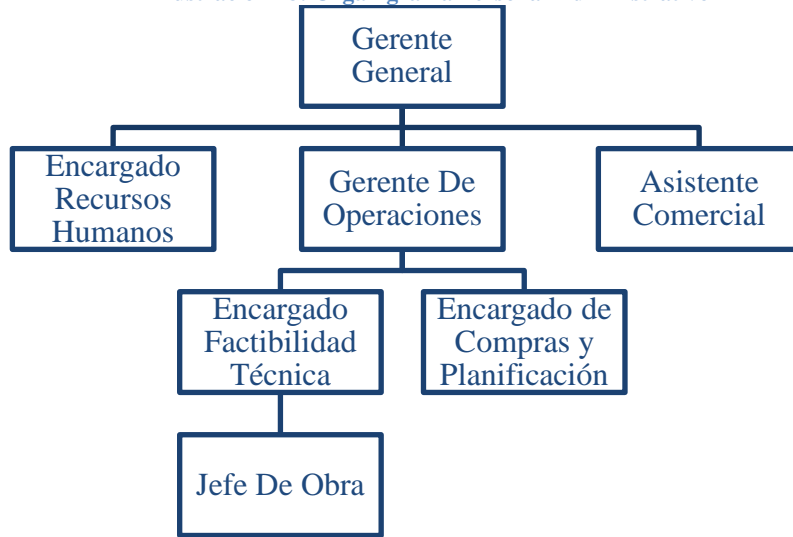
Esta área será la responsable de administrar el trabajo en terreno, prevención de riesgos, y de llevar a cabo los reportes de avance de obra y las evaluaciones del personal operativo.

#### **8.7.2 Organigrama Administrativo**

Debido a la naturaleza de la industria y el tamaño de la empresa, no se requiere una planilla de personal muy extensa, se requiere personal fijo para realizar trabajo administrativo, y personal variable de acuerdo con la cantidad de licitaciones adjudicadas que se encuentra realizando en paralelo, mientras mayor sea el número de proyectos que la empresa realice en paralelo, mayor será la dotación de personal variable requerido.

Con el fin de reducir costos de administrativos, los socios de la empresa serán también trabajadores de las áreas que les corresponden según su titulación, ya que dos de los socios cuentan con el título de ingeniero civil industrial e ingeniero civil y un tercer socio cuenta con el título de abogado. De esta manera, los socios estarán más involucrados con las actividades internas de la empresa, y serán más conscientes de los problemas que surjan en los diferentes departamentos, así como en su resolución.

Ilustración 18: Organigrama Personal Administrativo



Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presentan los requisitos que requiere cada puesto laboral:

**Tabla 14: Cargos Área Administrativa**

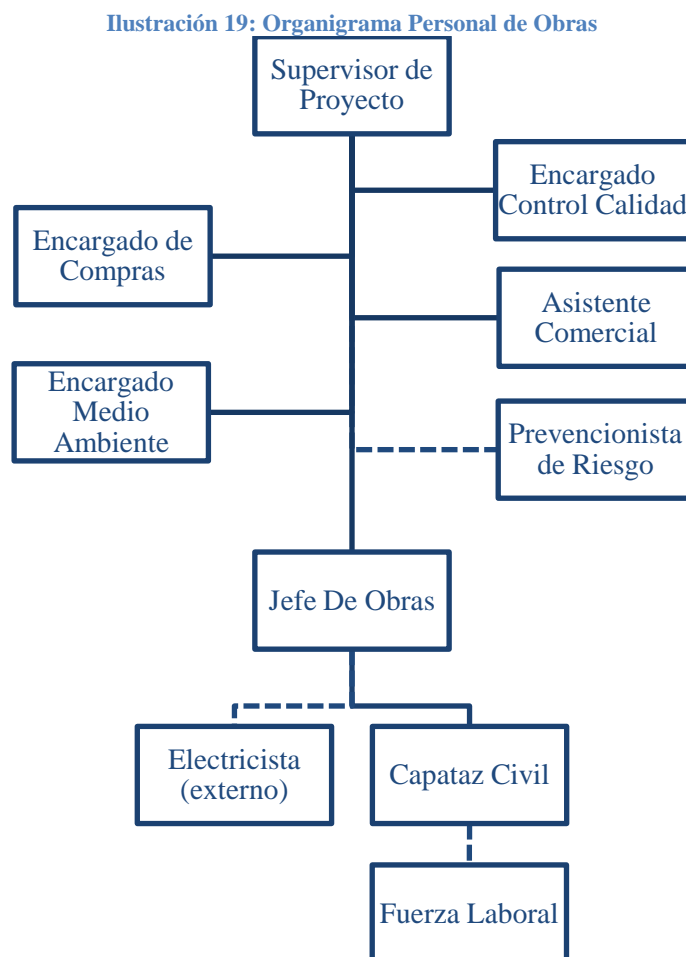
Puesto	Estudios mínimos	Experiencia mínima	Requisitos Fundamentales Del Cargo
Gerente General	Técnico profesional superior	5 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de grupo</li> <li>• Conocimientos sobre administración</li> <li>• Dominio Computacional Avanzado</li> </ul>
Asistente Comercial	Administración de empresas	3 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en el área de ventas</li> <li>• Manejo de Office</li> <li>• Manejo plataforma MercadoPúblico</li> </ul>
Encargado RRHH	Técnico en Recursos Humanos	1 año	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo computacional nivel usuario</li> <li>• Experiencia en Recursos Humanos</li> <li>• Conocimientos en planilla de sueldos</li> </ul>
Gerente de Operaciones	Ingeniero civil o carreras afín	5 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio Computacional Avanzado</li> <li>• Experiencia en el sector</li> <li>• Manejo plataforma MercadoPúblico</li> </ul>
Encargado Factibilidad Técnica	Ingeniero civil, ingeniero industrial o carrera afín	3 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de Microsoft Project avanzado</li> <li>• Experiencia en desarrollo de proyectos</li> <li>• Experiencia en el sector</li> <li>• Experiencia en control presupuestal, costos unitarios, costos indirectos y sus aplicaciones en obras</li> </ul>
Encargado de Compras y planificación	-	3 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de negociación con proveedores</li> <li>• Experiencia en negociaciones con autoridades, clientes y contratistas</li> </ul>
Jefe de Obras	Constructor Civil o Ingeniero en Construcción	3 años	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especializado en el Desarrollo y Aplicación de Proyectos de Construcción</li> <li>• Manejo de Grupo</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 8.7.3 Organigrama De Cada Obra

La empresa tendrá una dotación de personal estable, correspondiente al área administrativa, pero también poseerá una dotación de personal variable que dependerá de si la empresa se encuentra realizando una obra.

A continuación, se presenta un organigrama base que servirá para todas las obras que realice la empresa:



Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que algunos cargos están cubiertos por el organigrama anterior, esto se debe a que el desarrollo de un proyecto depende de las labores de los administrativos, a la fuerza laboral anteriormente descrita se debe añadir un prevencionista de riesgos que se

encargue que todos los trabajadores cumplan con las normativas de seguridad vigentes del país y utilicen los implementos de seguridad en caso de ser requeridos.

En algunas obras, se requerirán instalaciones eléctricas, estas se deben realizar por personal autorizado que cuente con Licencia de Instalador Eléctrico SEC<sup>20</sup>.

Se requerirá contratar un capataz, quien será el encargado de una cuadrilla (conformada por 3 a 20 personas). su misión es distribuir entre su cuadrilla las órdenes de sus superiores, así como también de controlar el trabajo de la cuadrilla.

Respecto de la fuerza laboral, se determina que al menos los 3 próximos años se trabajara en base a subcontrato cuando las licitaciones sean superiores a 2000 UTM. Esta decisión se toma debido a que este tipo de licitaciones requieren de una gran cantidad de trabajadores realizando labores al mismo tiempo por lo que la empresa consiente de sus limitaciones decide trabajar en este formato, hasta que adquiriera una mayor madurez en cuanto a las políticas de contrato, además de tener tiempo para generar una base de datos, con el personal que se desempeñó de buena forma.

