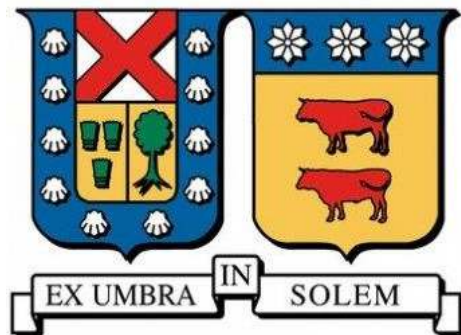




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA GRUPO INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN JPB SPA.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

JIMMY ANDRÉS CORONADO DÍAZ

PROFESOR GUÍA

RODOLFO SALAZAR ALBORNOZ

PROFESOR CORREFERENTE

BERNARDO PINCHEIRA

VALPARAÍSO, 25 DE ABRIL DE 2025

RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria tiene como objetivo diseñar un Plan Estratégico para Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA, con el fin de mejorar su desempeño y posicionamiento en el mercado del Facility Management. La empresa, fundada en 2013, ha crecido sostenidamente, pero enfrenta desafíos relacionados con la falta de una visión clara, objetivos estratégicos bien definidos y un sistema de control eficiente para medir su rendimiento.

El problema central identificado radica en que las metas actuales de la organización se han centrado en el crecimiento de ventas, sin una estructura clara que vincule los esfuerzos operativos con los resultados estratégicos a largo plazo. Esto ha generado desmotivación en el equipo y una alta rotación de personal. En este contexto, la investigación busca establecer una planificación estratégica estructurada, que permita una mejor alineación entre los objetivos organizacionales y la gestión operativa.

El plan estratégico se estructura mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), una herramienta que traduce la visión y estrategia de la empresa en indicadores clave de desempeño. Además, se desarrolla un Mapa Estratégico, que permite visualizar la relación entre los diferentes objetivos y cómo estos contribuyen al crecimiento de la empresa.

Los resultados esperados con la implementación de este plan incluyen un mayor control sobre la gestión interna, mejora en la toma de decisiones, aumento de la eficiencia operativa y fortalecimiento del posicionamiento de la empresa en el mercado.

Índice

1.	Problema de Investigación	8
1.1.	Descripción de la Empresa	8
1.2.	Planteamiento del Problema	9
2.	Objetivos	12
2.1.	Objetivo General	12
2.2.	Objetivos Específicos	12
3.	Marco teórico	13
3.1.	Fundamentos y Aplicaciones del Facility Management	13
3.1.1.	¿Qué es el Facility Management?	13
3.1.2.	Mantenimiento de Infraestructura	15
3.1.3.	Gestión Integral del Facility Management en el Sector Comercial	17
3.1.4.	La Construcción en Chile	18
3.2.	Planificación Estratégica	20
3.2.1.	¿Qué es la Estrategia?	20
3.2.2.	¿Qué es la Planificación Estratégica?	21
3.2.3.	Tipos de Estrategias	22
3.2.4.	Estrategia de Posicionamiento Básico: Modelo Delta	24
3.2.5.	Etapas de la Planificación Estratégica.	26
3.3.	Declaraciones de la Organización	27
3.3.1.	Misión	27
3.3.2.	Visión	28
3.3.3.	Valores	29
3.3.4.	Objetivos	29

	4
3.4. Diagnóstico Estratégico	30
3.4.1. Análisis Interno	31
3.4.2. Análisis del Macroentorno (PEST)	36
3.4.3. Análisis del Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)	39
3.4.4. Matriz FODA	42
3.5. Mapa Estratégico	43
3.6. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	45
3.6.1. Perspectiva Financiera	47
3.6.2. Perspectiva del Cliente	48
3.6.3. Perspectiva Interna	49
3.6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	50
3.6.5. Etapas de Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.	52
4. Metodología	54
5. Desarrollo del Plan Estratégico	55
5.1. Contexto donde se desenvuelve la empresa	55
5.1.1. Principales Competidores	57
5.1.2. Factores Clave del Entorno Competitivo	58
5.2. Macroentorno	58
5.2.1. Variables políticas	60
5.2.2. Variables económicas	61
5.2.3. Variable social	63
5.2.4. Variables tecnológicas	65
5.3. Microentorno	68
5.3.1. Riesgos de Entrada de Competidores Potenciales	68

	5
5.3.2. Poder de Negociación de los Clientes	69
5.3.3. Poder de Negociación con los Proveedores	70
5.3.4. Amenazas de Sustitutos	71
5.3.5. Rivalidad Competitiva	71
5.4. Análisis Interno	73
5.4.1. Actividades Primarias	73
5.4.2. Actividades secundarias	76
5.5. Análisis FODA	78
5.5.1. Fortalezas	78
5.5.2. Oportunidades	78
5.5.3. Debilidades	79
5.5.4. Amenazas	79
5.6. Propuestas	81
5.6.1. Visión	82
5.6.2. Misión	82
5.6.3. Valores	82
5.7. Desarrollo Estratégico	82
5.7.1. Perspectivas	83
5.7.2. Definición de Objetivos Estratégicos	84
5.7.3. Mapa Estratégico	85
5.7.4. Indicadores de Rendimiento	85
5.8. Cuadro de Mando Integral	91
5.9. Plan de Acción	93
5.10. Validación del Plan Estratégico a través de Entrevista con el Representante Legal	95

	6
5.10.1. Entrevista	95
6. Conclusiones y Recomendaciones	98
6.1. Recomendaciones	98
7. Referencias	100

Índice de Figuras

Figura 1: Pronostico del mercado del Facility Management para el 2028	15
Figura 2: Distribución de PIB de construcción entre subsectores	19
Figura 3: Niveles de estrategias y sus principales responsables	24
Figura 4: Modelo Delta	25
Figura 5: La función del macro ambiente	31
Figura 6: Estrategia, recursos, capacidades y competencias	33
Figura 7: Elementos básicos de la ventaja competitiva	34
Figura 8: La Cadena de Valor	35
Figura 9: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector	40
Figura 10: Esquema de matriz de análisis FODA	42
Figura 11: Mapa Estratégico	45
Figura 12: Traducir la visión y la estrategia: cuatro perspectivas	46
Figura 13: Gestionar la estrategia: cuatro procesos	53
Figura 14: Estructura organizacional Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA	56
Figura 15: Índice mensual de confianza empresarial (IMCE)	60
Figura 16: Inflación del IPC vs precios y costos de la construcción	61
Figura 17: Evolución de la Tasa de Política Monetaria	62
Figura 18: Evolución del empleo en el sector de la construcción	65

Figura 19: Ley de presupuesto 2019 – 2024	66
Figura 20: Comparación de Gasto en I + D respecto al PIB en países de la OCDE (2021)	67
Figura 21: Cadena de Valor	77
Figura 22: Análisis FODA	80
Figura 23: Mapa Estratégico	85

Índice de Tablas

Tabla 1: Tipos de estrategias	23
Tabla 2: Matriz de análisis PEST	37
Tabla 3: Etapas del desarrollo del Cuadro de Mando Integral	54
Tabla 4: Matriz de Riesgos de análisis FODA	81
Tabla 5: KPI Financieros	87
Tabla 6: KPI Cliente	88
Tabla 7: KPI Procesos Internos	89
Tabla 8: KPI Aprendizaje y Crecimiento	90
Tabla 9: Cuadro de mando integral, tablero de indicadores	91
Tabla 10: Cuadro de mando integral, tablero de Acciones	92
Tabla 11: Plan de acción	94

1. Problema de Investigación

1.1. Descripción de la Empresa

Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA., fundada en 2013, se ha posicionado en el sector del Facility Management, un concepto que engloba la gestión integral de los servicios de apoyo en organizaciones para optimizar sus procesos y mejorar la eficiencia en el uso de sus instalaciones, según la Asociación de Facility Management conocida como IFMA, define el Facility Management como “la gestión de instalaciones es una función organizativa que integra personas, lugares y procesos dentro del entorno construido con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas y la productividad del negocio principal” (IMFA, s.f.).

Operando bajo un modelo de negocio B2B, la empresa se especializa en ofrecer soluciones a empresas con modelos de negocio orientados al consumidor final (B2C), como son el retail, servicios básicos, telecomunicaciones y bancos, entre otros. Su especialización se centra en el mantenimiento de infraestructura de espacios tales como showrooms, áreas de back office y oficinas. Además, desarrolla proyectos de deshabilitación y habilitación de sucursales comerciales y oficinas.

Desde su inicio, Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA., ha mostrado un crecimiento constante. En 2015, expandió sus operaciones a la Región Metropolitana, y para 2018, su alcance se extendió a lo largo de todo el territorio nacional, gracias a una sólida red de proveedores. Este éxito se atribuye a su compromiso por asegurar la imagen corporativa de sus clientes, la seguridad de sus colaboradores y clientes, y la garantía de su continuidad operacional. Estos pilares han fundado la reputación de Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA., como una empresa reconocida en su rubro, dedicada a entregar soluciones integrales y personalizadas en el ámbito del Facility Management.

1.2. Planteamiento del Problema

Actualmente, Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA., se desempeña bajo estándares que le permiten moverse efectivamente en la industria, destacando que el recurso más valioso son las personas, las empresas ven su ventaja competitiva en el conocimiento y conexiones de sus empleados más que en activos físicos (Kaplan & Norton, 2001). Desde 2021, se han establecido metas de producción mensuales, centradas principalmente en las ventas. Hasta fines de 2023, estas metas no se han logrado, donde este enfoque ha llevado a la implementación de objetivos y metodologías orientadas a la mejora de este indicador a corto plazo, donde el no cumplimiento ha generado desmotivación en el equipo y alta rotación de personal debido al incumplimiento de objetivos, la desmotivación en los equipos de trabajo puede surgir cuando los empleados no ven una conexión clara entre sus acciones diarias y la contribución a la materialización de la declaración de misión de la organización (Kaplan & Norton, 2007). Sin embargo, la ausencia de un seguimiento, la definición clara de responsabilidades y un control efectivo han limitado el impacto esperado de estas medidas. La imposibilidad de identificar de manera cuantitativa cuál objetivo no se está cumpliendo con lo esperado, se ha evidenciado una carencia de cómo mejorar este indicador y el rendimiento general de la organización, generando el estancamiento y desmotivación.

La problemática se ve empeorada por la falta de una visión y misión claramente definidas dentro de la organización, lo que dificulta aún más la conexión efectiva entre las distintas áreas. Sin estos elementos fundamentales, se vuelve casi imposible establecer objetivos que se integren con el propósito final de la empresa, creando un entorno donde la cohesión y la dirección estratégica son notablemente deficientes. Este escenario coincide con la observación de Michael E. Porter, quien advierte que “mejorar la eficacia operacional es una parte necesaria de la gestión, pero no es estrategia. Al confundirlas, los ejecutivos han retrocedido involuntariamente a una forma de pensar acerca de la competencia que está llevando a muchos sectores hacia la convergencia competitiva” (Porter, 2011, pág. 117), este comentario subraya la crítica necesidad de distinguir entre la eficiencia operativa y una estrategia bien definida,

fundamentada en una visión y misión claras. Sin una dirección estratégica distinta, impulsada por estos pilares esenciales, las organizaciones corren el riesgo de caer en la trampa de hacer lo mismo que todos los demás en el mercado, perdiendo la oportunidad de destacarse y alcanzar el éxito sostenible a largo plazo.

Esta investigación se enfoca en reforzar los fundamentos organizacionales, empezando por una definición clara de la visión, misión y propósito de la empresa. Mediante el análisis de estrategias como la planificación participativa y la gestión por objetivos, se busca establecer un enfoque que no solo aumente la eficiencia operativa, sino que también distinga a la organización en el mercado, donde “la esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales” (Porter, 2011, pág. 9). El propósito es demostrar que una dirección clara, alineada con estrategias enfocadas en el cliente, puede provocar cambios significativos en la gestión de retos internos y externos, trazando el camino hacia el éxito sostenible y evitando la homogeneización competitiva.

Esta investigación aborda de manera integral los desafíos enfrentados por Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA., comenzando con la pregunta: ¿Cuál es el impacto de la falta de control y seguimiento en los procesos internos en la eficiencia operativa de la organización? La investigación se adentra luego en cómo la ausencia de metas a largo plazo y la desmotivación del equipo influyen en el rendimiento general, preguntándose específicamente: ¿Cómo afecta la ausencia de metas a largo plazo y la desmotivación del equipo al rendimiento general de la organización? A continuación, se indaga sobre el potencial de las estrategias y objetivos claros para fomentar el crecimiento y la estabilidad, planteando: ¿De qué manera la definición de estrategias y objetivos claros puede contribuir al crecimiento y estabilidad de la empresa en su industria? Finalmente, se busca determinar las variables esenciales para la mejora de la toma de decisiones y el rendimiento con la pregunta: ¿Cuáles son las variables clave que deben monitorearse para mejorar la toma de decisiones y el rendimiento de la empresa? Con estas

preguntas, el objetivo es comprender profundamente y proponer soluciones efectivas a los problemas identificados.

Con el propósito de abordar las problemáticas identificadas en la organización esta investigación se propone evaluar la aplicación de metodologías de gestión estratégica, enfocadas en el cliente. Para lograr este objetivo, se realizará un Análisis Estratégico de la Empresa, que comenzará con un Análisis PESTA para comprender el entorno macroeconómico, social y tecnológico que influye en la organización. A continuación, se aplicará el modelo de Las 5 Fuerzas de Porter para identificar las fuerzas competitivas en la industria y evaluar la posición estratégica de la empresa. Además, se llevará a cabo un Análisis FODA para discernir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas internas y externas, facilitando así la identificación de estrategias específicas que capitalicen las ventajas y mitiguen los riesgos.

Esta investigación finalizará con el desarrollo de un Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) que se define como, diseñado para traducir la estrategia y visión de la empresa en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. Según Kaplan y Norton, “el Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para implementar y obtener feedback sobre la estrategia” (1996, pág. 33), además “elaborar un Balanced Scorecard permite a una empresa vincular sus presupuestos financieros a sus metas estratégicas” (Kaplan & Norton, 2007, pág. 8). Este enfoque multifacético no solo permitirá una gestión más efectiva y alineada con los objetivos estratégicos a largo plazo, sino que también ofrecerá una estructura clara para el seguimiento y evaluación continua del progreso hacia estos objetivos. Al integrar estos elementos, la investigación busca proporcionar una hoja de ruta clara para Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA., promoviendo un crecimiento sostenido, mejorando la motivación del equipo y estableciendo una diferenciación competitiva y duradera.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Desarrollar un Plan Estratégico para Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA., empleando el Cuadro de Mando Integral, con el propósito de optimizar su rendimiento y posicionamiento en el mercado a través de un análisis estratégico e industrial.

2.2. Objetivos Específicos

Evaluar el macroentorno y el microentorno de la firma realizando un análisis PEST y las Cinco Fuerzas de Porter, finalizando con un análisis FODA.

Definir y alinear la misión, visión y estrategia de la firma logrando definir los indicadores clave para su integración con Cuadro de Mando Integral.

Establecer objetivos estratégicos y desarrollar un mapa estratégico para la firma visualizando la relación entre estos objetivos y cómo contribuyen al logro de la visión de la firma.

Diseñar indicadores específicos para monitorear el progreso hacia los objetivos estratégicos desde las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral garantizando así una implementación del plan estratégico.

3. Marco teórico

3.1. Fundamentos y Aplicaciones del Facility Management

3.1.1. *¿Qué es el Facility Management?*

El Facility Management ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, consolidándose como una disciplina esencial dentro del ámbito de la gestión empresarial. Su desarrollo ha sido influenciado por cambios en el entorno económico, tecnológico y organizacional, lo que ha ampliado su enfoque y sus aplicaciones prácticas en términos de planificación estratégica.

El concepto de Facility Management surgió en la década de 70's en Estados Unidos, inicialmente centrado en la gestión de instalaciones físicas, mantenimiento y operaciones. A medida que las organizaciones comenzaron a reconocer la complejidad de gestionar diversos activos y servicios, la disciplina se expandió para incluir una gama más amplia de funciones de apoyo empresarial, alineándose con las estrategias corporativas.

La introducción de la tecnología de la información y sistemas de gestión de edificios inteligentes transformó la gestión de instalaciones desde un papel reactivo a uno más estratégico y preventivo. Esto permitió a los facility managers supervisar y controlar operaciones en tiempo real, mejorando la eficiencia y la reducción de costos, y posicionando al Facility Management como una herramienta estratégica en la optimización de recursos y la planificación a largo plazo.

Durante los años 80's y 90's, el Facility Management comenzó a reconocerse como una profesión distinta dentro del ámbito empresarial y se establecieron varios organismos profesionales, como la International Facility Management Association (IFMA) en 1980, que contribuyeron a definir estándares y certificaciones para los profesionales del sector, destacando la importancia de una visión estratégica en la gestión de instalaciones.

En el siglo XXI, el Facility Management ha adoptado una perspectiva más global debido a la expansión de las corporaciones y la necesidad de gestionar instalaciones a través de fronteras

internacionales. La globalización ha requerido que los facility managers no solo gestionen las operaciones diarias, sino que también implementen estrategias que se alineen con objetivos empresariales globales, reforzando el Facility Management como un componente integral de la estrategia corporativa.

Recientemente, el enfoque en la sostenibilidad y el impacto ambiental ha llevado al Facility Management a incorporar prácticas ecológicas y eficientes. La gestión de la energía, la reducción de residuos y la mejora del bienestar de los ocupantes se han convertido en componentes esenciales de la disciplina, reafirmando el papel del Facility Management en la promoción de una estrategia empresarial sostenible y responsable.

Los académicos como Atkin y Brooks en su obra *Total Facilities Management* destacan que el Facility Management se ha convertido en un elemento crítico para la estrategia de negocios de las empresas, ya que una gestión efectiva puede resultar en una significativa reducción de costos y un aumento en la eficiencia operacional (Atkin & Brooks, 2021, pág. 53). La gestión de instalaciones no solo se centra en los aspectos técnicos y servicios de mantenimiento, sino también en mejorar la calidad de vida de las personas que utilizan los edificios y las instalaciones, a través de la creación de entornos que son seguros, cómodos y estéticamente agradables.

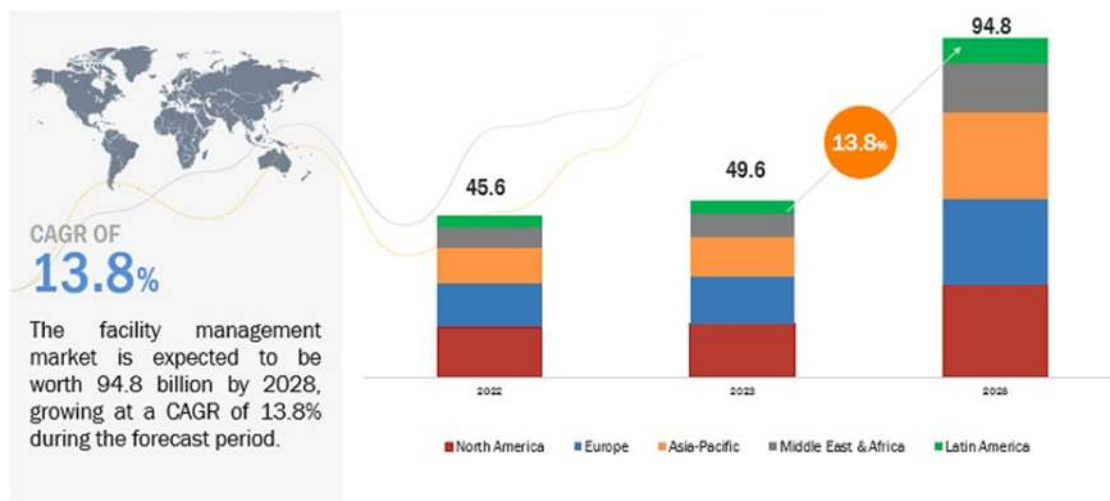
El Facility Management continúa evolucionando en respuesta a los desafíos emergentes y las oportunidades tecnológicas, solidificando su rol como un componente esencial en la estrategia operativa y de negocios de las organizaciones modernas. A medida que el mundo se vuelve más interconectado y las prácticas de trabajo más flexibles, el Facility Management jugará un papel aún más crítico en la facilitación de entornos de trabajo eficientes y adaptativos.

El mercado del Facility Management está estimado en USD 49.6 mil millones en 2023 y se proyecta que alcanzará los USD 94.8 mil millones para 2028, con una tasa de crecimiento anual del 13.8%, ver figura 1. Hay un enfoque creciente en la creación de lugares de trabajo modernos y ágiles que se adapten a los requisitos cambiantes de los colaboradores y clientes. Con el aumento de las modalidades de trabajo

flexibles y la demanda de entornos laborales mejorados, las soluciones de gestión de instalaciones son altamente adoptadas. Estas soluciones proporcionan las herramientas necesarias para asegurar una satisfacción y productividad óptimas de los colaboradores y clientes.

Figura 1:

Pronostico del mercado del Facility Management para el 2028



Nota: Resultados de proyecciones realizadas para el comportamiento de Facility Management, a nivel mundial. Tomado de <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/facilities-management-market-1030.html>, 2023.

A continuación, se profundizará el cómo el mantenimiento de la infraestructura juega un papel fundamental en este contexto.

3.1.2. Mantenimiento de Infraestructura

El mantenimiento de infraestructuras es una función importante dentro del Facility Management, especialmente en entornos complejos. Es fundamental mantener la seguridad de las instalaciones tanto para usuarios internos como para externos, incluyendo clientes, garantizando que las operaciones se lleven a cabo sin interrupciones y que se preserve la integridad estructural y funcional de la infraestructura. Esto proporciona un entorno seguro y eficiente para todos los involucrados, alineado con los objetivos estratégicos del negocio. Esta sección explora cómo las prácticas globales de mantenimiento

se integran en la estrategia de mantenimiento diaria, asegurando la eficiencia operativa y la optimización de recursos en línea con la visión estratégica de la organización.

Históricamente, el mantenimiento se veía como una actividad reactiva que solucionaba problemas conforme surgían. Sin embargo, ha evolucionado hacia un enfoque más proactivo y estratégicamente planificado, integrando tecnologías y metodologías de gestión de activos para prever y prevenir problemas antes de que ocurran. Las normativas internacionales y las mejores prácticas, como las establecidas por ISO (Organización Internacional de Normalización), han estandarizado muchos aspectos del mantenimiento de infraestructuras. Estas normas ayudan a las organizaciones a mantener sus operaciones alineadas con estándares de calidad y seguridad, fundamentales para el cumplimiento de sus estrategias a largo plazo.

El mantenimiento de infraestructura es importante para mantener un espacio en óptimas condiciones, abarcando una serie de tareas importantes para asegurar su funcionalidad y seguridad, elementos clave para la realización de los objetivos estratégicos del negocio. Los espacios se componen de diversos elementos esenciales que, gestionados adecuadamente, permiten operaciones ininterrumpidas y de alto rendimiento. Aunque la organización puede encargarse de algunas tareas básicas de mantenimiento, los profesionales especializados ofrecen un servicio más completo y efectivo gracias a sus equipos multidisciplinarios. El mantenimiento de un espacio incluye desde la climatización, redes eléctricas, luminaria, gasfitería, quincallería, cerrajería, terminaciones, etc., enfocándose especialmente en el mantenimiento correctivo y el preventivo.

Ampliando el concepto, el mantenimiento de las instalaciones implica la gestión, reparación y conservación continuas de los activos físicos y la infraestructura de una instalación, como un edificio comercial, un espacio de oficinas o un emplazamiento industrial. Esto incluye una amplia gama de tareas como mantenimiento preventivo, correctivo y general, para garantizar que la instalación funcione de manera eficaz, eficiente y segura. Es importante diferenciar entre gestión de instalaciones y

mantenimiento de las instalaciones. Mientras que la gestión de instalaciones implica la planificación estratégica, coordinación y supervisión de todos los aspectos de las operaciones de una instalación a lo largo de su ciclo de vida para garantizar que respalde las metas y objetivos de una organización, el mantenimiento de las instalaciones se centra más estrechamente en las tareas diarias de mantenimiento.

Para que un espacio funcione eficientemente, es importante contar con una gestión de mantenimiento que comprenda y ejecute estas modalidades, donde optar por el apoyo de profesionales no solo garantiza un manejo adecuado de las instalaciones, sino que también asegura un entorno laboral propicio para el éxito del negocio y la prolongación de su infraestructura. Esta gestión de mantenimiento se integra en un plan estratégico mayor, apoyando la visión a largo plazo de la empresa y facilitando la toma de decisiones estratégicas en todas las áreas de operación.

En el contexto comercial, el mantenimiento de infraestructuras no solo garantiza la funcionalidad y seguridad de las instalaciones, sino que también juega un papel importante en la satisfacción del cliente. La estrategia de Facility Management aplicada en áreas comerciales, como centros comerciales y tiendas de franquicias, no solo se enfoca en mantener operativas las instalaciones, sino en crear un entorno atractivo y cómodo para los clientes. La capacidad de integrar estas prácticas de mantenimiento en una estrategia diaria permite a las organizaciones optimizar recursos, mejorar la eficiencia operativa y alinearse con los objetivos estratégicos de largo plazo.

Después de explorar este apartado, se profundizará en el mantenimiento de infraestructura en el sector comercial, analizando su influencia e impactos.

3.1.3. Gestión Integral del Facility Management en el Sector Comercial

El Facility Management en el sector comercial se refiere a la gestión integral de servicios y recursos que garantizan el funcionamiento óptimo de instalaciones comerciales, con el objetivo de maximizar la satisfacción y mejorar la experiencia del cliente. Este enfoque se abarca aspectos esenciales como

seguridad, limpieza, mantenimiento de la infraestructura y orden general, todos ellos diseñados para crear un ambiente que promueva mayores ventas.

En áreas comerciales como centros comerciales o franquicias, el Facility Management se enfoca en crear una estrategia operativa de servicios que aseguren que todos los detalles relacionados con la infraestructura y el ambiente contribuyan positivamente a la experiencia del cliente. Esto implica no solo ofrecer productos de calidad, sino también garantizar que las instalaciones estén en perfectas condiciones, lo que abarca desde la limpieza y la seguridad hasta la comodidad y el mantenimiento de la infraestructura.

En resumen, el Facility Management en el sector comercial implica una gestión estratégica de servicios y recursos que mejora la operatividad y la experiencia del cliente, resultando en beneficios económicos y operativos significativos para las empresas.

Tras haber explicado el Mantenimiento de infraestructura en el sector comercial, ahora se profundizará en la actividad económica en Chile, especialmente en el sector de la construcción, que enmarca el área de mantenimiento de infraestructura descrita anteriormente.

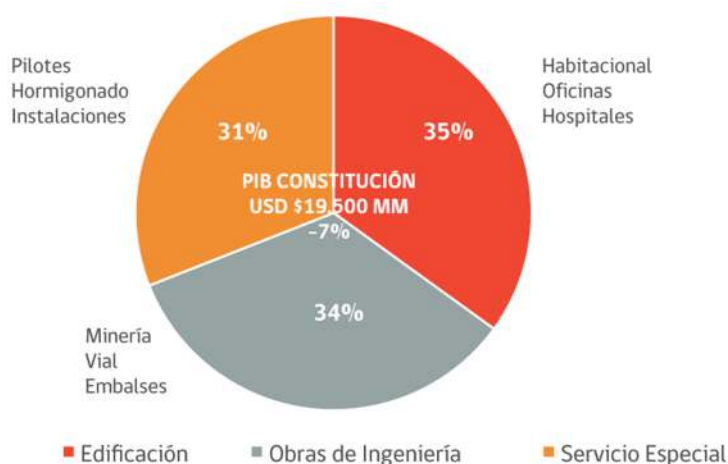
3.1.4. La Construcción en Chile

La industria de la construcción es uno de los principales motores de la economía chilena, aunque presenta un comportamiento productivo inestable y sensible a los cambios económicos. Su contribución al PIB nacional es aproximadamente del 7%, y representa el 64% de la inversión agregada (Camara Chilena de la Construcción, 2023). La Comisión Nacional de Evaluación y Productividad señala que “la construcción representa alrededor del 7% del PIB, emplea a cerca del 10% de los trabajadores del país y es uno de los sectores con más altas tasas de crecimiento en cantidad de empresas y trabajadores” (2020, pág. 23). Esta industria es esencial para proporcionar la infraestructura necesaria para otros sectores industriales. Entre 2017 y 2021, la inversión real en construcción promedió los 38 mil millones de dólares. Sin embargo, en 2022, la industria enfrenta desafíos significativos, incluyendo aumentos en los costos debido a la

postpandemia, problemas logísticos, y el precio del dólar, así como una contracción en la demanda de vivienda e infraestructura (Camara Chilena de la Construcción, 2023). La construcción en Chile abarca infraestructuras como edificaciones, proyectos urbanos, puertos y minería, tanto en obras nuevas como en reparaciones y ampliaciones, y se divide en edificación habitacional, obras de ingeniería y actividades especializadas, con una distribución interna del 35%, 34% y 31% respectivamente, ver figura 2.

Figura 2:

Distribución de PIB de construcción entre subsectores



Nota: El PIB de la construcción se obtiene al descontar del Banco Central de Chile (bcch), las actividades agrupadas en servicios anexos, obras de ingeniería y edificación. Tomada de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad, 2020.

El sector de la construcción enfrenta importantes desafíos debido al bajo nivel de competencias laborales de sus trabajadores. Según la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (2020) aproximadamente el 65% de las empresas reportan dificultades para llenar vacantes, principalmente por la falta de habilidades y certificaciones adecuadas en los postulantes. Solo el 7% de las empresas implementa capacitaciones para mejorar las habilidades de sus colaboradores. Más del 60% de los trabajadores poseen competencias técnicas y numéricas básicas, lo que limita su eficiencia. Además, la alta proporción de contratos temporales (60%) contribuye a una alta rotación, dificultando la inversión en

capital humano y perpetuando la falta de incentivos para el desarrollo de competencias avanzadas en el sector. La construcción enfrenta numerosas barreras tanto desde el ámbito privado como público. El sector, caracterizado por su convencionalidad y alta resistencia al cambio, invierte escasamente en I+D (0,012% del PIB de la industria) y posee el menor índice de madurez digital en Chile (Comisión Nacional de Evaluación y Productividad, 2020).

Dado este panorama desafiante en la industria de la construcción, caracterizado por problemas de competencias laborales, alta rotación de empleados y una baja inversión en I+D, resulta esencial que las empresas adopten herramientas estratégicas que les permitan alinear sus operaciones con los objetivos empresariales. Ante estos retos, se propone diseñar un Cuadro de Mando Integral. Esta herramienta estratégica no solo permitirá medir y mejorar el desempeño de las operaciones de mantenimiento, sino que también ayudará a ajustar las estrategias para aumentar la eficiencia y efectividad global de la organización.