Dentro de la fuerza laboral, y dependiendo de la naturaleza de cada obra, pueden ser requerido los siguientes trabajadores:

- Albañil: Estucador, Ceramista, Concretero y Yesero
- Carpintero: Obra Gruesa y Terminaciones
- Enfierrador
- Instalador Sanitario: Gasfiter y Tubero
- Pintor

---

<sup>20</sup> SEC superintendencia de electricidad y combustible

- Soldador
- Ayudantes: Albañil, Carpintero, Eléctrico, Gasfiter y Soldador

#### **8.7.4 Evaluación e Incentivos**

El supervisor de obra es el encargado de realizar reportes diarios e informes periódicos sobre el avance de las obras, que incluirán información sobre la asistencia y el desempeño de los trabajadores en las obras.

Este registro tiene como objetivo ser una herramienta que apoye las decisiones de desvinculación o de proyección interna de la fuerza laboral. La idea de estas evaluaciones, junto al reclutamiento constante de nuevos trabajadores, es lograr conformar una masa crítica de trabajadores bien evaluados, para poder constituir un servicio de excelencia.

En el caso de que la fuerza laboral sea subcontratada, este registro servirá para contratar en un futuro los buenos elementos, o solicitar la destitución cuando la situación lo amerite.

Para que los trabajadores bien evaluados se mantengan con la empresa es necesario trabajar en la relación y en los incentivos que les ofrece la empresa para permanecer en ella.

Si bien los trabajadores del sector, en general, no perciben negativamente el hecho de tener contratos a plazo fijo, lo que si valoran es la capacidad de la empresa de asegurarles cierta continuidad en los proyectos, las condiciones laborales, y sobre todo los ingresos a percibir. Dado la naturaleza de este negocio, es complicado ofrecer continuidad, dado que nadie puede asegurar que la empresa se adjudicara constantemente licitaciones.

Dada esta situación se propone trabajar con el personal mínimo requerido para cumplir con los plazos de entrega, para así poder ofrecer mayor continuidad a un grupo más

pequeño de trabajadores. A la vez, se vuelve relevante ofrecer durante los primeros años, sueldos de acuerdo con las tarifas de mercado, e incluso, dependiendo de la situación, superiores a estos.

Se propone crear un ambiente libre de comunicación en todos los niveles de la empresa y participación directa, donde los trabajadores tengan la posibilidad real de comentar cuando una situación no les parece, esto es importante ya que muchos de los trabajadores de la construcción pertenecen al rubro por años y pueden tener conocimientos de cómo solucionar situaciones adversas.

El horario laboral será absolutamente respetado incluyendo los tiempos de descanso, y en caso de necesitar horas extras estas serán canceladas adecuadamente.

Es importante mencionar que el hecho de lograr que los incentivos funcionen y causen el efecto esperado por la empresa, depende en gran medida de que el área de RRHH sepa comunicar apropiadamente la política de incentivos a los trabajadores. Es por esto que el área involucrada debe llevar a cabo una estrategia comunicacional que informe de estos beneficios a los operarios que trabajan y que se incorporan a la empresa.

#### **8.7.5 Remuneraciones**

A continuación, se muestran las remuneraciones de los trabajadores fijos de la empresa, estos corresponden al área administrativa además del jefe de obras que pertenece a la empresa, se excluye la remuneración del contador debido a que se externaliza y los sueldos de la fuerza laboral que como se mencionó anteriormente se subcontratara.

**Tabla 15: Remuneraciones Administración**

<b>Administración</b>	<b>Salario Mensual</b>	<b>Bono Vacaciones</b>	<b>Aguinaldo</b>	<b>Saldo Anual</b>
Gerente General	\$ 2.500.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 30.400.000
Gerente Operaciones	\$ 1.000.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 12.160.000
Asistente Comercial	\$ 350.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 4.256.000
Encargado Recursos Humanos	\$ 350.000	\$ 28.000	\$ 28.000	\$ 4.256.000
Encargado Factibilidad Técnica	\$ 500.000	\$ 40.000	\$ 40.000	\$ 6.080.000

Fuente: Elaboración Propia

## **8.8 Plan Financiero**

Hasta el momento se ha demostrado que la empresa identifica sus productos o servicios, con el potencial de ser comprados por un grupo importante de clientes; se ha demostrado que es factible producir el servicio, que se puede contar con el personal adecuado.

Para finalizar un plan de negocios se requiere ver además la viabilidad económica y financieramente.

Para la evaluación económica del proyecto se define un horizonte temporal de 5 años. Esto debido a que un negocio de estas características, de ser exitoso, no necesita de un periodo mayor de maduración para poder comenzar a percibir utilidades.

### **8.8.1 Plan de Ventas**

El plan para la empresa Itálica se realiza a partir de las actividades que ya desempeño la empresa en el primer año y que arroja como resultado la adjudicación de 2 proyectos. A partir del segundo año se proyecta que la empresa se adjudicara 3 licitaciones por año lo que le permitirá mantener operaciones durante todo el año, además se cree que las ventas tendrán un crecimiento constante de un 10%, proyección bastante conservadora considerando que el señor Jorge Mas, presidente de la Cámara Chilena De La Construcción contempla para el

sector un incremento anual del 17,1% hasta el 2023. (CChC, 2016). Esta proyección tiene sustento en la naturaleza de la industria, donde nada puede asegurar que la empresa se adjudicara una licitación.

**Tabla 16:Proyección de ventas**

Año	Ventas	Cantidad de Adjudicaciones	Precio Promedio x Licitación	% Crecimiento
1	\$ 235.311.460	2	\$ 117.655.730	
2	\$ 388.263.909	3	\$ 129.421.303	10%
3	\$ 427.090.300	3	\$ 142.363.433	10%
4	\$ 469.799.330	3	\$ 156.599.777	10%
5	\$ 568.457.189	3	\$ 172.259.754	10%

Fuente: Elaboración Propia

## **8.8.2 Análisis De Costos**

Los costos del proyecto son la suma de la inversión inicial más los costos fijos, principalmente asociados a gastos administrativos, y los costos variables asociados a principalmente a las actividades operacionales.

### **8.8.2.1 Inversión Inicial**

La inversión inicial del proyecto se desglosa en:

La inversión de activo intangible que está asociado a los activos que no se pueden materializar, dentro de esta inversión se considera la página web y el pago de la licencia para operar en MercadoPúblico.

La inversión de activo fijo está asociada al acondicionamiento de la oficina para los cargos administrativos, la adquisición de una camioneta y un camión para transportar diversos insumos requeridos en las obras.

La inversión en capital de trabajo que se define como la inversión necesaria para cumplir con las obligaciones del ejercicio de un año. El cual se calculó a partir del método del déficit acumulado máximo<sup>21</sup>.

**Tabla 17: Inversión Inicial**

Inversión Inicial	Monto
Activo Intangible	\$ 549.560
Activo Fijo	\$ 27.824.168
Capital de Trabajo	\$ 31.086.738
<b>Total</b>	<b>\$ 59.460.466</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 8.8.2.2 Costos fijos

Los costos fijos, están dados por las remuneraciones del personal administrativo, el arriendo de oficina y bodega, pago del plan de internet, pago al hosting de página web, suscripción de ChileCompra, y el pago al contador que como se mencionó anteriormente, es externo a la empresa.

**Tabla 18: Costos Fijos**

Costos Fijos	Monto Anual
Remuneraciones	\$ 56.400.000
Arriendo	\$ 7.680.000
Teléfono e Internet	\$ 371.880
Hosting página web	\$ 275.880
Contador	\$ 500.000
Suscripción ChileCompra	\$ 49.560
<b>Total</b>	<b>\$ 65.277.320</b>

Fuente: Elaboración Propia

---

<sup>21</sup> Ver anexo G para detalles del cálculo de Costo Capital a través del método del déficit acumulado máximo.