Continuaremos con la Planificación Estratégica. Esta sección se centrará en las teorías y enfoques que guían la planificación estratégica dentro de las organizaciones. Se discutirán los conceptos fundamentales, los procesos involucrados y las diversas etapas de la planificación estratégica, proporcionando una comprensión teórica de cómo se formulan y evalúan las estrategias en un contexto corporativo. Este análisis teórico servirá para ilustrar la importancia de una planificación y el logro de los objetivos a largo plazo de una organización.

3.2. Planificación Estratégica

3.2.1. *¿Qué es la Estrategia?*

Antes de introducirnos en la definición de la planeación estratégica, es pertinente presentar algunas definiciones fundamentales sobre estrategia para contextualizar el marco teórico de esta investigación.

Una concepción inicial de estrategia la describe como “un conjunto de acciones relacionadas que emprenden los administradores para elevar las metas de desempeño de su compañía” (Hill & Jones, 2009, pág. 34).

La estrategia tiene como finalidad aprovechar los recursos, capacidades y competencias esenciales de la empresa para lograr sus objetivos en un entorno competitivo. Además, se afirma que la estrategia es “conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008, pág. 106).

Además, es común encontrar en la realidad empresarial que las estrategias no siempre se siguen al pie de la letra según se planifican; más bien, en muchas organizaciones, son una mezcla de acciones deliberadas y ajustes emergentes ante circunstancias no previstas (Hill & Jones, 2009, pág. 24).

3.2.2. ¿Qué es la Planificación Estratégica?

Habiendo clarificado el concepto de estrategia, ahora se abordará el tema de la planificación estratégica mediante diversas definiciones proporcionadas por expertos en la materia.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson, la planificación estratégica es el proceso mediante el cual una empresa lleva a cabo una serie de compromisos, decisiones y actos con el objetivo de alcanzar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Además, los autores enfatizan que una empresa alcanza la competitividad estratégica cuando es capaz de formular e implementar exitosamente una estrategia que genera valor. En sus palabras, la competitividad estratégica se logra cuando una empresa tiene éxito en desarrollar e implementar una estrategia que no solo crea valor, sino que también integra acciones y compromisos diseñados para aprovechar sus competencias centrales y obtener una ventaja competitiva (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

La planificación estratégica, según Porter, implica comprender la diferencia entre eficacia operacional y estrategia. La eficacia operacional se refiere a realizar actividades similares a las de los

competidores, pero de manera más efectiva, mientras que la estrategia implica elegir un conjunto de actividades que proporcionen una mezcla única de valor, creando una posición estratégica que otros no puedan copiar fácilmente donde “la esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales” (Porter, 2011, pág. 103). La estrategia descansa en la idea de ser diferente y hacer elecciones distintas respecto a las actividades que la organización decide realizar

Por otro lado, Andrés Romero subraya un enfoque integral y holístico de la planificación estratégica, destacando cómo este proceso no solo considera las variables de manera aislada, sino como parte de un sistema completo y unificado (Romero, 2004, pág. 5). En la práctica, esto significa que la planificación estratégica debe tener en cuenta cómo cada aspecto de una organización o proyecto interactúa con los demás, asegurando que todas las partes trabajen hacia un objetivo común y que los cambios en un área puedan ser comprendidos y manejados en relación con su impacto en otras áreas. Este enfoque ayuda a las organizaciones a ser más adaptativas y efectivas en alcanzar sus metas a largo plazo. Subraya la importancia de que los planes de todas las unidades y áreas funcionales, como marketing, recursos humanos y desarrollo de nuevos productos, estén incorporados en un plan general de la empresa o corporación. Además, señala que la planificación estratégica debe incluir varios elementos esenciales: Planes estratégicos; Planes de acción; Presupuestos para la ejecución de planes; Sistemas de información y control.

En relación con los plazos, Hill and Jones indican que “los planes estratégicos que se generan durante el proceso de planeación consideran un periodo de uno a cinco años con la posibilidad de actualizarlos o redefinirlos cada año” (Hill & Jones, 2009, pág. 11).

3.2.3. Tipos de Estrategias

David (2013) clasifica las estrategias que una empresa podría implementar en 11 alternativas de acciones, que incluyen integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, penetración de mercado,

desarrollo de mercado y de producto, diversificación relacionada y no relacionada, recorte de gastos, desinversión y liquidación, ver tabla 1. Cada estrategia tiene múltiples variaciones; por ejemplo, la penetración de mercado podría incluir aumentar la fuerza de ventas, elevar el gasto publicitario, distribuir cupones y otras acciones para expandir la cuota de mercado en regiones específicas.

Tabla 1:

Tipos de estrategias

Tipos de Estrategia		Definición
De Integración	Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos
	Integración hacia atrás	Busca apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos
	Integración horizontal	Busca apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos
Intensivas	Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing
	Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica
	Desarrollo de productos	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos
De Diversificación	Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes
	Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes
Defensivas	Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades
	Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización
	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible

Nota: Adaptación de tabla 5-4 “Conceptos de administración estratégica”. Tomado de David, 2013.

La formulación de estrategias involucra a gerentes de todos los niveles, no solo a los altos ejecutivos. En grandes empresas, las estrategias se desglosan en niveles corporativo, divisional, funcional y operacional, mientras que en pequeñas empresas se manejan a nivel empresarial, funcional y operacional (ver figura 3). Es importante que los gerentes de todos los niveles estén involucrados y

comprendan el plan estratégico para asegurar la coordinación y el compromiso efectivos, y evitar la incongruencia y la falta de comunicación.

Figura 3:

Niveles de estrategias y sus principales responsables



Nota: Niveles que comprende el plan estratégico para asegurar la coordinación y el compromiso efectivo.

Tomado de David, 2013.

David (2013) también señala que muchas industrias están experimentando cambios tan rápidos que se les ha denominado mercados turbulentos, incluyendo telecomunicaciones, biotecnología, farmacéutica y tecnologías de la información. En estos entornos, las empresas deben decidir si reaccionar, anticiparse o liderar en el mercado con estrategias que varían desde defensivas hasta ofensivas. La anticipación permite a las empresas prepararse para los cambios esperados, mientras que liderar implica establecer estándares y ser pioneros en la introducción de nuevas tecnologías y productos.

3.2.4. Estrategia de Posicionamiento Básico: Modelo Delta

El Modelo Delta, desarrollado por el profesor Arnoldo Hax, enfatiza que la esencia de la estrategia radica en fortalecer el vínculo con el cliente. Para lograr esto, es fundamental: Comprender las necesidades del cliente; Segmentar a los clientes para reconocer sus peculiaridades y diferencias; Evaluar las competencias de la empresa para ofrecer no solo productos, sino soluciones creativas y únicas a las necesidades de cada cliente.

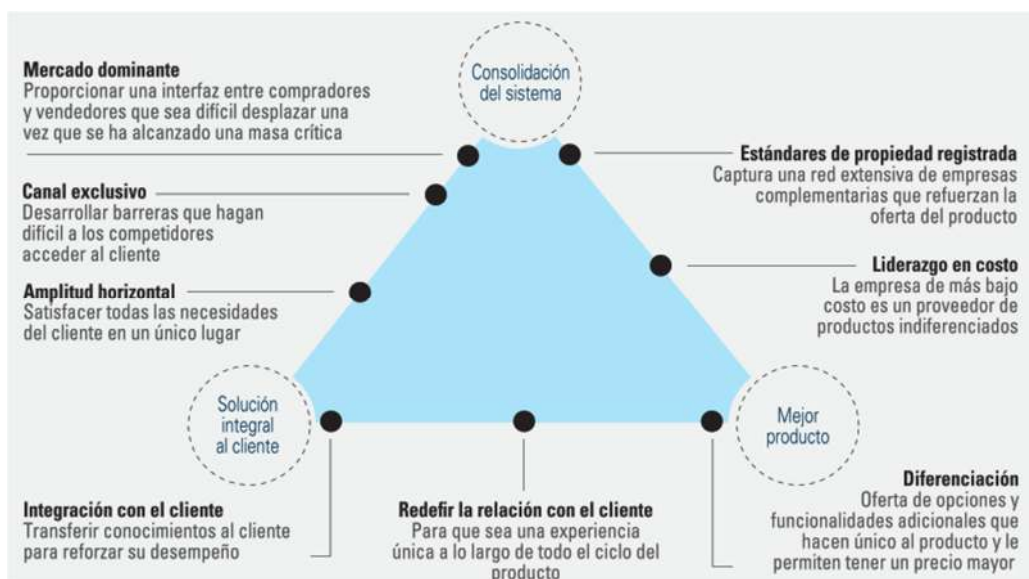
Hax argumenta que concebir a la empresa únicamente como una máquina que desarrolla, produce y distribuye productos o servicios estandarizados es insuficiente. Lo central es el conjunto de competencias que la empresa posee, las cuales le permiten ofrecer una variedad de productos y servicios que representan una propuesta de valor única para el cliente (Hax, 2010).

Las oportunidades de crecimiento y rentabilidad no solo surgen al reconocer a los clientes individuales, sino también al considerar a la empresa extendida, que incluye proveedores, canales y empresas complementarias. Estas son organizaciones que entregan al mercado productos y servicios que complementan o mejoran la oferta de la empresa.

Una característica distintiva del Modelo Delta es que proporciona una guía y herramientas para seleccionar el posicionamiento estratégico de cada negocio dentro de una empresa. El Modelo Delta ofrece tres opciones estratégicas principales para alcanzar dicho objetivo (ubicadas en los extremos del triángulo) y ocho posicionamientos estratégicos (ubicados en los ejes del triángulo), que se resumen en la figura 4.

Figura 4:

Modelo Delta



Nota: La figura presenta las estrategias de posicionamiento básico. Tomado de Hax y Dean, 2010.

3.2.5. Etapas de la Planificación Estratégica.

David (2013) define la planificación estratégica como un proceso estructurado en tres etapas clave: formulación, implementación y evaluación de estrategias. Donde “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (David, 2013, pág. 5). Cada una de estas fases es vital para el éxito de la gestión estratégica de una empresa, y se describen en detalle a continuación.

Formulación de Estrategias, en esta fase inicial, se desarrollan la misión y la visión de la empresa, se identifican oportunidades y amenazas externas, se evalúan las fortalezas y debilidades internas, se establecen objetivos a largo plazo, se generan estrategias alternativas y se seleccionan las estrategias específicas a seguir. Los estrategas deben tomar decisiones críticas sobre la entrada a nuevos mercados, la discontinuación de operaciones actuales, la asignación de recursos, la expansión o diversificación de operaciones, el ingreso a mercados internacionales, fusiones, formación de sociedades y la prevención de adquisiciones de riesgo. Dado que los recursos son finitos, es esencial que estas decisiones estratégicas maximicen los beneficios y comprometan a la organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos a largo plazo. Estas decisiones son de gran trascendencia y tienen efectos perdurables en la organización; por lo tanto, los directivos necesitan comprender plenamente sus implicaciones y tener la autoridad para comprometer los recursos requeridos para su implementación.

Implementación de Estrategias, esta fase requiere que la organización establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los colaboradores y asigne recursos para ejecutar las estrategias formuladas. Involucra el desarrollo de una cultura organizacional que respalde las estrategias, la creación de estructuras organizativas efectivas, la reorientación de los esfuerzos de marketing, la preparación de presupuestos y el uso de sistemas de información que vinculen las remuneraciones de los colaboradores al desempeño organizacional. Es el momento de acción, donde se movilizan los colaboradores y los directivos para llevar a cabo las estrategias, siendo esta la etapa más desafiante que requiere disciplina,

compromiso y sacrificio. El éxito de la implementación depende en gran medida de la capacidad de los directivos para motivar a los colaboradores, una habilidad que es tanto arte como ciencia.

Evaluación de Estrategias, constituye la etapa final de la planificación estratégica y es importante para que los ejecutivos determinen la efectividad de las estrategias en curso. Esta fase implica revisar los factores externos e internos que influyen en las estrategias actuales, medir el desempeño y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Es vital, ya que el éxito pasado no garantiza el éxito futuro y las organizaciones que se vuelven complacientes corren el riesgo de declinar.

David (2013) también menciona que, en las grandes empresas, la formulación, implementación y evaluación de estrategias se llevan a cabo en tres niveles jerárquicos: corporativo, divisional o de unidades estratégicas de negocio, y funcional. No obstante, muchas empresas pequeñas y algunas grandes no disponen de divisiones o unidades estratégicas de negocio y operan únicamente en los niveles corporativos y funcional.

Finalmente, la planificación estratégica se describe como un proceso estructurado en tres fases esenciales: planificación, implementación y control, fundamentales para el éxito y adaptabilidad organizacional a largo plazo en distintos niveles jerárquicos. A continuación, se abordarán las declaraciones de la organización, incluyendo los componentes fundamentales que la definen y guían: misión, visión, valores y objetivos.

3.3. Declaraciones de la Organización

3.3.1. Misión

David (2013) sostiene que la declaración de la misión es una afirmación duradera del propósito que distingue a una organización de otras similares, respondiendo a la pregunta central, ¿Cuál es nuestro negocio? esta declaración no solo define la razón de ser de la organización, sino que también es importante para establecer objetivos y formular estrategias adecuadas. Además, una declaración de misión efectiva comunica a quién se dirige el producto o servicio de la organización y la filosofía que guía

a la empresa, inspirando a los colaboradores y generando una impresión positiva entre los clientes y el público. Los elementos que debe revelar incluyen los clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, y el compromiso con la supervivencia, la filosofía corporativa, la autoimagen, la imagen pública y el bienestar de los colaboradores. Estos aspectos son esenciales para evaluar y redactar una declaración de misión efectiva, la cual, siendo el primer paso en la administración estratégica, orienta todas las actividades de planificación. Es fundamental que todos en la empresa conozcan bien la misión, que debe ser trascendente y dinámica, adaptándose a los cambios en la organización y su entorno. Una declaración de misión bien formulada evoca emociones y motiva a la acción, indicando que la empresa es exitosa, tiene dirección y merece inversión de tiempo, apoyo y recursos.

3.3.2. Visión

Según Saavedra “la misión constituye una forma de hablar del futuro del sistema, la cual define, aclara y crea marcos de referencia para la gestión futura de la organización y de sus negocios” (2013, pág. 32). La declaración de visión articula las aspiraciones futuras de una organización, delineando cómo se visualiza a sí misma en el futuro y estableciendo un marco para las metas que aspira a alcanzar. Esta visión debe ser lo suficientemente motivadora para impulsar a la organización hacia adelante, proporcionando guía, dirección y estímulo para alcanzar el estado deseado.

Una visión efectiva responde a preguntas fundamentales como ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? y ¿Cuál es la posición que deseamos ocupar en el mercado? Al redactar una visión, se deben considerar elementos clave como la dimensión de tiempo, ser amplia y detallada, positiva y alentadora, realista en lo posible, y debe proyectar sueños y esperanzas. Al identificar claramente la brecha entre la situación actual y la situación deseada, la visión establece la dirección estratégica que debe seguir la empresa. Finalmente, la misión define el futuro del sistema y establece marcos de referencia para la gestión futura. La visión articula las aspiraciones futuras de la organización, proporcionando guía y dirección para alcanzar sus metas a largo plazo.

3.3.3. Valores

Según Kaplan y Norton:

“Los valores de una empresa determinan la actitud, el comportamiento y el carácter de una empresa. Las declaraciones de valores, que frecuentemente son largas, describen las actitudes y el comportamiento ideal que la empresa desea fomentar, así como las conductas prohibidas que los trabajadores deben evitar a toda costa, tales como el soborno, el acoso y los conflictos de intereses” (2008, pág. 45).

Hill y Jones destacan que “los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión” (2009, pág. 14). Estos valores son vitales para modelar e impulsar el comportamiento interno y son considerados la base de la cultura organizacional de la empresa, comprendiendo un conjunto de normas y estándares que orientan cómo los empleados trabajan para cumplir con la misión y objetivos de la organización.

Los valores empresariales determinan el comportamiento y carácter de la organización, destacando que estos valores guían la conducta de administradores y empleados para lograr la misión y objetivos de la organización.

3.3.4. Objetivos

Una vez establecida la misión, visión y valores de la empresa, las organizaciones están listas para dar siguiente el paso: establecer los objetivos principales. Estos objetivos son esenciales para detallar las acciones específicas necesarias para alcanzar la misión y visión de la organización, un objetivo es un estado futuro deseado, preciso y medible. Hill y Jones (2009) destacan que los objetivos efectivos deben poseer cuatro características clave: deben ser precisos y medibles, enfocarse a temas esenciales, ser desafiantes pero alcanzables, y tener un plazo definido para su cumplimiento. Estos criterios aseguran que los

objetivos guíen de manera efectiva hacia los resultados deseados y apoyen el progreso estratégico de la empresa.

Finalmente, las organizaciones deben establecer objetivos principales precisos, medibles, esenciales, desafiantes pero alcanzables, y con plazos definidos, para guiar eficazmente hacia los resultados deseados.

A continuación, se procederá con el diagnóstico estratégico, donde se explorará cómo las fuerzas internas y externas impactan la competitividad de una empresa. Se utilizarán herramientas como el análisis PEST, las Cinco Fuerzas de Porter y la matriz FODA para evaluar y adaptar estratégicamente las operaciones y objetivos de la organización.

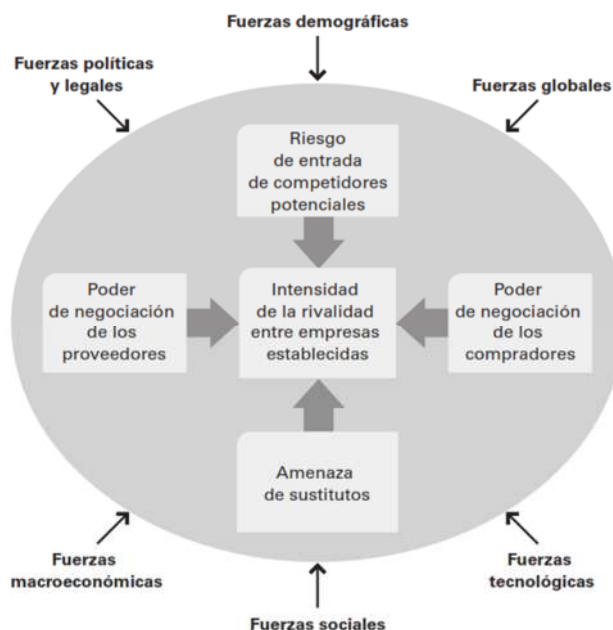
3.4. Diagnóstico Estratégico

En el ámbito de la gestión estratégica, tanto las decisiones y acciones internas de las empresas como las fuerzas externas en el macro ambiente tienen un impacto significativo en la estructura competitiva de una industria. Estas fuerzas externas incluyen cambios en el contexto económico global, avances tecnológicos, variaciones demográficas, tendencias sociales y políticas en desarrollo. Todos estos elementos componen un entorno dinámico que, al modificar las condiciones del mercado, pueden influir directamente en las cinco fuerzas del modelo de Porter. Esto, a su vez, puede alterar la potencia relativa de estas fuerzas y, por ende, la atractividad de una industria. Por ejemplo, una innovación tecnológica puede desplazar las barreras de entrada y alterar la rivalidad entre los competidores existentes, mientras que los cambios en las políticas gubernamentales pueden modificar el poder de negociación de proveedores y compradores. Estos cambios requieren que las empresas estén constantemente evaluando su entorno y adaptando sus estrategias para no solo responder a las condiciones actuales sino también para anticiparse a futuras transformaciones, garantizando así la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de sus organizaciones, para visualizar el microambiente ver figura 5. Ante este panorama dinámico y complejo descrito, donde las fuerzas del macro ambiente continuamente reconfiguran el terreno

competitivo, las empresas deben no solo adaptarse sino también proactivamente moldear su estrategia interna para mantenerse competitivas. Aquí es donde entra en juego la matriz FODA, que permite a las organizaciones sintetizar tanto las influencias externas como las competencias internas.

Figura 5:

La función del macro ambiente



Nota. Diagrama de Las Cinco Fuerzas de Porter. Tomado de Hill y Jones, 2008

La matriz FODA es una herramienta estratégica que clasifica los factores internos y externos de la empresa en Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Esta matriz ayuda a las empresas a identificar y aprovechar oportunidades alineando sus capacidades internas con las dinámicas del mercado, y es fundamental para la planificación y adaptación estratégica en respuesta a los análisis PEST y de Porter.

3.4.1. Análisis Interno

El análisis interno de una organización es importante para competir, ya que las ventajas competitivas y las diferencias en el desempeño de la organización están estrechamente relacionadas con

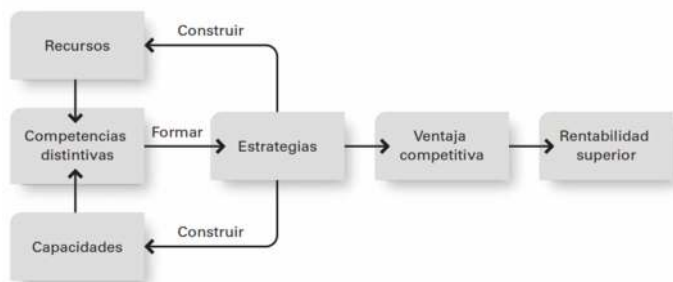
sus recursos y su administración. Los recursos son la base de la estrategia, y los paquetes de recursos únicos generan una ventaja competitiva que conduce a la creación de riqueza. Las empresas líderes, por tanto, buscan constantemente maneras de administrar sus recursos para incrementar el valor para los clientes.

El análisis interno se refiere a la identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía. Junto con un análisis del ambiente externo, proporciona a los administradores la información necesaria para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida. Este análisis es un proceso de tres pasos:

- Comprender el proceso de creación de valor: Los administradores deben entender cómo las compañías crean valor para los clientes y generan ganancias, y conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas en este proceso, ver figura 6.
- Reconocer la importancia de la eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente: Estos elementos son fundamentales para la creación de valor y la generación de alta rentabilidad. Es importante que los administradores comprendan cómo estos factores contribuyen a la ventaja competitiva.
- Analizar las fuentes de ventaja competitiva: Los administradores deben identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de la empresa y dónde podrían encontrarse oportunidades para mejorar. En otras palabras, deben ser capaces de determinar cómo las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad la reduce.

Según Hill y Jones:

“Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior al promedio durante varios años” (2009, pág. 77).

Figura 6:*Estrategia, recursos, capacidades y competencias*

Nota: La figura presenta la relación de las estrategias, competencias distintivas y ventaja competitiva de una organización. Tomado de Hill y Jones, 2009.

Recursos. Según Hill y Jones (2009) Los recursos de una empresa se dividen en tangibles e intangibles. Los tangibles incluyen bienes físicos como terrenos, edificios, equipo e inventario. Los intangibles son activos no físicos como marcas, reputación, conocimientos de los empleados y propiedad intelectual.

Competencias Distintivas. Según Hill y Jones (2009, pág. 77) “la ventaja competitiva se basa en competencias distintivas, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales”.

Capacidades. Según Hill y Jones (2009) las capacidades son las habilidades de una empresa para coordinar y aplicar sus recursos productivamente. Estas habilidades incluyen reglas, rutinas y procedimientos, y son producto de la estructura organizacional, los procesos, los sistemas de control y los sistemas de contratación.

Ventaja Competitiva y Rentabilidad Superior. Según Hill y Jones (2009) la ventaja competitiva está directamente relacionada con la obtención de una rentabilidad superior. En términos básicos, la rentabilidad de una empresa se basa en tres factores fundamentales: el valor que los clientes asignan a los productos, el precio que la empresa cobra por dichos productos y los costos de producción. El valor

que los clientes asignan a un producto refleja la utilidad que obtienen de él, así como la satisfacción y alegría que experimentan al consumirlo o al convertirse en sus propietarios. Además, “los cuatro factores que generan y sostienen la ventaja competitiva —eficiencia superior, calidad, innovación y respuesta al cliente—son producto de las competencias distintivas de la compañía” (Hill & Jones, 2009, pág. 87), ver figura 7.

Figura 7:

Elementos básicos de la ventaja competitiva.



Nota: La figura ilustra cómo la eficiencia superior, la calidad superior, la innovación superior y la capacidad de respuesta hacia los clientes contribuyen a una ventaja competitiva mediante estrategias de costo bajo y diferenciación. Tomado de Hill y Jones, 2009.

Valor. Se define como la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. Refleja tanto el precio como la cantidad que se puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que crea excede los costos de producción. La creación de valor para los compradores que exceda su costo es el objetivo de cualquier estrategia genérica. El valor, no el costo, debe usarse en el análisis de la posición competitiva

Cadena de Valor. El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones interrelacionadas que se realizan internamente. Para ejemplificar, la cadena

comienza con el suministro de materias primas y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y ensamblaje, la distribución mayorista y minorista, hasta llegar al usuario final del producto o servicio. Según Hill y Jones:

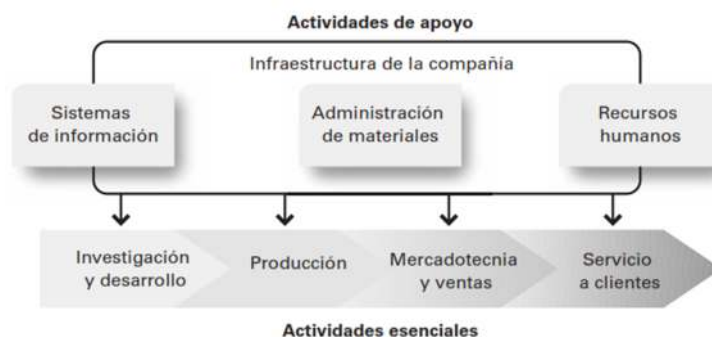
“El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto” (2009, pág. 83).

Una cadena de valor genérica se compone de dos elementos básicos (ver figura 8):

- Actividades esenciales: Incluyen el desarrollo del producto, producción, logística, comercialización y servicios postventa.
- Actividades de apoyo: Comprenden la administración de recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación) y la infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

Figura 8:

La Cadena de Valor



Nota: Integración entre actividades de apoyo y esenciales en la Cadena de Valor. Tomado de Hill y Jones, 2009.

Investigación y Desarrollo. La función de investigación y desarrollo (I+D) se encarga de diseñar tanto los productos como los procesos de producción. Aunque comúnmente se asocia con el diseño de productos físicos y procesos de producción en empresas manufactureras, muchas empresas de servicios también cuentan con un área de investigación y desarrollo para mejorar y crear nuevos servicios (Hill & Jones, 2009).

Producción. El área de producción se enfoca principalmente en la elaboración de productos o servicios. Para productos físicos, producción se refiere típicamente a la fabricación. En el caso de servicios, la producción se refiere a la prestación de servicios al cliente (Hill & Jones, 2009).

Marketing y Ventas. Esta área a través del posicionamiento de la marca y la publicidad puede aumentar el valor percibido por los clientes en un producto, incrementando así la utilidad que atribuyen al mismo. A medida que estas funciones contribuyen a crear una impresión favorable del producto de la compañía en los clientes, se incrementa la utilidad percibida (Hill & Jones, 2009).

Servicio al Cliente. El papel de la función de servicio al cliente en una organización es proporcionar atención y soporte postventa. Esta función puede generar una mayor utilidad al resolver problemas y atender a los clientes después de la compra del producto, asegurando su satisfacción continua y fomentando la lealtad a la marca (Hill & Jones, 2009).

3.4.2. Análisis del Macroentorno (PEST)

Es importante comprender los factores externos que influyen en la industria de la construcción a nivel nacional e internacional. Esto justifica la necesidad de realizar un análisis del macroentorno antes de adentrarse en los aspectos específicos de la industria. Según Martínez y Milla (2012, pág. 34) “la metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro”. Según Chiavenato y Sapiro (2017) el análisis se centra en anticipar oportunidades y amenazas para definir la visión, misión y objetivos organizacionales. Examina dimensiones generales y

específicas del entorno, incluyendo aspectos sectoriales y competitivos que influyen en las organizaciones.

El análisis PEST (ver tabla 2) evalúa cuatro factores importantes que, aunque externos a la industria, tienen un impacto directo en su desarrollo. Estos factores incluyen aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. De acuerdo con la interpretación de Uribe (2021, pág. 26), “puede afirmarse que el análisis PEST es una herramienta que permite examinar el macroentorno de la organización, específicamente en los factores político-sociales, económicos, socioculturales y tecnológicos”. Martínez y Milla (2012) enfatizan que estos elementos son de gran relevancia porque, aunque no se pueden controlar directamente, influyen significativamente en las operaciones y estrategias de las empresas dentro de la industria.

Tabla 2:

Matriz de análisis PEST

Político • Legislación actual en el mercado local • Legislación futura • Legislación internacional • Procesos y entidades regulatorias • Políticas gubernamentales • Período gubernamental y cambios • Políticas de comercio exterior • Financiamiento e iniciativas	Económicos • Situación económica local • Tendencias en la economía local • Economía y tendencias en otros países • Asuntos generales de impuestos • Impuestos específicos de los productos y servicios • Estacionalidad y asuntos climáticos • Ciclos de mercado • Factores específicos de la industria • Motivadores de los clientes
Social • Tendencias de estilos de vida • Demografía • Opinión y actitud del consumidor • Imagen de la marca, la tecnología y la empresa • Publicidad y relaciones públicas	Tecnológicos • Tecnologías asociadas • Asuntos de propiedad intelectual • Potencial de innovación • Financiamiento para la investigación • Información y comunicación

Nota: Detalle de algunos de los factores que componen en análisis PEST. Elaboración propia.

Según Chapman (2004) es una herramienta que facilita la comprensión de las dinámicas del mercado, permitiendo identificar tanto su crecimiento como decrecimiento, y evaluar el potencial de posicionamiento de un negocio.

En el dinámico entorno actual de los mercados, es fundamental tener una clara comprensión de estos factores y cómo pueden alterar la forma en que los negocios necesitan adaptarse para no solo sobrevivir sino también prosperar, aprovechando los cambios tanto a nivel nacional como global. El alcance del análisis dependerá de la industria y deberá incluir la consideración los factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Los Factores Políticos. Abarcan una serie de procesos políticos y legislaciones que tienen un impacto directo en la industria. Estos incluyen cambios de gobierno, incentivos gubernamentales, legislación tributaria, seguridad social y tratados comerciales. Steffens destaca la relevancia de estos factores, señalando que “los poderes políticos del momento toman con cada vez más frecuencia decisiones que pueden influir directamente en las operaciones cotidianas y en las perspectivas de rendimiento financiero” (2017, pág. 11). Este comentario subraya cómo las decisiones políticas pueden afectar sustancialmente tanto la estrategia empresarial como el rendimiento financiero, haciéndolo un elemento importante para cualquier análisis estratégico en el entorno empresarial.

Los Factores Económicos. Son importantes para entender cómo diferentes índices macroeconómicos pueden impactar una industria. Estos factores incluyen el Producto Interno Bruto (PIB), la inflación, el empleo, los impuestos y el tipo de cambio. Donde “el éxito económico de una empresa pasa también por la observación de las cifras clave relativas a su sector y por el análisis de las tendencias en materia de consumo” (Steffens, 2017, pág. 12). Entender estas dinámicas permite a las empresas anticipar cambios significativos en el poder adquisitivo y ajustar su estrategia global para minimizar impactos negativos y aprovechar las oportunidades que surjan.