### 8.8.2.3 Costos Variables

Corresponden a los costos asociados al desarrollo de cada obra, los costos variables se desglosan en:

- Costos directos de producción, que tienen relación con la mano de obra directa e insumos directos. Se establece que estos gastos corresponden al 62,61% de los ingresos por venta dado el análisis de los proyectos realizados el primer año.
- Gastos directos de producción, que están asociados al arriendo de maquinaria que la empresa no posee y se requieren el desarrollo de las obras. Se establece que estos gastos corresponden al 10% de los costos directos de producción.
- Gastos indirectos de producción, que están asociados al proceso de producción, pero aportan de manera indirecta, como por ejemplo guantes, cascos, lentes, pago de luz, agua en la obra, etc. Además, costos de mantenimiento de maquinaria. Se establece que estos gastos corresponden al 5% de los costos directos de producción.

### 8.8.3 Depreciación

Para este caso, sólo se considera como bien depreciable, la inversión inicial realizada activo fijo, que corresponde a un camión, maquinaria para construcción y equipamiento de oficina como computadores, estaciones de trabajo y multifuncional.

Tabla 19: Depreciación de Activo Fijo

Inversión Inicial	Vida útil <sup>22</sup>		Depreciación Anual					Valor Residual
	Normal	Acelerada	1	2	3	4	5	
\$ 33.110.760	7	2	\$ 16.635.375	\$ 16.475.385	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración Propia

<sup>22</sup> Dentro de la inversión inicial se encuentra una multifuncional, único activo que tiene una vida útil normal de 3 años y vida útil acelerada de 1 año.

#### 8.8.4 Métodos de Financiamiento

La empresa se encuentra al finalizar el año con sus proyectos finalizados y sin deudas, acreedora de un capital económico que asciende a \$ 253.100.570, por lo tanto, el proyecto se tornara atractivo en la medida en que se escoja una tasa de descuento igual o superior que realizar otro tipo de inversiones como por ejemplo depósitos a plazo (rentabilidad 0,23% renovable a 1 año) o fondos mutuos (rentabilidad anual 2,39%).

En caso de requerir financiamiento externo se puede optar a créditos comerciales a 36 meses con una tasa de 14,31% (extraído banco Santander).

#### 8.8.5 Tasa de Descuento

El cálculo de la tasa de descuento se realiza a través del método CAPM expuesto en el marco teórico del presente informe.

Tabla 20: Variables Para Cálculo Tasa De Descuento

Componente	Estimación	Valor
rf	Promedio BCU a 5 años	1,31%
Rm	Rendimiento AFP fondo C corregido	7,42%
$\beta$	Beta industria de Construcción	0,73
rp	JP Morgan EMBI Chile	1,64%

Fuente: Banco Central

Lo que finalmente resulta en una tasa de descuento del 7,413 %.

#### 8.8.6 Flujo de Caja

El siguiente flujo de caja, se calcula con una TIR del 7,413 %, considerando un impuesto del 27% y con un horizonte de evaluación de 5 años. Además, se presenta un formato de montos en UF con valor de \$26.847,07 CLP recuperado el día 12 de febrero del 2018.

**Tabla 21: Flujo De Caja Incremental**

FLUJO DE CAJA	0	1	2	3	4	5
Total de Ingresos		\$ 8.765	\$ 14.462	\$ 15.908	\$ 17.499	\$ 21.174
Precio		\$ 4.382	\$ 4.821	\$ 5.303	\$ 5.833	\$ 6.416
Cantidad		2	3	3	3	3
(% crec. cantidad)			10%	10%	10%	10%
Costo de venta		-\$ 9.601	-\$ 13.458	-\$ 13.885	-\$ 15.031	-\$ 17.677
Costo Variable		-\$ 6.550	-\$ 10.413	-\$ 11.454	-\$ 12.599	-\$ 15.245
Costo Fijo		-\$ 2.431	-\$ 2.431	-\$ 2.431	-\$ 2.431	-\$ 2.431
Depreciación		-\$ 620	-\$ 614	\$ -	\$ -	\$ -
Margen de Contribución		-\$ 836	\$ 1.004	\$ 2.023	\$ 2.468	\$ 3.497
Otros Ingresos por función						
Costos Financieros						
Utilidad Antes de Impuestos		-\$ 836	\$ 1.004	\$ 2.023	\$ 2.468	\$ 3.497
Impuesto 27%		\$ -	-\$ 271	-\$ 546	-\$ 666	-\$ 944
Utilidad Después de Imp.		-\$ 836	\$ 733	\$ 1.477	\$ 1.802	\$ 2.553
AJUSTES						
Depreciación		\$ 620	\$ 614	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Libro						
Flujo de Caja Bruto		-\$ 216	\$ 1.347	\$ 1.477	\$ 1.802	\$ 2.553
Inversión en Activo Fijo	-\$ 1.036	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Intangible	-\$ 20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	-\$ 1.158	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Terminal						\$ -
Flujo de Caja Libre	-\$ 2.215	-\$ 216	\$ 1.347	\$ 1.477	\$ 1.802	\$ 2.553
FCL Acumulado	-\$ 2.215	-\$ 2.431	-\$ 1.084	\$ 393	\$ 2.194	\$ 4.747

### 8.8.7 Análisis de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad extraídos luego de la preparación del flujo de caja están expuestos en la siguiente tabla:

**Tabla 22: Indicadores de Rentabilidad**

Indicadores de rentabilidad	
TIR	36%
VNA	\$ 3082 UF
IVAN	1,39
Payback	3

Fuente: Elaboración Propia

Que el VAN sea positivo significa que el proyecto es rentable de realizar, apoyado de la TIR la cual muestra una rentabilidad del 36%.

El IVAN muestra que, por cada peso invertido, se retornaran 1,39, ya que es una razón entre la inversión inicial y el VNA del proyecto.

El Payback expone que la inversión será recuperada al año 3 de funcionamiento.

### 8.8.8 Análisis de Sensibilidad

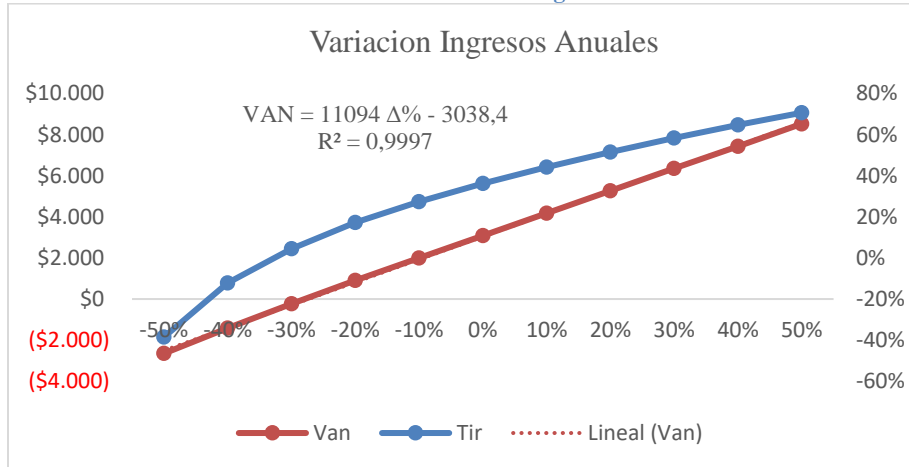
La sensibilidad del proyecto se calculó con 3 variables de suma importancia para este proyecto, los cuales son, costos fijos, precios de venta y remuneración de los trabajadores (costos variables). A continuación, se presentan los resultados obtenidos y a partir de ellos se construyen gráficos para analizar hasta que punto pueden variar las variables conforme el VAN se mantenga positivo, o sea el proyecto siga siendo rentable.