Los Factores Sociales. Comprenden cambios demográficos y tendencias sociales que influyen significativamente en la industria. Estos incluyen la edad de la población, urbanización, niveles educativos, tasas de natalidad y mortalidad, y estilos de vida. La importancia de esta comprensión según Steffens de “conocer las características de una población (demografía, pirámide de edades, etc.) para comprender sus comportamientos de compra es indispensable para conquistar un mercado” (2017, pág. 12). Este conocimiento permite a las empresas adaptar sus estrategias de mercado para satisfacer mejor las necesidades y preferencias de sus consumidores, capitalizando así sobre las oportunidades emergentes en su sector

Los Factores Tecnológicos. Son críticos en la industria, ya que implican cambios en la tecnología que pueden afectar significativamente la dinámica del mercado, incluyendo la tasa de innovación en productos o procesos y la tasa de adopción de estas innovaciones. Martínez y Milla destacan la importancia de estas dinámicas: “los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se produce y se entrega al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes” (2012, pág. 35). Además, Steffens agrega que “para lograr con éxito una anticipación tecnológica es necesario cuestionar continuamente el producto, pero también el proceso que permite su elaboración y su adquisición por parte del cliente” (2017, pág. 13). Estas perspectivas subrayan cómo la adopción y adaptación a nuevas tecnologías son esenciales para mantener la competitividad y fomentar el crecimiento en la industria contemporánea.

Tras completar el análisis del macroentorno y considerar las facetas que lo componen, se puede avanzar hacia un análisis del microentorno. Este análisis más focalizado permitirá obtener una visión más específica y relevante del contexto en el que opera la industria.

3.4.3. *Análisis del Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)*

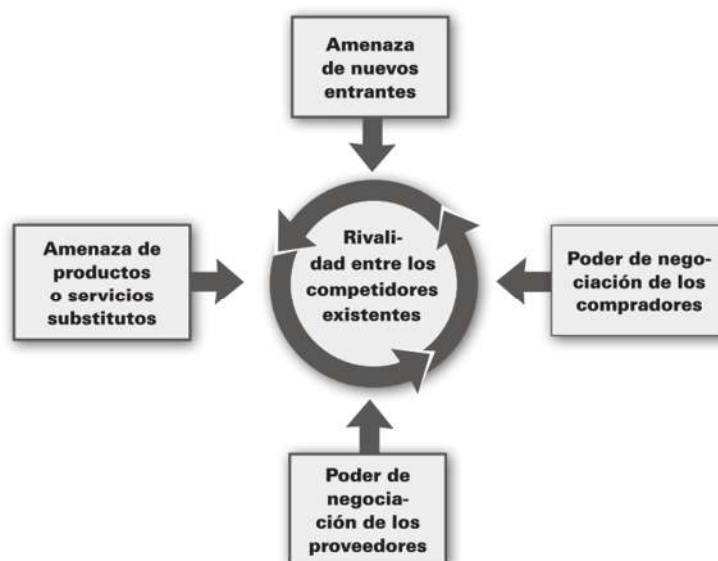
El análisis del microentorno proporciona una perspectiva más detallada y específica sobre la industria en la que opera una empresa. Esta evaluación es importante para identificar la estructura del

sector industrial a través de las fuerzas definidas por Michael Porter, que varían en importancia según la industria en cuestión. Según Porter (2008) entender las fuerzas competitivas y las razones que las motivan muestra las fuentes de la rentabilidad actual de un sector y proporciona un marco para prever y moldear la competencia y su impacto en la rentabilidad a largo plazo. Tener una estructura sectorial sólida debería ser tan relevante para un estratega como la posición de su propia empresa. Comprender cómo está estructurado un sector es fundamental para un posicionamiento estratégico efectivo. Como exploraremos, proteger a la empresa de las fuerzas competitivas y manipularlas en beneficio propio es esencial para la estrategia.

El modelo de Porter examina cinco fuerzas fundamentales que conforman la competitividad del entorno y la estrategia de negocio, ver figura 9: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

Figura 9:

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Nota. Diagrama de Las Cinco Fuerzas de Porter. Tomado de Porter, 2008

La Amenaza de Nuevos Entrantes. Se refiere a las empresas que desean ingresar a la industria y que pueden alterar el equilibrio competitivo, reduciendo la rentabilidad de los participantes establecidos. Esta amenaza está intrínsecamente ligada a las barreras de entrada como economías de escala, requisitos de capital, acceso a canales de distribución y políticas gubernamentales restrictivas. Si las barreras son altas y los competidores establecidos están dispuestos a tomar represalias, la amenaza será menor y la rentabilidad, más estable.

El Poder de los Proveedores. Influye significativamente cuando estos tienen la capacidad de imponer condiciones, afectando tanto los márgenes de ganancia como la calidad de los productos y servicios en la industria. Un poder de proveedor elevado reduce el atractivo del sector debido a la presión que pueden ejercer sobre los márgenes de las empresas.

El Poder de los Compradores. Describe cómo los grandes clientes pueden afectar la rentabilidad de una industria. Cuando los compradores tienen poder significativo, pueden exigir precios más bajos o una mayor calidad, incrementando la competitividad interna y disminuyendo la rentabilidad general del sector.

La Amenaza de Sustitutos. Se refiere a la posibilidad de que nuevos productos o servicios reemplacen a los ofrecidos por la industria actual, lo cual puede limitar el potencial de rentabilidad si los consumidores optan por alternativas más atractivas.

Rivalidad Entre Competidores. Existentes puede intensificarse debido a varios factores, como un crecimiento lento del sector, altas barreras de salida o una lucha por el liderazgo, lo que resulta en una competencia feroz y, a menudo, en una reducción de la rentabilidad.

Estas dinámicas son esenciales para la formulación de estrategias efectivas y para entender cómo las empresas pueden navegar y prosperar dentro de su contexto competitivo. Una vez que se comprenden estas fuerzas del microentorno, las empresas están mejor equipadas para desarrollar estrategias que efectivamente respondan a los desafíos y oportunidades del mercado.

Para navegar en este entorno cambiante y aprovechar al máximo las capacidades internas como externas de la organización, se emplea la matriz FODA como herramienta clave en el análisis estratégico

3.4.4. Matriz FODA

La matriz FODA (ver figura 10), también conocida como DAFO y SWOT en inglés, es una herramienta valiosa para analizar y tomar decisiones en diversos contextos de negocios y organizaciones. FODA representa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa. Esta matriz ofrece un marco efectivo para examinar la estrategia, posición y dirección de una empresa, una propuesta de negocios o una idea nueva. Su simplicidad la hace ideal para talleres y sesiones de brainstorming, y es ampliamente utilizada en planificación empresarial, planificación estratégica, análisis de la competencia, marketing, desarrollo de productos o negocios, y estudios de investigación.

Figura 10:

Esquema de matriz de análisis FODA



Nota: Matriz FODA, una herramienta estratégica que clasifica los factores internos y externos de la empresa en Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para facilitar la toma de decisiones estratégicas y la planificación organizacional. Elaboración propia.

Según lo relatado en temas anterior, luego de realizar un análisis del macro y microentorno, se hace necesario emplear una herramienta que resuma los factores críticos que le permitan a la empresa

navegar efectivamente dentro de la industria. Mientras que un análisis interno revela las fortalezas y debilidades de la empresa, un análisis externo identifica las oportunidades y amenazas presentadas por el sector.

Según David “la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas)” (2013, pág. 176)

Las estrategias definidas por David incluyen: Estrategias de Fortalezas y Oportunidades (FO), donde se utilizan las fortalezas de la empresa para capitalizar las oportunidades en la industria; Estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO), que buscan mejorar o corregir las debilidades de la empresa para aprovechar las oportunidades del mercado; Estrategias de Fortalezas y Amenazas (FA), donde las fortalezas se emplean para enfrentar o neutralizar las amenazas del entorno; y Estrategias de Debilidades y Amenazas (DA), que son las más desafiantes ya que requieren un esfuerzo considerable para mejorar las debilidades internas y al mismo tiempo hacer frente a las amenazas externas.

Esta matriz no solo ayuda a comprender la posición actual de la empresa, sino que también guía la dirección estratégica, haciendo posible que los gestores tomen decisiones informadas y estratégicamente alineadas con el contexto operativo y competitivo de la empresa.

Con toda esta información, se podrá generar una estrategia clara y fijar los objetivos estratégicos, creando un mapa estratégico que proporciona una representación gráfica de cómo se diseñará la estrategia.

3.5. Mapa Estratégico

La estrategia se obtiene a partir del análisis y la matriz FODA, siguiendo lo establecido por Hill y Jones (2009), en este proceso, se identifican los factores críticos dentro del análisis FODA, considerando tanto los factores controlables en la operación como los factores externos que afectan a la organización.

La estrategia se basa en maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades, así como en aprovechar las oportunidades y anticiparse a las amenazas utilizando las fortalezas internas.

Una vez determinados estos factores para la planificación estratégica, se traducen en objetivos medibles y cuantificables basados en las perspectivas definidas por Kaplan y Norton: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje (2016).

Uno de los desafíos más significativos que enfrentan las organizaciones al implementar sus estrategias radica en la comunicación efectiva a todos los niveles organizativos. La claridad en la dirección deseada es inútil si los colaboradores no están adecuadamente informados y conscientes de los objetivos estratégicos. Kaplan y Norton indican que la estrategia define la propuesta de valor que la organización ofrece para satisfacer las necesidades del cliente y el nicho en el que competirá, pero no especifica cómo se logrará (2008). Para abordar esta brecha, Kaplan y Norton proponen el uso de mapas estratégicos donde definen que:

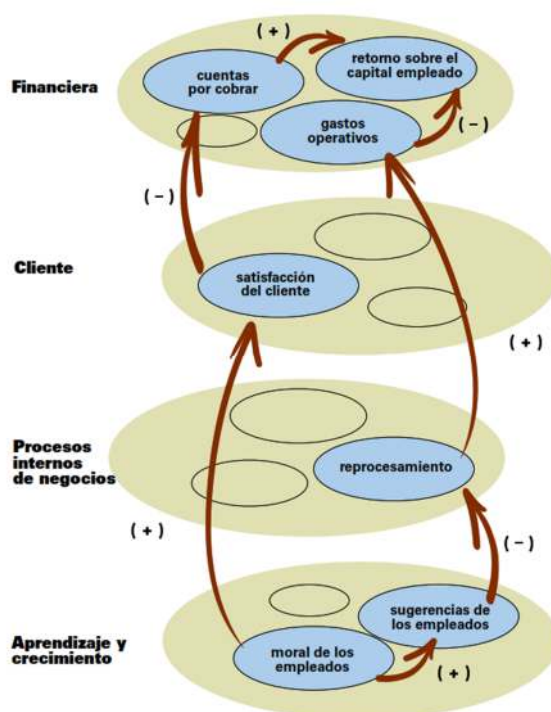
“El mapa estratégico proporciona una potente herramienta para visualizar la estrategia como una cadena de relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos. La cadena comienza con los objetivos financieros de la empresa a largo plazo y después los vincula con los objetivos de fidelidad de los clientes y las propuestas de valor de la empresa. A partir de ahí, vincula los objetivos relacionados con los procesos críticos y, por último, con el personal, la tecnología y el clima y la cultura organizacional que se requieren para ejecutar la estrategia con éxito” (Kaplan & Norton, 2008, pág. 45)

Kaplan y Norton explican que los mapas estratégicos son representaciones visuales que articulan los objetivos principales de una organización y la interrelación entre ellos para alcanzar los resultados deseados. Estos mapas también ilustran las conexiones de causa y efecto entre las mejoras implementadas y sus impactos, abarcando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Como señalan los autores (ver figura 11), “los objetivos estratégicos y los mapas estratégicos aclaran, con

palabras y diagramas, los objetivos de la organización para lograr un buen desempeño a corto y largo plazo” (Kaplan & Norton, 2008, pág. 113). Finalmente, los mapas estratégicos muestran cómo una organización convierte sus iniciativas y recursos, incluidos los activos intangibles, en resultados tangibles.

Figura 11:

Mapa Estratégico



Nota: Vinculación de los indicadores de las cuatro perspectivas, aunque los mapas reales son más complejos, hacen que la estrategia sea más comprensible y manejable. Tomado de Kaplan y Norton, 2007.

De esta manera, se construye el mapa estratégico y se establecen indicadores y metas coherentes y realizables para la empresa, utilizando el cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (2016).

3.6. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

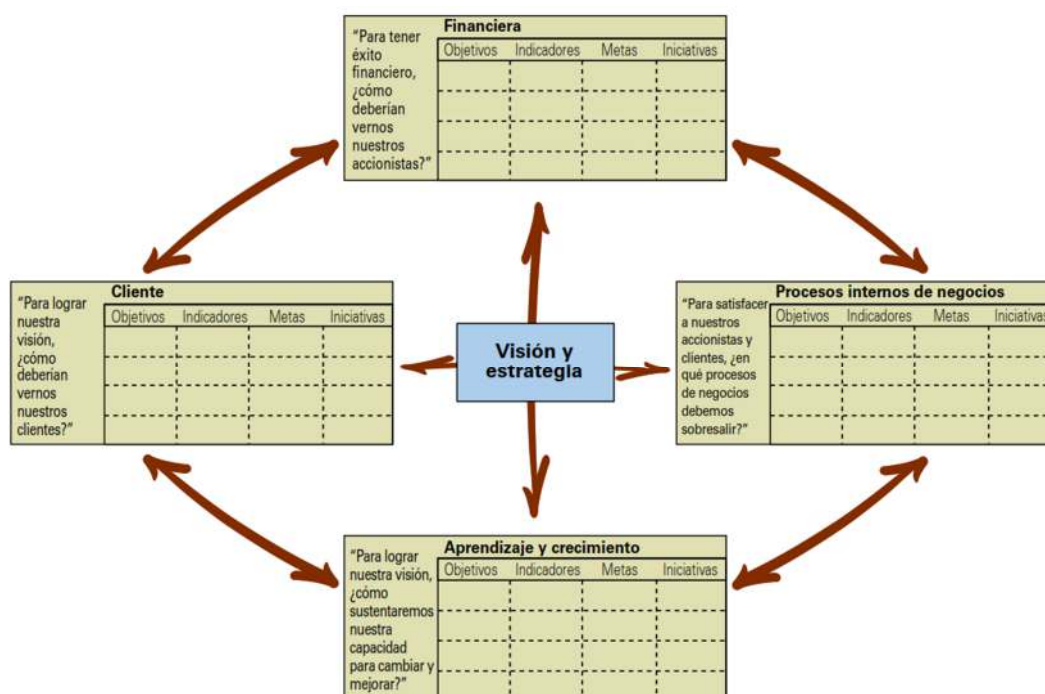
El Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard (BSC, por sus siglas en inglés) es una herramienta que permite a las organizaciones gestionar y controlar sus resultados a través de varias variables. Tradicionalmente, la perspectiva financiera ha sido un componente esencial de la evaluación

empresarial. Sin embargo, en el entorno actual, existen otras variables menos tangibles que también impactan significativamente los resultados de una empresa, permitiendo así una comprensión más holística del logro de objetivos.

Kaplan y Norton (2007) describen el Cuadro de Mando Integral como una herramienta que examina el negocio desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna de la empresa y aprendizaje y crecimiento, ver figura 12. Esta estructura asegura que la atención de la dirección no se centre exclusivamente en los indicadores financieros, sino que también considere otros indicadores que, en conjunto, influyen los resultados futuros. Según Kaplan y Norton (1996), el Cuadro de Mando Integral también actúa como un catalizador para definir y comunicar las prioridades entre gerentes, accionistas, colaboradores y clientes, reflejando la estrategia de la empresa a través de cada perspectiva mencionada.

Figura 12:

Traducir la visión y la estrategia: cuatro perspectivas



Nota: Integración de las cuatro perspectivas clave para alinear la visión y estrategia de una empresa con sus objetivos y acciones operativas, Tomado de Kaplan y Norton, 2007.

3.6.1. Perspectiva Financiera

Esta perspectiva se centra en satisfacer las expectativas de los accionistas, orientándose en la creación de valor a través de altos índices de rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Para ello, es fundamental definir objetivos e índices que respondan a estas expectativas en términos de desarrollo financiero, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros.

Para alcanzar el éxito y comprender cómo los accionistas ven la organización a corto, mediano y largo plazo, es importante medir las ventas, la contribución, la inversión en activos fijos. Esta perspectiva evalúa los resultados alcanzados y analizar la rentabilidad de la organización para los inversionistas.

La estructura de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como: maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes, mejoras operacionales, optimización de recursos. Además, se deben utilizar indicadores que faciliten el logro de estos objetivos, entre los cuales destacan: margen operacional, ingresos, rotación de activos, retorno de la inversión (ROI), relación deuda/patrimonio entre otros.

Las medidas de la perspectiva financiera indican si la estrategia de la organización y su ejecución contribuyen a mejorar el rendimiento y satisfacer las necesidades de los accionistas. Según Kaplan y Norton “los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico” (2016, pág. 46).

En general, las medidas financieras tradicionales en las organizaciones muestran las consecuencias económicas de acciones pasadas, lo que algunos directivos consideran insuficiente, ya que no reflejan las acciones actuales creadoras de valor. Sin embargo, el Cuadro de Mando Integral reconoce el valor de revisar el pasado, ya que:

“El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse

con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2016, pág. 69).

3.6.2. *Perspectiva del Cliente*

Esta perspectiva responde a las expectativas de los clientes, siendo importante para el logro de los objetivos establecidos. El éxito en esta perspectiva dependerá en gran medida de la generación de ingresos y valor, ya reflejados en la perspectiva financiera. Comprender el negocio desde la percepción de los clientes es fundamental para medir la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de sus necesidades. Evaluar estos aspectos proporciona elementos fundamentales para analizar los logros históricos y planificar cómo avanzar en la satisfacción futura de los clientes, la imagen organizacional, la relación costo-beneficio y la penetración en el mercado, lo que indica tanto la proyección como los logros alcanzados.

Es importante recordar que la satisfacción del cliente debe estar alineada con la propuesta de valor de la organización. Esta propuesta debe cumplir con las expectativas en términos de calidad, precio, relaciones y la imagen que refleje la transferencia de valor del proveedor al cliente.

En la actualidad, es ampliamente aceptado que los clientes deben ser el eje central de cualquier organización, y los procesos empresariales deben diseñarse desde la perspectiva del cliente. Esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral mide precisamente la percepción de la actuación de la organización por parte de sus clientes.

En el pasado, las organizaciones podían centrarse en sus capacidades internas, destacando el rendimiento del producto y la innovación tecnológica. Hoy en día, aquellas que no comprenden las necesidades de sus clientes descubren que sus competidores tienen mayores posibilidades de éxito al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias del cliente. Es vital que las organizaciones busquen continuamente satisfacer y superar las expectativas de sus clientes para asegurar

una actuación financiera superior a largo plazo, creando y entregando productos y servicios de valor. Como menciona Kaplan y Norton “las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valoradores por el cliente” (2016, pág. 90).

3.6.3. *Perspectiva Interna*

Con esta perspectiva, se pueden identificar tanto los objetivos como los indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, cuyo éxito es fundamental para satisfacer las expectativas de accionistas y clientes. Generalmente, esta perspectiva se desarrolla después de definir los objetivos e indicadores de las perspectivas financiera y de clientes, lo que permite alinear e identificar cada actividad y proceso clave y establecer objetivos específicos que aseguren la satisfacción de los stakeholders.

Es importante que, como punto de partida, se desarrolle la cadena de valor o el modelo de negocio de la organización. Esto permitirá establecer objetivos, indicadores e iniciativas relacionadas. Estos elementos deben reflejar las estrategias de los procesos, asegurando la satisfacción de accionistas, clientes y socios.

La revisión de la cadena de valor debe considerar el rediseño e innovación de todos los procesos y actividades, aprovechando las oportunidades de mejora continua, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los clientes, mejorar los costos y la eficiencia de los procesos, y usar adecuadamente los activos.

Esta perspectiva también busca identificar los procesos clave de la organización, la rotación del personal y las habilidades existentes, para capacitarlos y dotarlos del conocimiento necesario para su labor, alineando sus intereses con los de la organización. Además, identifica las habilidades de trabajo en equipo para fomentar el compromiso del personal hacia la organización.

Los indicadores establecidos para esta perspectiva no deben ser genéricos; deben reflejar la naturaleza de los procesos propios de la organización. Sin embargo, algunos indicadores genéricos que pueden asociarse a procesos incluyen: tiempo del ciclo del proceso, costo unitario por actividad, niveles de producción, costos de falla, costos de reprocesos y desperdicio (costos de calidad), beneficios derivados del mejoramiento continuo, eficiencia en el uso de los activos entre otros.

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral sigue una secuencia lógica, y esta perspectiva busca identificar los procesos críticos para lograr los objetivos establecidos para clientes y accionistas. De esta manera, complementa los indicadores financieros y de ventas con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo, asegurando que las demandas del proceso interno se alineen con las expectativas de los clientes externos (Kaplan & Norton, 2016)

3.6.4. *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral está orientada hacia los objetivos e indicadores que sirven como motor del desempeño futuro de las empresas. Esta perspectiva refleja la capacidad de adaptación a nuevas realidades, cambios y mejoras necesarias para las organizaciones. Estas capacidades se centran en las competencias modulares del negocio, incluyendo las habilidades del personal, el uso y adquisición de tecnología como impulsores de valor, la disponibilidad de información estratégica para una toma de decisiones oportuna y el desarrollo de un clima cultural propicio para apoyar las acciones transformadoras del negocio.

A menudo, los directivos toman decisiones erradas al enfocarse en objetivos financieros a corto plazo, descuidando la preparación de las capacidades futuras de los empleados, sistemas, tecnología y procesos establecidos. Mantener este enfoque puede tener dificultades para la sostenibilidad futura del negocio, convirtiéndose en una barrera para la excelencia en los procesos, la satisfacción de clientes y socios, y las relaciones con el entorno. También puede bloquear oportunidades para desarrollar valores corporativos significativos.

Actualmente, estos elementos se consideran activos importantes en el desempeño del negocio y merecen gran atención. Dentro del Cuadro de Mando Integral, esta perspectiva refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, no solo en áreas tradicionales como el desarrollo de nuevas instalaciones o equipos, sino también en la adaptación a las nuevas realidades del negocio. El éxito y crecimiento a largo plazo pueden medirse a través de la inversión en nuevas tecnologías y el establecimiento de una organización de aprendizaje continuo. Desarrollar habilidades críticas, disponer de tecnologías adecuadas, invertir en la promoción de productos y servicios, y fomentar la investigación son esenciales para evaluar el desempeño desde esta perspectiva. Algunos indicadores clave de esta perspectiva incluyen: desarrollo de competencias, retención de personal clave, captura y aplicación de tecnologías y valor agregado, ciclo de toma de decisiones, disponibilidad y uso de información estratégica, progreso en sistemas de información estratégica, satisfacción del personal y Clima organizacional entre otras.

Kaplan y Norton mencionan que “las organizaciones también deben invertir en su infraestructura -personal, sistemas y procedimientos-, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo” (2016, pág. 162), debido a que “en última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos dependen de la capacidad de crecimiento y aprendizaje” (Kaplan & Norton, 2016, pág. 184).

En general, el Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para trasladar las estrategias a términos operativos y sirve como instrumento de comunicación en todos los niveles organizacionales. También actúa como un apoyo para el cambio estratégico y el establecimiento de un enfoque administrativo organizado por procesos y no por funciones. Este cambio conduce a la organización a definir prioridades y desarrollar actividades diarias consistentes con la agenda a corto, mediano y largo plazo. Las empresas deben comprometerse a modificar su sistema administrativo para definir las premisas que sustentan la estrategia como guía de sus actividades.

Finalmente, Para implementar y materializar el Cuadro de Mando Integral, se deben seguir cuatro etapas clave: traducir la visión y la estrategia, comunicar y vincular estos elementos, planificar las actividades alineadas con la estrategia, y establecer un sistema de retroalimentación y aprendizaje continuo.

3.6.5. Etapas de Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

Las etapas para implementar el Cuadro de Mando Integral son las siguientes:

- Etapa 1: Se traduce la visión y la estrategia de la empresa.
- Etapa 2: Se comunican y vinculan estos elementos a todos los niveles de la organización.
- Etapa 3: Se planifican las actividades de negocio alineándolas con la estrategia.
- Etapa 4: Se implementa un sistema de retroalimentación y aprendizaje continuo para ajustar y mejorar la estrategia según los resultados obtenidos.

Traducir la visión, esta fase implica concretar la visión y estrategia de la compañía en objetivos específicos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Se establecen indicadores alineados con estos objetivos y se definen metas para cada uno, asegurando una integración coherente de la estrategia a lo largo de las diversas dimensiones del Cuadro de Mando Integral.

Comunicar y vincular, con los indicadores ya definidos, es esencial vincular y comunicar la visión y estrategia a todos los miembros de la organización. Informar a cada empleado sobre los objetivos y metas fortalece el compromiso estratégico a nivel organizacional, creando una sinergia que facilita el logro de los objetivos establecidos por la directiva.

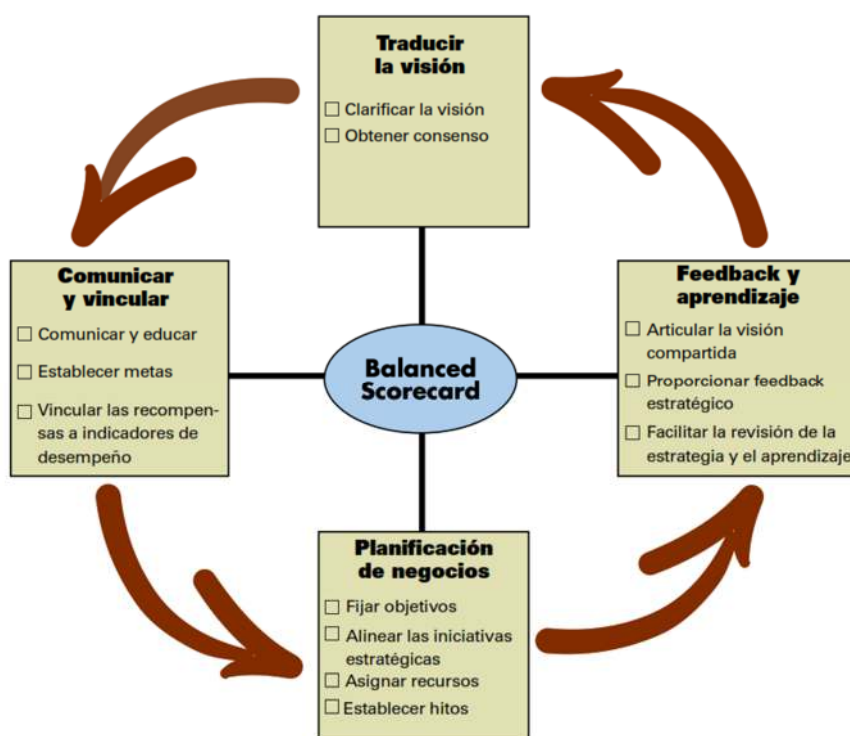
Planificación de negocios, esta etapa se enfoca en asegurar que todos los sectores de la organización comprendan los objetivos marcados por la dirección. Se planifican y definen metas específicas para cada indicador, que pueden ser financieros o no financieros, orientando así los esfuerzos de todos los niveles de la organización hacia el cumplimiento de estos objetivos.

Retroalimentación y aprendizaje, finalmente, esta fase evalúa la efectividad de la estrategia basándose en los indicadores establecidos. Se revisa si las condiciones del mercado han cambiado y si los objetivos aún se alinean con el entorno actual. Esta etapa es iterativa y permite ajustes continuos en el plan estratégico para mantener su relevancia y efectividad a lo largo del tiempo.

Estas etapas se ilustran a continuación (ver figura 13) en un diagrama que muestra su interacción en el proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral, proporcionando una visualización clara de cómo cada fase contribuye al desarrollo estratégico global de la organización.

Figura 13:

Gestionar la estrategia: cuatro procesos



Nota: el esquema muestra los cuatro procesos de gestión del Cuadro de Mando Integral, los cuales ayudan a alinear las acciones operativas con los objetivos estratégicos de la empresa, Tomado de Kaplan y Norton, 2007.

5. Desarrollo del Plan Estratégico

5.1. Contexto donde se desenvuelve la empresa

Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA opera en el sector del Facility Management, brindando soluciones integrales para el mantenimiento y gestión de infraestructuras de diversas empresas en Chile. Su enfoque principal es garantizar la continuidad operacional de sus clientes, optimizando recursos y ofreciendo servicios personalizados que se alineen con sus necesidades estratégicas.

La empresa se desenvuelve en un entorno altamente competitivo y exigente, donde la eficiencia en la gestión de activos y la rapidez de respuesta a los requerimientos son factores clave para diferenciarse. Su modelo de negocio ha evolucionado en los últimos años, pasando de una ejecución mayoritariamente interna a una operación basada en proveedores externos, lo que le ha permitido expandir su cobertura a nivel nacional y optimizar costos sin comprometer la calidad del servicio.