**Tabla 23: Sensibilidad a Ingresos Anuales**

Variación Ingresos Anuales			
Δ%	VAN	TIR	Payback
-50%	-\$ 2.651	-39%	5>
-40%	-\$ 1.422	-12%	5>
-30%	-\$ 237	5%	5
-20%	\$ 902	17%	4
-10%	\$ 1.992	27%	4
-	\$ 3.082	36%	3
10%	\$ 4.172	44%	3
20%	\$ 5.262	52%	3
30%	\$ 6.352	58%	3
40%	\$ 7.442	65%	2
50%	\$ 8.532	71%	2

Fuente: Elaboración Propia

**Ilustración 20: Sensibilidad a Ingresos Anuales**



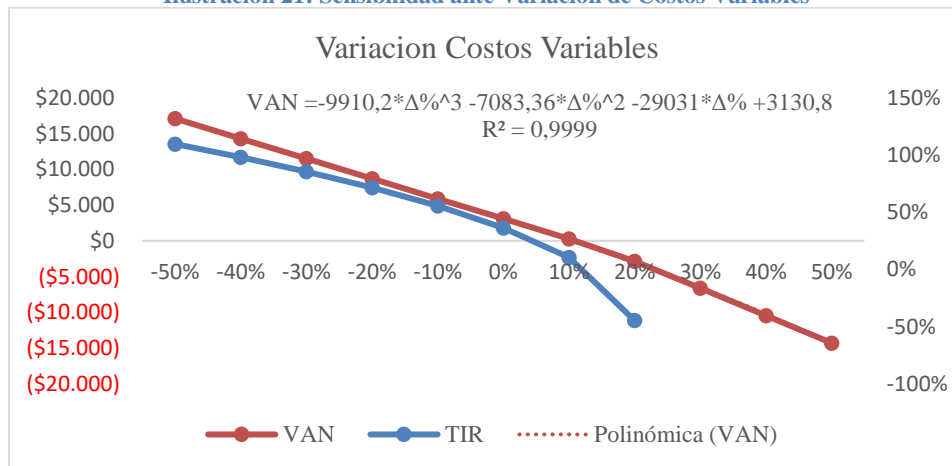
Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 24: Sensibilidad a Costos Variables**

Variación Costos Variables Generales			
Δ%	VAN	TIR	Payback
-50%	\$ 17.096	110%	2
-40%	\$ 14.293	98%	2
-30%	\$ 11.490	86%	2
-20%	\$ 8.688	72%	2
-10%	\$ 5.885	56%	3
-	\$ 3.082	36%	3
10%	\$ 270	11%	5
20%	-\$ 2.845	-45%	5>
30%	-\$ 6.600		
40%	-\$ 10.439		
50%	-\$ 14.279		

Fuente: Elaboración Propia

**Ilustración 21: Sensibilidad ante Variación de Costos Variables**



**Tabla 25: Sensibilidad A Remuneraciones De Obras**

Variación Remuneraciones			
Δ%	VAN	TIR	Payback
-50%	\$ 8.187	69%	2
-40%	\$ 7.166	63%	2
-30%	\$ 6.145	57%	3
-20%	\$ 5.124	51%	3
-10%	\$ 4.103	44%	3
0%	\$ 3.082	36%	3
10%	\$ 2.061	28%	4
20%	\$ 1.040	19%	4
30%	-\$ 13	7%	5
40%	-\$ 1.122	-7%	5>
50%	-\$ 2.246	-28%	5>

Fuente: Elaboración Propia

**Ilustración 22: Sensibilidad A Remuneraciones De Obras**

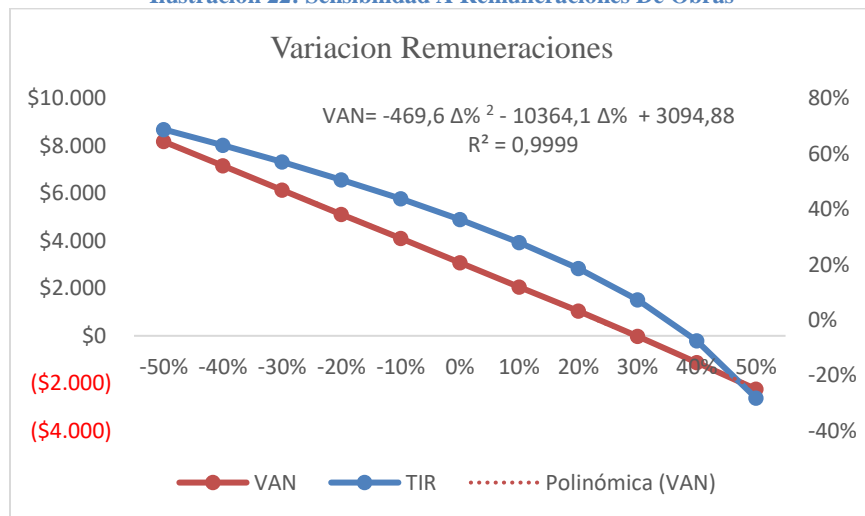
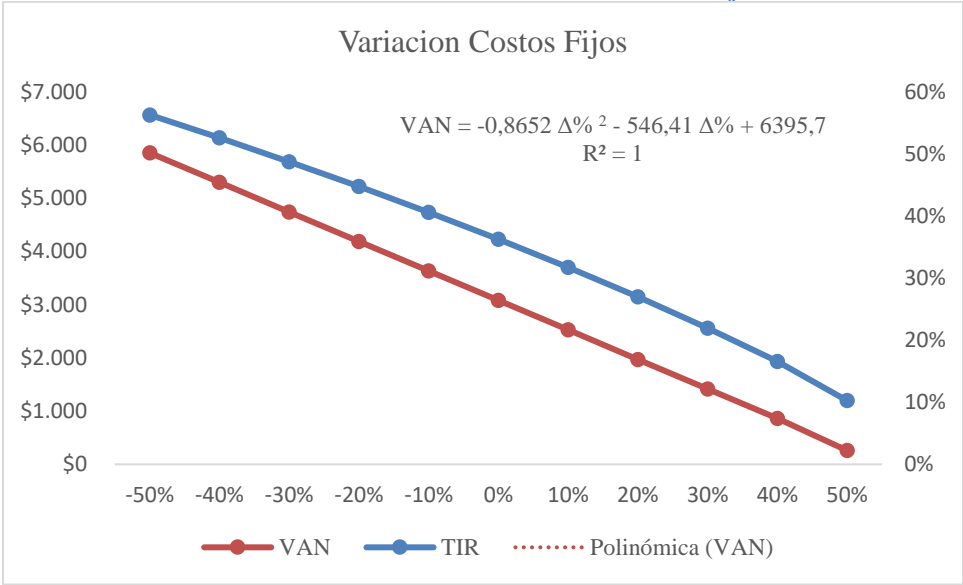


Tabla 26: Sensibilidad a Costos Fijos

Variación Costos Fijos			
Δ%	VAN	TIR	Payback
-50%	\$ 5.855	56%	3
-40%	\$ 5.300	53%	3
-30%	\$ 4.746	49%	3
-20%	\$ 4.191	45%	3
-10%	\$ 3.637	41%	3
-	\$ 3.082	36%	3
10%	\$ 2.527	32%	3
20%	\$ 1.973	27%	4
30%	\$ 1.418	22%	4
40%	\$ 864	17%	4
50%	\$ 260	10%	5

Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 23: Sensibilidad Frente A Los Costos Fijos



Fuente: Elaboración Propia

Observando los gráficos se obtienen datos bastante interesantes, mediante el análisis se determina que los ingresos por venta no pueden disminuir más de un 27,9973% o de lo contrario el proyecto se vuelve inviable. Los costos variables en general no pueden aumentar más del 10,8879%, las remuneraciones de la fuerza laboral de cada obra no pueden

incrementar más de un 29,8870477% y los costos fijos no pueden aumentar más del 54,24809% de lo contrario el van se torna negativo.

## 9 CONCLUSIONES

El objetivo principal del proyecto fue el diseño de un plan de negocio para una empresa constructora participante de licitaciones públicas en sector construcción específicamente en el rubro de obras menores, lo que incluía analizar el sector e investigar el mercado, para decidir cuál era la mejor forma para realizar la provisión del capital humano.

Luego de todos los análisis realizados en los diferentes puntos de esta memoria, se puede establecer que el proyecto inmobiliaria Itálica, presenta un estudio de factibilidad económica atractivo, por diversas razones que están sustentadas en los diversos planes desarrollados.