Principales Clientes

Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA trabaja con empresas líderes en diferentes sectores, lo que le ha permitido consolidarse en el mercado. Entre sus clientes principales se encuentran:

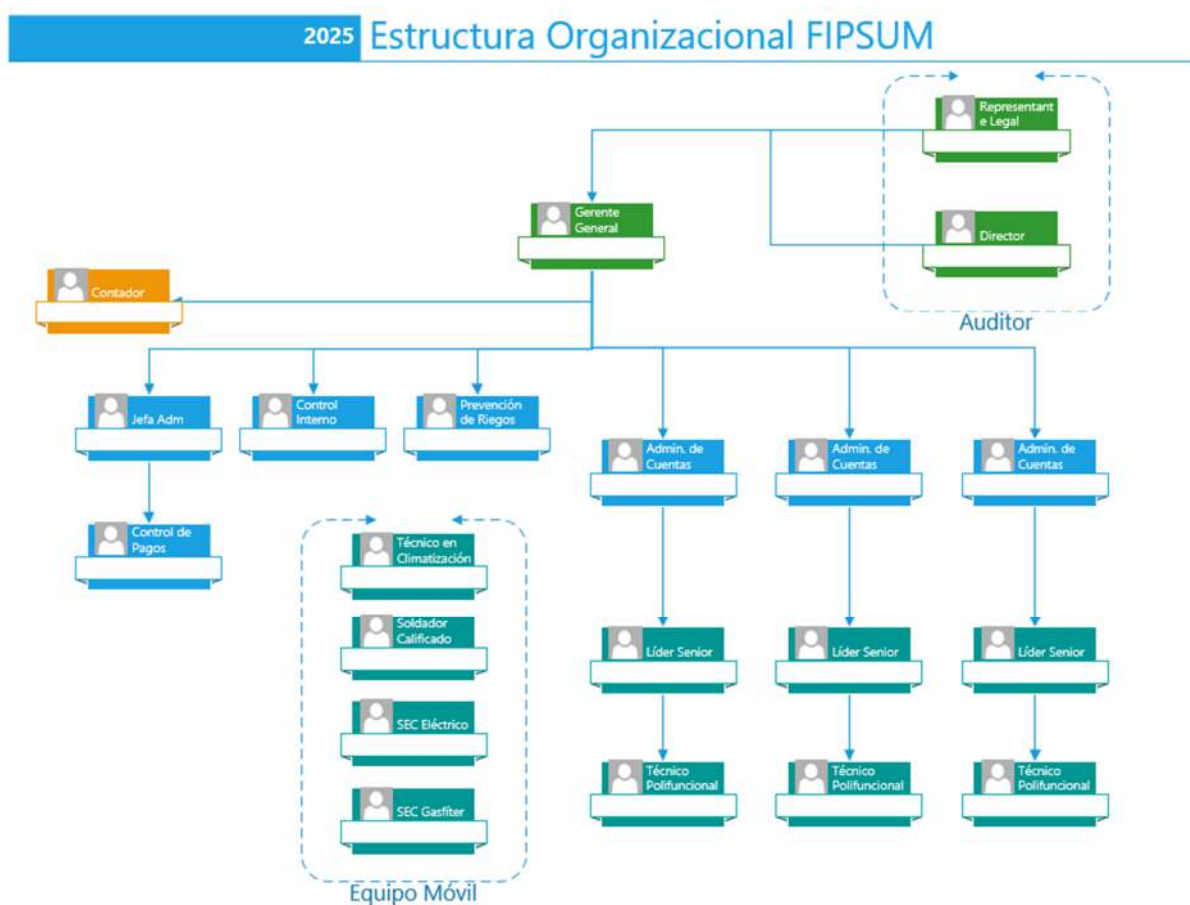
- FASA (Farmacias Ahumada) – Sector retail farmacéutico, con múltiples sucursales a nivel nacional.
- FEMSA Salud – División de salud de FEMSA, operador de farmacias y centros de atención médica.
- ClaroVTR – Empresa de telecomunicaciones que requiere mantenimiento en sucursales y oficinas.
- Grupo Lagos – Holding de empresas con presencia en distintos sectores industriales y comerciales.
- Copec – Líder en distribución de combustibles y soluciones energéticas, con una amplia red de estaciones de servicio.
- Esval – Empresa sanitaria que abastece de agua potable y tratamiento de aguas servidas en la Región de Valparaíso.
- Banco Falabella – Institución financiera con múltiples sucursales y oficinas corporativas a nivel nacional.

Estos clientes demandan servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, así como la gestión integral de instalaciones, asegurando altos estándares de calidad, seguridad y cumplimiento normativo. La relación con estos clientes ha permitido a la empresa adaptarse a las necesidades de diversos sectores y fortalecer su capacidad operativa en infraestructuras críticas y de alto tráfico.

En la figura 14 se presenta la estructura organizacional de la empresa, detallando la jerarquía de cargos, las relaciones de dependencia y la distribución de responsabilidades dentro de la organización. Esta representación gráfica permite visualizar la forma en que se coordinan los distintos niveles de gestión para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Figura 14:

Estructura organizacional Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA



Nota: Estructura organizacional que define la estructura de mando. Elaboración propia

5.1.1. Principales Competidores

El sector del Facility Management en Chile está marcado por una competencia intensa, con empresas nacionales e internacionales que ofrecen servicios similares. Entre los principales competidores de Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA se encuentran:

- Grupo Eulen Chile – Empresa multinacional especializada en servicios de facility management y outsourcing.
- ISS Chile – Compañía de origen danés con una fuerte presencia en gestión de instalaciones y servicios integrados.
- Sodexo – Multinacional con enfoque en alimentación y gestión de instalaciones en sectores industriales, salud y educación.
- Compass Group – Especializado en servicios y soporte en múltiples industrias.
- Linkes Chile – Empresa nacional enfocada en la externalización de servicios para el sector comercial y corporativo.
- Mancorp Facility Service – Ofrece soluciones de facility management con presencia en diversas industrias.
- Aramark – Empresa de origen estadounidense que provee servicios de alimentación, limpieza y mantenimiento.
- Grupo América – Especializado en servicios de mantenimiento y aseo industrial en distintos sectores.

Estos competidores cuentan con una amplia experiencia y recursos, ofreciendo servicios que van desde la gestión integral de instalaciones hasta soluciones especializadas en alimentación y mantenimiento industrial. Para diferenciarse, Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA apuesta por la personalización del servicio, la optimización de procesos a través de tecnología y la consolidación de una red eficiente de proveedores.

5.1.2. Factores Clave del Entorno Competitivo

En un mercado altamente dinámico y competitivo, Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA enfrenta diversos desafíos y oportunidades que moldean su estrategia y posicionamiento en el sector del Facility Management. La evolución de la industria exige a las empresas adaptarse a nuevas tendencias y requerimientos del mercado, donde la calidad del servicio, la digitalización, la expansión territorial y la sostenibilidad juegan un papel fundamental. Para mantenerse competitivo, es clave comprender los factores que impactan directamente en el entorno y desarrollar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos asociados, donde los factores son:

- Alta exigencia en calidad y cumplimiento – Los clientes requieren servicios eficientes, con estándares rigurosos en seguridad, sostenibilidad y continuidad operacional.
- Transformación digital – La digitalización de procesos es un factor diferenciador en la industria.
- Tendencias de tercerización – La externalización de servicios en Facility Management es una tendencia creciente, lo que abre oportunidades para la empresa en la gestión de contratos a gran escala.
- Expansión territorial – A medida que más empresas buscan cobertura nacional, la capacidad de operar en distintas regiones es clave para mantenerse competitivo.
- Sostenibilidad y eficiencia energética – Los clientes buscan soluciones que optimicen costos operacionales y reduzcan el impacto ambiental, por lo que la empresa debe integrar estrategias alineadas con estas necesidades.

5.2. Macroentorno

La industria de la construcción en Chile ha enfrentado un panorama complejo en los últimos años, con una caída significativa en la inversión y un entorno económico desafiante. En 2023, la inversión en el sector disminuyó un 4%, marcando un año difícil caracterizado por una ola de quiebras y un entorno macroeconómico hostil. La Cámara Chilena de la Construcción (CChC) proyecta que para 2024, aunque la

situación podría mejorar ligeramente, la inversión en el sector seguirá siendo negativa, con una caída del 0.4%. El comportamiento productivo del sector ha sido inestable y sensible a los cambios económicos, con una falta de grandes proyectos transformadores y presupuestos públicos insuficientes para contrarrestar la alta inflación. El aumento de las tasas de interés de los créditos hipotecarios y las condiciones restrictivas de la banca han impactado negativamente la inversión en vivienda. En 2024, se espera que la inversión en vivienda se contraiga un 1.2% anual, y la inversión en infraestructura pública crezca un 5.3%, mientras que la inversión productiva disminuirá un 6.3%.

Además, el flujo de inversión vía concesiones en 2024 se proyecta en torno a US\$ 780 millones, superando lo observado desde 2018. Sin embargo, el mercado inmobiliario enfrentará limitaciones debido a factores como las tasas de interés, el desempleo y la incertidumbre económica, lo que resultará en un crecimiento modesto del 4% con sesgo a la baja.

La industria de la construcción emplea a una proporción significativa de la fuerza laboral chilena, pero actualmente registra 155.000 trabajadores menos que su potencial, lo que explica un tercio de la brecha total de empleo a nivel nacional. Este déficit refleja los desafíos estructurales del sector, incluyendo la necesidad de mejorar las competencias laborales y la resistencia al cambio.

El presidente de la CChC, Juan Armando Vicuña, ha hecho un llamado a priorizar las inversiones, el empleo y el crecimiento, destacando la importancia de las propuestas del gremio y el "Pacto por el crecimiento económico, el progreso social y la responsabilidad fiscal" promovido por el Gobierno. Vicuña enfatizó la necesidad de modernizar el Estado, mejorar el gasto público y atraer nuevas inversiones para iniciar una nueva etapa de desarrollo.

La industria de la construcción en Chile enfrenta un entorno macroeconómico complejo, con desafíos significativos en inversión y empleo. La colaboración entre el sector público y privado, junto con la implementación de medidas estratégicas, será importante para superar estos obstáculos y fomentar un crecimiento sostenible en el futuro.

Para profundizar en los aspectos mencionados, a continuación, se empleará el análisis PEST, una herramienta que nos permite identificar y evaluar cuatro variables principales:

5.2.1. Variables políticas

La industria de la construcción en Chile enfrenta una alta incertidumbre política y legislativa que afecta negativamente las expectativas y decisiones de inversión. La confianza empresarial en el sector es baja, reflejada en un índice de confianza empresarial (IMCE) que promedió 25 puntos en 2023 versus los 46,67 puntos del año 2019 (ver figura 15), muy por debajo del nivel neutral de 50 puntos. Esta desconfianza se debe a varios factores, incluyendo la incertidumbre en torno a la reforma tributaria, reforma de pensiones y el pacto fiscal. Además, las incertidumbres político-regulatorias, como los trámites excesivos y la falta de certeza jurídica en los permisos, siguen siendo obstáculos significativos.

Figura 15:

Índice mensual de confianza empresarial (IMCE)

Serie	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
IMCE: Comercio	64,04	62,96	59,32	57,42	49,26	47,50	48,27	51,09	58,10	49,97	43,32	57,74	44,91	44,94
IMCE: Construcción	47,68	62,21	64,59	50,65	33,50	33,86	23,40	27,88	46,67	43,91	24,48	44,13	27,89	25,05
IMCE: Industria	57,98	54,20	52,83	50,74	42,48	40,81	40,50	43,13	50,56	44,44	44,04	57,26	44,36	38,20
IMCE: Minería	62,50	64,46	66,58	61,55	56,54	58,02	56,06	58,20	58,96	60,16	57,10	57,07	57,42	58,42
IMCE: Total	58,46	59,82	59,23	54,45	45,19	44,46	42,24	45,17	53,33	48,70	42,71	54,92	43,93	41,29
IMCE: Sin Minería	57,52	58,74	57,52	52,79	42,55	41,31	39,03	42,14	52,02	46,04	39,37	54,42	40,79	37,31

Nota: Índices sectoriales con frecuencia anual y cálculo de serie origina. Tomado de Banco Central

Aunque se proyecta una ligera mejora económica con menor inflación y tasas de interés más bajas en 2024, estas condiciones no serán suficientes para evitar un segundo año consecutivo de cifras negativas en la inversión en construcción. La percepción general es que, a pesar de algunas señales positivas como el término del proceso constitucional, la incertidumbre persistirá, afectando la inversión y la actividad en el sector. La cantidad de actores que participan en el debate enreda la tramitación de las reformas necesarias: con más de 30 partidos en Chile, la fragmentación del sistema político añade complejidad al

proceso de toma de decisiones, dificultando la implementación de políticas efectivas que puedan estimular la inversión y el crecimiento.

5.2.2. Variables económicas

En 2023, la industria enfrentó una alta inflación y costos de materiales elevados, aunque estos se moderaron hacia el final del año (ver figura 16), proporcionando cierto alivio.

Figura 16:

Inflación del IPC vs precios y costos de la construcción



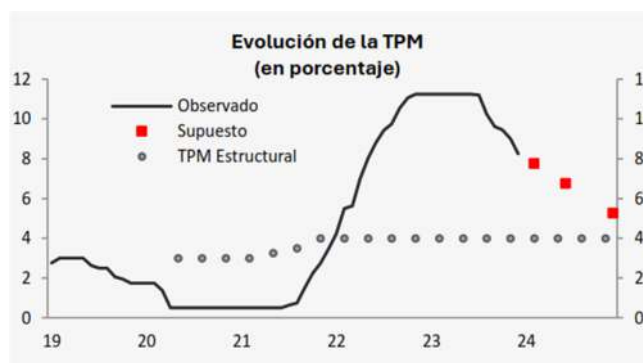
Nota: Retroceso de la inflación y de los precios de materiales de construcción. Tomado de Cámara Chilena de la Construcción (2024) en base a estadísticas del banco Central.

La disminución de la inflación y los precios de los materiales de construcción han aliviado al sector. El IPC promedió 8% en 2023, después de superar el 14% en agosto de 2022. Esto ha mejorado el ingreso real de los hogares y el acceso al crédito para la vivienda. En cuanto a la oferta, los precios de los materiales mostraron un aumento marginal del 0,1% anual entre enero y noviembre de 2023, después de un alza del 24% en 2022. Esta caída se debe a la resolución de problemas logísticos, la apreciación del tipo de cambio, la menor inversión sectorial y las expectativas desalentadoras, junto con la comparación con bases exigentes. Para 2024, se espera que los costos vuelvan a sus patrones históricos y que la inflación se acerque a la meta del 3% anual, según las expectativas de los empresarios del sector.

La política monetaria del Banco Central redujo significativamente la tasa de política monetaria (TPM), lo cual podría mitigar parcialmente la caída de la inversión en construcción prevista para 2024 (ver figura 17). La reducción de la tasa de política monetaria (TPM) ayudará a limitar la caída de la inversión en construcción prevista para 2024. El recorte de 75 puntos base (pb) en diciembre fue mayor de lo esperado, acumulando una disminución total de 300 pb desde julio de 2023, situando la TPM en 8,25% anual. Esta medida del Banco Central está alineada con la meta de reducir la inflación. Dada la demora con la que la política monetaria influye en el ciclo económico y las tasas de interés, se anticipa una menor contracción en la inversión inmobiliaria y en proyectos de infraestructura de menor tamaño para 2024, compensando en parte el menor crecimiento previsto para la inversión en concesiones.

Figura 17:

Evolución de la Tasa de Política Monetaria



Nota: Tomado de Cámara Chilena de la Construcción (2024) en base a estadísticas del banco Central.

El empleo en construcción también se ve afectado negativamente debido a la disminución de la inversión y la actividad en el sector. A pesar de la mejora económica esperada con menor inflación y tasas de interés más bajas, no será suficiente para evitar un segundo año consecutivo de cifras negativas en inversión en construcción.

La economía chilena comenzó el año con noticias alentadoras. El crecimiento de enero de 2,3% y de febrero de 4,5% sorprendieron al mercado, que esperaba registros más bajos. Estas cifras positivas llevaron al Banco Central a revisar al alza su rango de crecimiento en su primer Informe de Política

Monetaria (IPoM), situando el Producto Interno Bruto (PIB) entre 2% y 3%. La Encuesta de Expectativas Económicas (EEE) también ajustó sus previsiones de 1,8% a 2,5%.

Además, el precio del cobre ha mostrado un incremento significativo. Entre enero y abril, el precio promedio alcanzó los US\$3,9 la libra, superando los US\$4 en abril y cerrando en US\$4,35 la libra en su mayor valor desde abril de 2022. Este aumento del 16,5% en lo que va del año ha tenido un impacto positivo en el riesgo país de Chile, que se ha ubicado en su nivel más bajo desde febrero de 2018, con un promedio de 119 puntos en los primeros 19 días de abril.

Los expertos coinciden en que la baja del riesgo país se debe a varios factores: el precio del cobre, mejores proyecciones para la actividad económica tanto interna como externa, y la situación fiscal del país, que se ha mantenido dentro de la trayectoria prevista por el gobierno. La confianza de los inversionistas externos en los mercados emergentes y las buenas perspectivas para el precio del cobre también han contribuido a esta mejora.

Sin embargo, para mantener estos resultados positivos, es necesario abordar temas estructurales relacionados con el potencial de crecimiento, inversión y productividad. A pesar de las señales positivas, el sector de la construcción aún enfrenta desafíos significativos debido a la alta incertidumbre política y legislativa que persiste en el país.