Con relación a las licitaciones, una variable importante que considerar es la amenaza de nuevos participantes, dado el atractivo del sector, otras variables a considerar son el capital ya que es una restricción importante a la hora de participar en licitaciones públicas acreditar la capacidad económica de la empresa, respecto al factor experiencia se puede superar adjudicándose licitaciones que tengan menores requerimientos y luego ir por licitaciones que exigen una mayor cantidad de experiencia de forma de ir ganando experiencia en el proceso. También resaltar que algunas licitaciones exigen una experiencia mínima, y no es necesario ser la empresa más experta pues obtendrá el mismo puntaje que la que apenas cumple con el mínimo nivel.

Respecto del análisis PEST se puede apreciar que la apertura comercial y reformas macro-prudenciales siguen siendo las grandes fortalezas de Chile, mientras que se necesitan mejoras microeconómicas en materias de reforma del Estado, mayor énfasis en competitividad internacional, flexibilidad económica y avanzar en educación e innovación. Si se persevera en estas mejoras, el país puede llegar a incrementar el crecimiento potencial y llegar al nivel de economía desarrollada; y por otra parte, bajar el riesgo de exposición internacional y mejorar la capacidad de recuperación frente a eventualidades cíclicas futuras.

Respecto de la investigación de mercado se determina que se encuentra en el momento preciso para comenzar a participar en procesos de licitaciones públicas ya que la industria en el mediano plazo adquirirá un grado mayor de complejidad lo que generara una barrera de entrada, por lo que es ideal llegar al 2021 con experiencia en el rubro.

Con relación a la investigación de la industria se determina que el sector de la construcción es un sector muy atractivo debido a los altos márgenes que posee además de un alto nivel de demanda que existe por parte de los clientes, pero la competencia es muy agresiva. Se estima que existen más de 30.000 empresas que participan de licitaciones públicas.

Respecto al análisis FODA se puede concluir que, tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa apuntan al mismo margen de acción. Se debe aprovechar sus cualidades positivas para encontrar una forma de realizar de manera más eficiente sus operaciones. Aprovechar tanto la experiencia del equipo gestor como la experiencia (marca) que ha ganado la empresa para acceder a más propuestas, pero no se deben nublar, ni confiar que el éxito se garantiza gracias a esto. Se deben utilizar de forma adecuada para mejorar

procesos internos en todos los niveles de la empresa lo que se traducirá en una disminución de sus costos.

Por otra parte, la mayoría de las oportunidades detectadas indica que el periodo que se avecina, la industria de la construcción se encontrara en el tramo positivo del ciclo, por lo que se debe aprovechar la flexibilidad que tiene la empresa y que esta pueda adaptarse a los eventuales movimientos de la demanda.

Una vez realizado el análisis interno de la empresa se determina que la estrategia competitiva que más se adecua a la empresa es la estrategia de enfoque en diferenciación y se dio inicio a la etapa de precisar el funcionamiento, los objetivos y el foco de las distintas áreas funcionales, además de estimar en base a los datos obtenidos, las principales variables del negocio, como la demanda y el precio. Sobre este punto, se quiso que las estimaciones de demanda fueran lo más reales posibles, por lo que para el escenario base se consideró un crecimiento (10%) por debajo del crecimiento normal del sector de construcción (17%) en cuanto a ingresos por ventas principalmente por la inestabilidad de trabajar con licitaciones.

A lo largo de la definición de los planes, se distinguen como factores críticos de éxito, la importancia del área de marketing al momento de lograr comunicar la propuesta de valor, la importancia del área de RRHH en la captación de trabajadores flotantes o encontrar una empresa subcontratista adecuada y que tenga los mismos valores que la empresa.

El negocio es viable en la medida que el área administrativa tenga la capacidad de adjudicar la cantidad de proyectos necesarias para cubrir adicionalmente los gastos administrativos (costos fijos).

Para finalizar, la evaluación financiera entrega indicadores que señalan que el proyecto es factible económicamente, con un atractivo especial para los socios de la empresa,

con un VAN de \$ 82.741.762, una TIR del 36% y un periodo de recuperación de la inversión de 3 años. Con el análisis de sensibilidad se observa que, si bien hay otros riesgos a considerar, un escenario de ventas levemente mejor que el crecimiento normal del mercado considerado, otorga muchas mejores proyecciones financieras, además se debe tener especial consideración con los costos variables, específicamente con las remuneraciones de los trabajadores.

Como se mencionó anteriormente, se ofrecía como una ventaja competitiva que el área administrativa tenga un bajo costo, esto se comprueba en el análisis de sensibilidad donde se puede apreciar que no son tan sensibles a variaciones naturales.

A partir de esto, se concluye que el proyecto es atractivo y debe realizarse preferentemente por sobre dejar de lado las operaciones e invertir por ejemplo en fondos mutuos.

## 10 BIBLIOGRAFIA

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review* N°2, 83-96.
- Análisis FODA. (2017). *Análisis FODA*. Recuperado el 24 de Octubre de 2017, de <http://www.analisisfoda.com/>
- Analiza. (Noviembre de 2017). *ChileCompra*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2017, de <http://www.analiza.cl/web/Modulos/Reportes/ReporteLicitaciones.aspx#22>
- Arcudia Abad, C. E., Pech Pérez, J., & Álvarez Romero, S. O. (2005). La empresa constructora y sus operaciones bajo un enfoque de sistemas. *Red Ingeniería Revista Académica*, 25-36.
- Banco Central De Chile. (2017). *bcentral*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2017, de [http://www.bcentral.cl/web/guest/inicio?\\_com\\_liferay\\_portal\\_search\\_web\\_portlet\\_SearchPortlet\\_formDate=1512438288658&p\\_p\\_id=com\\_liferay\\_portal\\_search\\_web\\_portlet\\_SearchPortlet&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_com\\_liferay\\_portal\\_search\\_web](http://www.bcentral.cl/web/guest/inicio?_com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet_formDate=1512438288658&p_p_id=com_liferay_portal_search_web_portlet_SearchPortlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_com_liferay_portal_search_web)
- Banco Central de Chile. (2017). *Informe de Política Monetaria*. Santiago.
- Below, P. J., Morrisey, G. L., & Acomb, B. L. (1987). *The Executive Guide to Strategic Planning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carreto, J. (Julio de 2008). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 22 de 10 de 2017, de <http://planeacion-estrategica.blogspot.cl/2008/07/anlisis-pest.html>
- CChC. (2016). *Camara Chilena De La Construccion*. Recuperado el 17 de 10 de 2017, de <http://www.cchc.cl/centro-de-informacion/indicadores/inversion-en-construccion>
- CChC. (2016). *Escenario Económico Y Perspectivas Para El Sector Construcción*. Santiago.
- CChC. (2017). *Camara Chilena De La Construccion*. Recuperado el 17 de 10 de 2017, de Camara Chilena De La Construccion: <http://www.cchc.cl/centro-de-informacion/indicadores/indice-de-contratistas-generales>
- CChC. (2017). *Informe MACH 46*. Santiago.
- CChC. (2017). *Informe MACH 47*. Santiago.
- Chapman, A. (22 de Agosto de 2004). *Análisis DOFA y Análisis PEST*. Recuperado el 22 de 10 de 2017, de [degerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest)
- CORFO. (30 de Enero de 2018). *Corporación De Fomento De La Producción*. Obtenido de <https://www.corfo.cl/sites/cpp/movil/sobrecorfo>

- Dirección ChileCompra. (2016). *Dirección ChileCompra*. Recuperado el 17 de 10 de 2017, de <http://www.chilecompra.cl/wp-content/uploads/2016/10/lineadetiempo2016.jpg>
- Dirección ChileCompra. (s.f.). *Dirección ChileCompra*. Recuperado el 07 de Octubre de 2017, de Red Interamericana de Compras Gubernamentales: <http://ricg.org/direccion-chilecompra/contenido/500/es/>
- DIRECON. (Diciembre de 2017). *Acuerdos Comerciales Vigentes*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2017, de Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales: <https://www.direcon.gob.cl/acuerdos-comerciales/>
- DirPlan. (20 de Diciembre de 2017). *Informe Mensual De Propuestas Y Contratos MOP Año 2017*. Santiago. Recuperado el 01 de Enero de 2018, de [http://www.dirplan.cl/InformaciondePresupuestoMOP/propuestas\\_y\\_contratos/Paginas/default.aspx](http://www.dirplan.cl/InformaciondePresupuestoMOP/propuestas_y_contratos/Paginas/default.aspx)
- Echeverría Tortello, M. (2006). ¿Por qué se externaliza? En *LOS RIESGOS LABORALES DE LA SUBCONTRATACIÓN* (págs. 5-6). Santiago: División de Estudios Dirección Del Trabajo.
- Echeverría Tortello, M. (2010). ¿Qué es la subcontratación? En *LA HISTORIA INCONCLUSA DE LA SUBCONTRATACIÓN* (pág. 48). Santiago: División de Estudios Dirección Del Trabajo.
- ECOSAN. (16 de Agosto de 2017). *ECOSAN*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2017, de 3 GRANDES TENDENCIAS PARA LA CONSTRUCCIÓN EN 2017 Y 2018: <http://www.ecosanchile.cl/novedades-3-grandes-tendencias-para-la-construccion-en-2017-y-2018-15.html>
- Emol. (13 de Diciembre de 2016). Sector construcción prevé un negativo 2017: Contracción en inversión y desempleo de 10%. *El Mercurio*.
- Espinosa, R., Alcaide, J. C., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y PyMES: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Valencia.
- Gross, M. (22 de Marzo de 2010). *Pensamiento Imaginactivo*. Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de Bligoo: <http://manuelgross.bligoo.com/actualizacion-use-el-analisis-foda-para-generar-estrategias>
- Harvard Business School Publishing. (2007). *Creating a Business Plan*. Boston.
- Jones, G. R., & Hill, C. W. (2014). Administración Estratégica. En *Un enfoque integrado para la estrategia* (págs. 11-12). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Lanzagorta, J. (13 de Febrero de 2013). *Planea Tus Finanzas*. Recuperado el 14 de Octubre de 2017, de <https://planeatusfinanzas.com/importante-hacer-plan-de-negocios/>

- Marketing-Branding. (18 de Junio de 2014). *Marketing-Branding*. Recuperado el 23 de Octubre de 2017, de <http://www.marketing-branding.cl/2014/06/18/analisis-pest/>
- Peralta, A. V., & Serpell B., A. (1991). Características de la Industria de la Construcción. *Revista Ingeniería de Construcción*, 2-3.
- Porter, M. E. (1980). *COMPETITIVE STRATEGY: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *Las Cinco Fuerzas Competitivas Que Le Dan Forma A La Estrategia*. Harvard Business Review América Latina.
- Ravilet, N. (04 de Julio de 2016). *Point*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2017, de Business Intelligence: <http://www.point.bi/tipos-de-licitacion-en-mercado-publico/>
- Samsing, C. (29 de Enero de 2017). *Cómo crear un plan de negocios: guía paso a paso*. Obtenido de HubSpot : <https://blog.hubspot.es/marketing/como-crear-plan-comercial>
- Sena, S. A., & Freire, A. (2017). *Emprender Para Cambiar El Mundo: El impacto Social De La Innovacion*. Buenos Aires: House Grupo Editorial.
- Thompson, A. A., Peteraf, M., Gamble, J. E., & Strickland III, A. (2012). *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Villalobos Díaz, F. (30 de Agosto de 2016). Radiografía al empleo inmigrante en Chile: ¿Cuál es su impacto en el mercado laboral? *El Mercurio*.
- Ward, D., & Rivani, E. (2005). An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model. *Economics Working Papers*, 11-14.
- Weinberger Villagran, K. (2009). *Plan De Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID/Perú/MYPE COMPETITIVA.
- Zorita Lloreda, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC.

## 11 ANEXOS

### 11.1 Anexo A: Ley N°19.886 ART. 10

**Artículo 10.- Circunstancias en que procede la Licitación Privada o el Trato o Contratación Directa:**

La Licitación Privada o el Trato o Contratación Directa proceden, con carácter de excepcional, en las siguientes circunstancias:

1. Si en las licitaciones públicas respectivas no se hubieren presentado interesados. En tal situación, procederá primero la licitación o propuesta privada y, en caso de no encontrar nuevamente interesados, será procedente el trato o contratación directa.
2. Si se tratara de contratos que correspondieran a la realización o terminación de un contrato que haya debido resolverse o terminarse anticipadamente por falta de cumplimiento del contratante u otras causales, y cuyo remanente no supere las 1.000 UTM.
3. En casos de emergencia, urgencia o imprevisto, calificados mediante resolución fundada del jefe superior de la entidad contratante, sin perjuicio de las disposiciones especiales para los casos de sismo y catástrofe contenida en la legislación pertinente.
4. Si sólo existe un proveedor del bien o servicio.
5. Si se tratara de convenios de prestación de servicios a celebrar con personas jurídicas extranjeras que deban ejecutarse fuera del territorio nacional.
6. Si se trata de servicios de naturaleza confidencial o cuya difusión pudiere afectar la seguridad o el interés nacional, los que serán determinados por decreto supremo.
7. Cuando por la naturaleza de la negociación existan circunstancias o características del contrato que hagan del todo indispensable acudir al Trato o Contratación Directa, de acuerdo a los casos y criterios que se señalan a continuación:
  - a) Si se requiere contratar la prórroga de un Contrato de Suministro o Servicios, o contratar servicios conexos, respecto de un contrato suscrito con anterioridad, por considerarse indispensable para las necesidades de la Entidad y sólo por el tiempo en que se procede a un

nuevo Proceso de Compras, siempre que el monto de dicha prórroga no supere las 1.000 UTM.

b) Cuando la contratación se financie con gastos de representación en conformidad a las instrucciones presupuestarias correspondientes.

c) Cuando pueda afectarse la seguridad e integridad personal de las autoridades siendo necesario contratar directamente con un proveedor probado que asegure discreción y confianza.

d) Si se requiere contratar consultorías cuyas materias se encomiendan en consideración especial de las facultades del Proveedor que otorgará el servicio, por lo que no pueden ser sometidas a una licitación, y siempre que se refieran a aspectos claves y estratégicos, fundamentales para el cumplimiento de las funciones de la entidad pública, y que no puedan ser realizados por personal de la propia entidad.

e) Cuando la contratación de que se trate sólo pueda realizarse con los proveedores que sean titulares de los respectivos derechos de propiedad intelectual, industrial, licencias, patentes y otros.

f) Cuando por la magnitud e importancia que implica la contratación se hace indispensable recurrir a un proveedor determinado en razón de la confianza y seguridad que se derivan de su experiencia comprobada en la provisión de los bienes o servicios requeridos, y siempre que se estime fundadamente que no existen otros proveedores que otorguen esa seguridad y confianza.

g) Cuando se trate de la reposición o complementación de equipamiento o servicios accesorios, que deben necesariamente ser compatibles con los modelos, sistemas o infraestructura previamente adquirida por la respectiva Entidad.

h) Cuando el conocimiento público que generaría el proceso licitatorio previo a la contratación pudiera poner en serio riesgo el objeto y la eficacia de la contratación de que se trata.

i) Cuando se trate de adquisiciones de bienes muebles a oferentes extranjeros, para ser utilizados o consumidos fuera de Chile, en el cumplimiento de las funciones propias de la entidad adquirente, y en las que, por razones de idioma, de sistema jurídico, de sistema económico o culturales, u otra de similar naturaleza, sea del todo indispensable acudir a este tipo de contratación.

Las entidades determinarán por medio de una resolución, los procedimientos internos que permitan resguardar la eficiencia, transparencia, publicidad, igualdad y no discriminación arbitraria en esta clase de adquisiciones.

j) Cuando el costo de evaluación de las ofertas, desde el punto de vista financiero o de utilización de recursos humanos, resulta desproporcionado en relación al monto de la contratación y ésta no supera las 100 Unidades Tributarias Mensuales.

k) Cuando se trate de la compra de bienes y/o contratación de servicios que se encuentren destinados a la ejecución de proyectos específicos o singulares, de docencia, investigación o extensión, en que la utilización del procedimiento de licitación pública pueda poner en riesgo el objeto y la eficacia del proyecto de que se trata. En estos casos, las entidades determinarán por medio de una resolución, disponible en el Sistema de Información, los procedimientos internos que permitan resguardar la eficiencia, transparencia, publicidad, igualdad y no discriminación arbitraria en esta clase de adquisiciones.

l) Cuando habiendo realizado una licitación pública previa para el suministro de bienes o contratación de servicios no se recibieran ofertas o éstas resultaran inadmisibles por no ajustarse a los requisitos esenciales establecidos en las bases y la contratación es indispensable para el organismo.

m) Cuando se trate de la contratación de servicios especializados inferiores a 1.000 UTM, de conformidad con lo establecido en el artículo 107 del presente reglamento.

n) Cuando se trate de adquisiciones inferiores a 10 UTM, y que privilegien materias de alto impacto social, tales como aquellas relacionadas con el desarrollo inclusivo, el impulso a las empresas de menor tamaño, la descentralización y el desarrollo local, así como aquellas que privilegien la protección del medio ambiente, la contratación de personas en situación de discapacidad o de vulnerabilidad social. El cumplimiento de dichos objetivos, así como la declaración de que lo contratado se encuentre dentro de los valores de mercado, considerando las especiales características que la motivan, deberán expresarse en la respectiva resolución que autorice el trato directo.

8. Si las contrataciones son iguales o inferiores a 10 Unidades Tributarias Mensuales. En este caso el fundamento de la resolución que autoriza dicha contratación se referirá únicamente al monto de la misma.

En todos los casos señalados anteriormente, deberá efectuarse el Proceso de Compras y Contratación a través del Sistema de Información, salvo en los casos señalados en el artículo 62, en los que podrá utilizarse voluntariamente.

No obstante, lo anterior, en todos los casos enumerados anteriormente podrá realizarse la contratación a través de licitación pública si así lo estimare la entidad licitante.

La contratación indebidamente fundada en una o más de las causales indicadas en la presente norma, generará las responsabilidades administrativas que, de acuerdo a la legislación vigente, pudieran corresponder.

## **11.2 Anexo B: Pasos Típicos En El Análisis Del Sector**

Defina el sector pertinente:<sup>23</sup>

- ¿Qué productos hay en el sector? ¿Cuáles son parte de un sector distinto?
- ¿Cuál es el alcance geográfico de la competencia?

Identifique los participantes y segméntelos en grupos, cuando sea lo adecuado:

¿Quiénes son:

- ¿los compradores y grupos de compradores?
- ¿los proveedores y grupos de proveedores?
- ¿los competidores?
- ¿los substitutos?
- ¿los posibles entrantes?

Evalúe los impulsores subyacentes de cada fuerza competitiva para determinar cuáles fuerzas son fuertes y cuáles son débiles, y por qué.

Determine la estructura general del sector, y pruebe la coherencia del análisis:

- ¿Por qué el nivel de rentabilidad es el que es?
- ¿Cuáles son las fuerzas controladoras de la rentabilidad?
- ¿Es coherente el análisis del sector con la verdadera rentabilidad a largo plazo?

---

<sup>23</sup> Este anexo es extraído directamente del libro “Las Cinco Fuerzas Competitivas Que Le Dan Forma A La Estrategia” (Porter, Las Cinco Fuerzas Competitivas Que Le Dan Forma A La Estrategia, 2008)

- ¿Los jugadores rentables están mejor posicionado respecto de las cinco fuerzas?

Analice cambios recientes y probables en cada fuerza, tanto los cambios positivos como los negativos.

Identifique aspectos de la estructura del sector que podrían verse influidos por los competidores, nuevos entrantes o por su empresa.

### **Trampas comunes**

Al hacer el análisis, evite los siguientes errores comunes:

- Definir el sector muy ampliamente o muy estrechamente.
- Elaborar listas en lugar de efectuar un análisis riguroso.
- Prestar la misma atención a todas las fuerzas en lugar de profundizar en las más importantes.
- Confundir el efecto (sensibilidad a los precios) con la causa (lógica económica de los compradores).
- Usar un análisis estático que pasa por alto las tendencias del sector.
- Confundir cambios cíclicos o transitorios con verdaderos cambios estructurales.
- Usar el marco para declarar que un sector es atractivo o no, en lugar de usarlo para orientar opciones estratégicas.

### **11.3 Anexo C: Tipos De Licitaciones Públicas Según Montos.**

- **L1:** Licitaciones menores a 100 UTM, con plazo de publicación de 5 días corridos, las cuales no exigen cumplimiento obligatorio en las garantías ni en seriedad de la oferta.

- **LE:** Licitaciones que tienen un rango entre 100 a 1.000 UTM, con un plazo de publicación de 10 días corridos que pueden reducirse a 5 días, sus garantías no exigen seriedad de la oferta y no tienen como requisito ser fiel al cumplimiento obligatorio. En estos casos, queda al criterio de cada entidad exigir que se ingrese la solicitud de garantías.
- **LP:** Licitaciones que tienen un rango entre 1.000 a 2.000 UTM, con un plazo de publicación de 20 días corridos que pueden reducirse a 10 días, donde la seriedad de la oferta no es obligatoria, pero debe tener un cumplimiento obligatorio a las garantías. Al igual que en las licitaciones LE, queda al criterio de cada entidad exigir que se ingrese la solicitud de garantías.
- **LQ:** Licitaciones que tienen un rango entre 2.000 a 5.000 UTM, con un plazo de publicación de 20 días corridos que pueden reducirse a 10 días. En estas licitaciones la seriedad de la oferta es obligatoria y se debe hacer cumplimiento obligatorio a las garantías.
- **LR:** Licitaciones que tienen un rango igual o superior a las 5.000 UTM, con un plazo de publicación de 30 días. Este tipo de licitación exige el cumplimiento obligatorio de las garantías.

**Tabla 27: Categorías de Licitaciones Públicas**

	Rango UTM		Boleta Seriedad De La Oferta Obligatoria
L1	< 100		No
LE	100 ≤	<1000	No
LP	1000 ≤	<2000	No Necesariamente
LQ	2000 ≤	<5000	Si
LR	5000 ≤		Si

Fuente: elaboración propia, datos obtenidos (Ravilet, 2016)

#### 11.4 Anexo D: Categorías Según Presupuesto Estimativo Para Obras Menores

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 57 del Reglamento de Contratistas, se considerará como obras de categorías A, A Superior o B, aquellas cuyo valor estimado por la Dirección, esté comprendido entre los siguientes límites:

**Tabla 28: Presupuesto Estimativo Para Obras Menores**

CATEGORIA	DESDE UTM	HASTA UTM
A SUPERIOR	4001	6000
A	1501	4000
B	1	1500

Fuente: DGOP: Registro de Contratistas categorías y especialidades

Los presupuestos de obras de contratos asociados al Registro de Obras Menores, que sean licitados para ser ejecutados en las regiones I, XV, II, III, XI y XII, tendrán como límite superior un 30 % adicional a los valores indicados en la Tabla anterior, para ser licitados en la misma categoría señalada.

#### 11.5 Anexo E: Ley N°15.840 Artículo 57

DEROGA DECRETO N°15, DE 1992, Y SUS MODIFICACIONES POSTERIORES Y APRUEBA REGLAMENTO PARA CONTRATOS DE OBRAS PUBLICAS

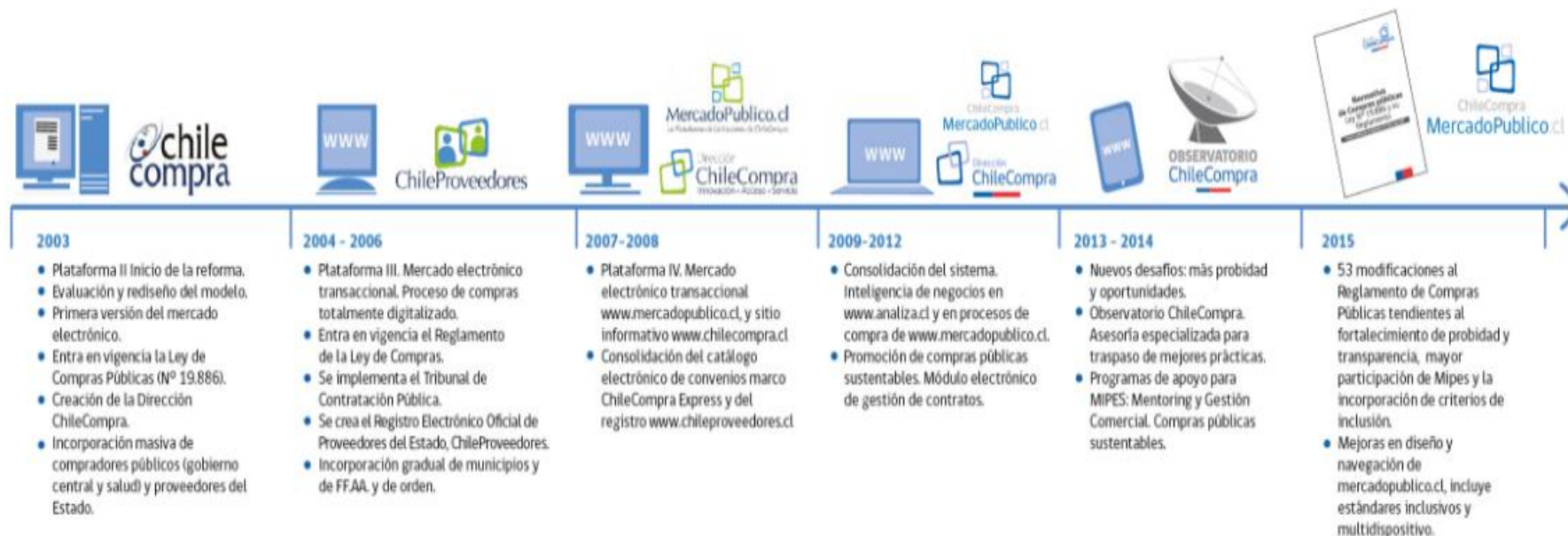
Núm. 75.- Santiago, 2 de febrero de 2004.- Vistos: Las facultades que me confiere el artículo 32 N°8 de la Constitución Política de la República de Chile y el DFL MOP N°850, de 1997, que fija el texto actualizado de la Ley N°15.840, Orgánica del Ministerio de Obras Públicas, y Considerando: Que es necesario actualizar e introducirle modificaciones al Reglamento para Contratos de Obras Públicas.

Decreto:

## TITULO II

Artículo 57. Para los diversos registros, se considerarán como obras de categorías A superior A o B, aquellas cuyo valor estimado por la Dirección esté comprendido entre los límites que se establecen bajo el título "Valores del Presupuesto Estimativo, excluido I.V.A., en Unidades Tributarias Mensuales", en el documento "Registro de Contratistas - Categorías y Especialidades".

## 11.6 Anexo F: Línea De Tiempo De ChileCompra



## 11.7 Anexo G: Cálculo de Costo Capital

Tabla 29: Calculo Capital De Traba

		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
cantidad		1						1					
ventas		\$ 75.454.104						\$ 159.857.356					
Proyecto 1			\$ 16.977.173	\$ 16.977.173	\$ 16.977.173	\$ 16.977.173	\$ 7.545.410						
Proyecto 2									\$ 35.967.905	\$ 35.967.905	\$ 35.967.905	\$ 35.967.905	\$ 15.985.736
Otros Ingresos x funcion							\$ 3.772.705						\$ 7.992.868
<b>Ingreso Mensual</b>		\$ -	\$ 16.977.173	\$ 16.977.173	\$ 16.977.173	\$ 16.977.173	\$ 11.318.116	\$ -	\$ 35.967.905	\$ 35.967.905	\$ 35.967.905	\$ 35.967.905	\$ 23.978.603
Material Directo	63,57%		-\$ 8.394.080	-\$ 8.394.080	-\$ 8.394.080	-\$ 8.394.080			-\$ 15.905.946	-\$ 15.905.946	-\$ 15.905.946	-\$ 15.905.946	
Mano de Obra directa	36,43%		-\$ 4.810.388	-\$ 4.810.388	-\$ 4.810.388	-\$ 4.810.388			-\$ 9.115.205	-\$ 9.115.205	-\$ 9.115.205	-\$ 9.115.205	
<b>Costo Fabricación</b>	<b>62,61%</b>		<b>-\$ 13.204.468</b>	<b>-\$ 13.204.468</b>	<b>-\$ 13.204.468</b>	<b>-\$ 13.204.468</b>			<b>-\$ 25.021.151</b>	<b>-\$ 25.021.151</b>	<b>-\$ 25.021.151</b>	<b>-\$ 25.021.151</b>	
Gastos directos	10%		-\$ 1.320.447	-\$ 1.320.447	-\$ 1.320.447	-\$ 1.320.447			-\$ 2.502.115	-\$ 2.502.115	-\$ 2.502.115	-\$ 2.502.115	
boleta fiel cumplimiento		-\$ 3.772.705						-\$ 7.992.868					
gastos indirectos	5%		-\$ 660.223	-\$ 660.223	-\$ 660.223	-\$ 660.223			-\$ 1.251.058	-\$ 1.251.058	-\$ 1.251.058	-\$ 1.251.058	
gastos admin		-\$ 5.443.540	-\$ 5.393.980	-\$ 5.393.980	-\$ 5.393.980	-\$ 5.393.980	-\$ 5.393.980	-\$ 5.393.980	-\$ 5.393.980	-\$ 5.393.980	-\$ 5.393.980	-\$ 5.393.980	-\$ 5.893.980
<b>Egreso Mensual</b>		<b>-\$ 9.216.245</b>	<b>-\$ 20.579.118</b>	<b>-\$ 20.579.118</b>	<b>-\$ 20.579.118</b>	<b>-\$ 20.579.118</b>	<b>-\$ 5.393.980</b>	<b>-\$ 13.386.848</b>	<b>-\$ 34.168.304</b>	<b>-\$ 34.168.304</b>	<b>-\$ 34.168.304</b>	<b>-\$ 34.168.304</b>	<b>-\$ 5.893.980</b>
<b>Ingreso Mensual</b>		\$ -	\$ 16.977.173	\$ 16.977.173	\$ 16.977.173	\$ 16.977.173	\$ 11.318.116	\$ -	\$ 35.967.905	\$ 35.967.905	\$ 35.967.905	\$ 35.967.905	\$ 23.978.603
<b>Egreso Mensual</b>		<b>-\$ 9.216.245</b>	<b>-\$ 20.579.118</b>	<b>-\$ 20.579.118</b>	<b>-\$ 20.579.118</b>	<b>-\$ 20.579.118</b>	<b>-\$ 5.393.980</b>	<b>-\$ 13.386.848</b>	<b>-\$ 34.168.304</b>	<b>-\$ 34.168.304</b>	<b>-\$ 34.168.304</b>	<b>-\$ 34.168.304</b>	<b>-\$ 5.893.980</b>
<b>Saldo Mensual</b>		<b>-\$ 9.216.245</b>	<b>-\$ 3.601.945</b>	<b>-\$ 3.601.945</b>	<b>-\$ 3.601.945</b>	<b>-\$ 3.601.945</b>	<b>\$ 5.924.136</b>	<b>-\$ 13.386.848</b>	<b>\$ 1.799.601</b>	<b>\$ 1.799.601</b>	<b>\$ 1.799.601</b>	<b>\$ 1.799.601</b>	<b>\$ 18.084.623</b>
<b>Saldo Acumulado</b>		<b>-\$ 9.216.245</b>	<b>-\$ 12.818.190</b>	<b>-\$ 16.420.135</b>	<b>-\$ 20.022.080</b>	<b>-\$ 23.624.025</b>	<b>-\$ 17.699.890</b>	<b>-\$ 31.086.738</b>	<b>-\$ 29.287.137</b>	<b>-\$ 27.487.535</b>	<b>-\$ 25.687.934</b>	<b>-\$ 23.888.333</b>	<b>-\$ 5.803.710</b>