5.2.3. *Variable social*

La construcción de viviendas sociales ha sido una prioridad en Chile, con cerca de 197 mil soluciones habitacionales en desarrollo bajo los principales programas de subsidio. Sin embargo, aún existen desafíos significativos, ya que 73.500 unidades aún no han iniciado obras. El Plan de Emergencia Habitacional ha impulsado la entrada de nuevos proyectos de vivienda, especialmente para sectores vulnerables, incrementando el stock de viviendas en desarrollo.

Demográficamente, Chile está experimentando un envejecimiento acelerado. La proporción de personas mayores de 65 años ha aumentado del 6,6% en 1992 al 11,4% en 2017. Aunque la relación de

dependencia demográfica total ha disminuido, la dependencia de los mayores ha crecido, aumentando la carga sobre la población en edad de trabajar. Además, en los últimos 20 años, la inmigración ha sido significativa, con un notable incremento de población extranjera, especialmente de Venezuela, Perú, Haití, Colombia y Bolivia, alcanzando 1.625.074 personas a fines de 2022. Estos cambios demográficos y sociales presentan retos y oportunidades para la política pública y el desarrollo económico del país.

El último censo de población y vivienda en Chile, realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en 2017, reportó una población de 17.574.003 personas, de las cuales 48,9% son hombres y 51,1% mujeres. El número de viviendas ascendió a 6.499.355, con 99,8% correspondientes a viviendas particulares y 0,2% a viviendas colectivas. Entre 2002 y 2017, la tasa media anual de crecimiento de la población fue del 1,0%. Aunque la población chilena está envejeciendo rápidamente y creciendo a un ritmo más lento, la relación de dependencia de los mayores ha aumentado: en 1992, había 10 personas mayores potencialmente dependientes por cada 100 en edad de trabajar; en 2017, esta cifra aumentó a 17. La Región Metropolitana alberga la mayor población de Chile, con aproximadamente 7 millones de habitantes, representando alrededor del 42% de la población total del país.

El empleo en el sector de la construcción ha seguido una tendencia bajista desde mediados de 2022. Al tercer trimestre de 2023, el nivel de empleo en la construcción continuó disminuyendo, registrando una caída del 7,8%. A principios del último trimestre del año, el número de ocupados evidenció una fuerte caída del 9,9%, reduciéndose a 692 mil empleos. Esto implica una destrucción de 76 mil puestos de trabajo en doce meses y de 29 mil respecto al registro anterior. El nivel de empleo en el sector está por debajo de los niveles observados a inicios de 2020 y lejos del peak de 804 mil empleos alcanzados en 2019, con más de 112 mil puestos de trabajo por recuperar. En particular, los trabajadores por cuenta propia han superado sus niveles prepandemia con 15 mil empleos adicionales, mientras que los asalariados aún tienen un déficit de 87 mil empleos. En el último año, los ocupados formales en el

sector han disminuido un 9,4%, manteniéndose por debajo de los niveles observados a inicios de 2020.

Los trabajadores informales también han registrado una caída anual del 10,6% (ver figura 18).

Figura 18:

Evolución del empleo en el sector de la construcción



Nota: Tomado de Cámara Chilena de la Construcción (2024) en base a estadísticas del banco Central.

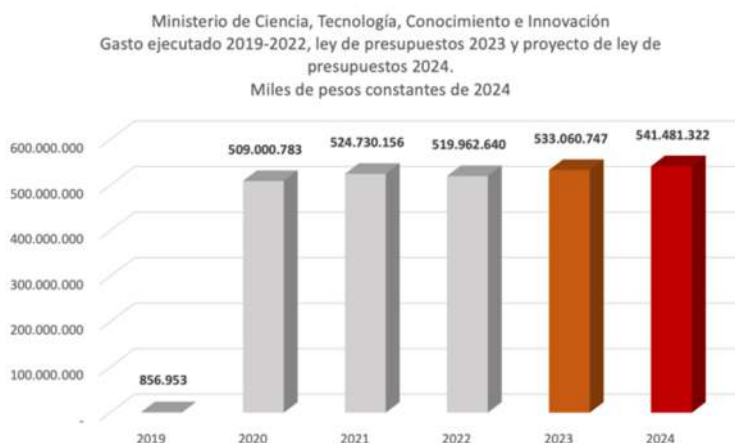
5.2.4. Variables tecnológicas

El Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación en el Proyecto de Ley de Presupuestos 2024 revela áreas clave de inversión y desarrollo que son esenciales para el avance tecnológico y la innovación en el país.

El presupuesto total asignado al Ministerio de para el año 2024 es de \$541.481 millones, lo que representa un aumento real del 1,6% respecto al año 2023 (ver figura 19). Este incremento refleja un compromiso continuo con el fortalecimiento de las capacidades científicas y tecnológicas en Chile.

Figura 19:

Ley de presupuesto 2019 – 2024 del Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación



Nota: Dirección de Presupuestos 2020, 2021, 2022, 2023. Tomado de Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (Cabrera, 2023)

La línea programática de Fortalecimiento del Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) es la que recibe la mayor asignación de recursos, representando el 72% del total del presupuesto con \$390.376 millones para 2024. Esto supone un incremento del 4,5% respecto a 2023. Dentro de esta línea, se financian importantes proyectos como los 4.494 proyectos FONDECYT con \$181.736 millones y 421 proyectos FONDEF con \$43.480 millones, que son fundamentales para el desarrollo y la innovación científica.

Además, se destacan los programas de Innovación y Vinculación Academia-Industria, que incluyen iniciativas como Ciencia 2030 e Ingeniería 2030. Estos programas, junto con el apoyo a la innovación en educación superior, reciben una inversión significativa para mantener y ampliar su cobertura, continuando con proyectos existentes y fomentando la colaboración entre la academia y la industria.

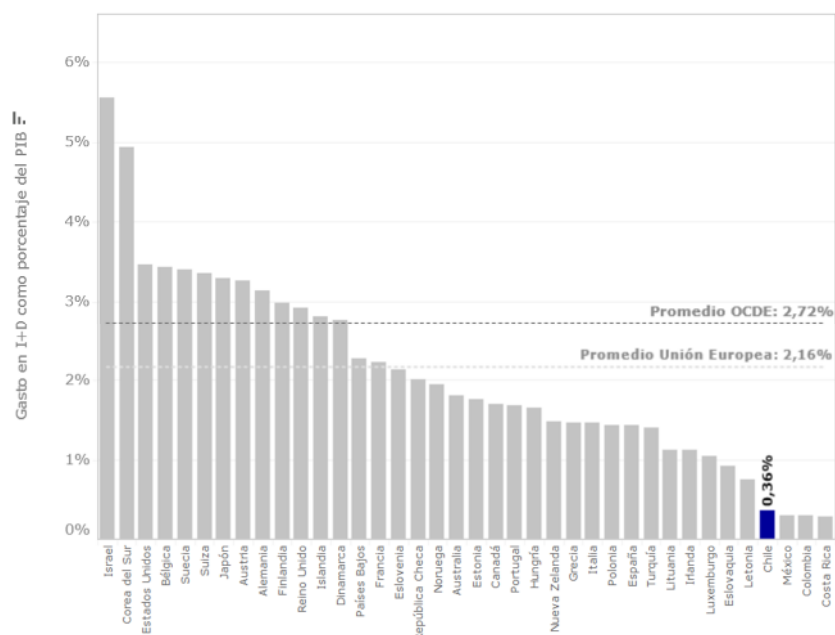
La asignación de recursos también incluye la continuidad de cinco Centros Tecnológicos y seis Centros de Investigación de Excelencia Institucional. Estos centros son importantes para el desarrollo de

capacidades tecnológicas en diversas áreas, proporcionando infraestructura y apoyo para la investigación avanzada y la innovación.

Chile ha observado un avance tecnológico significativo en comparación con otros países de la región, impulsado por su apertura comercial desde el retorno a la democracia en 1990. La industria de la construcción ha integrado tecnologías avanzadas como la impresión 3D, la robótica, la confección de nuevos materiales, y la construcción modular y prefabricada. En cuanto a la inversión en I+D, en 2021, Chile destinó un equivalente al 0,36% del PIB nacional (ver figura 20)

Figura 20:

Comparación de Gasto en I + D respecto al PIB en países de la OCDE (2021)



Nota: Los países que no aparecen en el gráfico es debido a que no reportan datos. Tomado del Observatorio del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación <https://observa.minciencia.gob.cl/indicadores/comparacion-internacional/gasto-en-id-respecto-al-pib>.

El Proyecto de Ley de Presupuestos 2024 para el Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación muestra un fuerte compromiso con el fortalecimiento del sistema de ciencia, tecnología e innovación, la vinculación con la industria y la regionalización de la investigación tecnológica.

5.3. Microentorno

La industria en la cual opera la empresa es la construcción en Chile, específicamente en el sector de obras menores, reparación y remodelación de sucursales comerciales y oficinas. Aunque la empresa tiene su base en la región de Valparaíso, extiende sus operaciones a nivel nacional, con una mayor concentración de clientes en la zona central del país.

A pesar de algunos indicios de recuperación en el sector de la construcción, las proyecciones de inversión para 2024 muestran una tendencia a la baja. Según el último informe de Macroeconomía y Construcción 65 (MACH) de la Cámara Chilena de la Construcción, se anticipa una caída del 1,3% en la inversión del sector para 2024, superando el pronóstico anterior de una disminución del 0,4%. Esta baja en las expectativas se debe al lento ritmo de disminución de la inflación y las tasas de interés, así como al aumento reciente en los precios de los materiales de construcción.

Específicamente, la inversión en vivienda se contraería un 3,2% anual en 2024. A pesar de que la inversión pública en vivienda muestra cifras récord, con US\$ 3.870 millones destinados a programas habitacionales e inversiones urbanas, representando un crecimiento del 9% respecto a 2023, la inversión en vivienda privada caería un 6,4% en el mismo periodo. Asimismo, la inversión en infraestructura disminuirá un 0,3% anual, reflejando los desafíos actuales del sector.

5.3.1. *Riesgos de Entrada de Competidores Potenciales*

En general, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta cuando existen bajas barreras de entrada y una baja tasa de reacción de los competidores actuales. En el sector de la construcción, las barreras de entrada son casi inexistentes; con algunas herramientas y una inversión inicial modesta, es posible ingresar al mercado sin mayores dificultades. Sin embargo, consolidarse a nivel nacional exige mucho más. La expansión a lo largo del territorio nacional requiere una inversión considerable y una infraestructura robusta.

En este contexto, el ingreso de nuevos competidores locales puede ser visto estratégicamente como una oportunidad. En lugar de percibirlos únicamente como amenazas, estos nuevos actores pueden ser incorporados a la cartera de proveedores. Al convertir a estos nuevos competidores en aliados estratégicos, se puede optimizar la satisfacción de las necesidades de los clientes, mejorando la eficiencia y la cobertura de los servicios ofrecidos.

5.3.2. *Poder de Negociación de los Clientes*

El poder de negociación de los clientes en la industria de la construcción es considerablemente alto. Esto se debe a la estandarización de los servicios ofrecidos y la mínima diferenciación entre los competidores. Además, el bajo costo de cambiar de proveedor permite a los clientes ejercer una influencia significativa sobre los precios y la calidad de los servicios ofrecidos, así como demandar servicios adicionales o suplementarios. La recuperación económica proyectada para este año en la industria de la construcción destaca aún más la importancia de los clientes. Dado que la demanda de servicios disminuyó considerablemente durante la pandemia, los clientes jugarán un rol importante en la revitalización del sector. Esta situación presenta tanto oportunidades como amenazas. Por un lado, las empresas tienen la oportunidad de diferenciarse ofreciendo servicios de mayor calidad o adicionales que satisfagan las necesidades específicas de los clientes, ganando así una ventaja competitiva. Además, fomentar relaciones a largo plazo con los clientes puede garantizar un flujo constante de proyectos y estabilizar ingresos. Por otro lado, la capacidad de los clientes para negociar precios más bajos puede reducir los márgenes de ganancia de las empresas, y la facilidad con la que los clientes pueden cambiar de proveedor aumenta la competencia en el mercado, obligando a las empresas a mejorar continuamente sus ofertas para mantener su base de clientes. El alto poder de negociación de los clientes en la industria de la construcción representa tanto un desafío como una oportunidad para la empresa, destacando la necesidad de estrategias centradas en la calidad del servicio y la fidelización del cliente.

5.3.3. Poder de Negociación con los Proveedores

Para realizar un análisis del poder de negociación con proveedores en el sector de la construcción en Chile, se deben considerar varios factores que afectan esta dinámica. El sector cuenta con una variedad de proveedores que suministran materiales como cemento, acero, madera y equipos de construcción. La competencia entre estos proveedores puede reducir su poder de negociación, aunque algunos materiales específicos pueden tener pocos proveedores, aumentando su poder. Los productos básicos como cemento y acero son poco diferenciados, disminuyendo el poder de los proveedores, mientras que los productos especializados pueden incrementar su poder debido a su menor disponibilidad. Los costos de cambio para las empresas constructoras pueden ser altos si dependen de proveedores específicos, lo que aumenta el poder de negociación de estos últimos. Las grandes constructoras, que compran en volumen, tienen más poder de negociación debido a su capacidad de negociar mejores precios y condiciones de compra. Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas pueden enfrentar un poder de negociación más alto por parte de los proveedores debido a su menor capacidad de compra.

La disponibilidad de productos sustitutos puede disminuir el poder de negociación de los proveedores, ya que las empresas constructoras tienen más opciones. En casos donde no hay sustitutos viables, la posición de los proveedores se fortalece. Las condiciones económicas, como la inflación y las políticas de importación, también afectan el poder de negociación de los proveedores, así como las regulaciones sobre la calidad de los materiales y las normativas ambientales. Las grandes empresas tienen un mayor poder de negociación frente a los proveedores de materiales debido a la compra de altos volúmenes, pero la política empresarial de "just in time" puede presentar una amenaza en la compra de materiales, mitigable mediante alianzas estratégicas con proveedores específicos. En cuanto a los proveedores de servicios, existen especialidades con precios estandarizados y poca diferenciación, lo que permite aumentar el poder de negociación al crear una cartera sólida de proveedores. Sin embargo, en servicios muy especializados, la falta de competencia reduce el poder de negociación.

5.3.4. Amenazas de Sustitutos

Los productos sustitutos no representan una gran relevancia en el sector de obras menores, reparación y remodelación de sucursales y oficinas, ya que los servicios prestados en este ámbito son altamente estandarizados y responden a necesidades específicas de los clientes. La posibilidad de sustitución es limitada debido a la naturaleza particular de estos servicios, lo que reduce significativamente la amenaza de sustitutos. Por lo tanto, esta fuerza es de baja intensidad y no debería causar grandes preocupaciones a la empresa.

5.3.5. Rivalidad Competitiva

La rivalidad en la industria de la construcción en Chile es considerablemente alta y está compuesta por numerosos competidores, debido a su constante crecimiento. La fuerte ola migratoria de la última década ha dinamizado aún más el sector de obras menores, reparación y remodelación de sucursales y oficinas, ya que es un ámbito con bajas barreras de entrada y requiere de un capital relativamente bajo para iniciar operaciones. Muchos inmigrantes que llegaron a Chile han optado por emprender en este sector, lo que ha aumentado significativamente la oferta y ha provocado una fuerte caída en los precios.

En este mercado, la competencia se basa principalmente en precios, con pocas empresas que destacan por competir en calidad. La intensidad de esta fuerza competitiva es alta debido a la gran cantidad de participantes, incluidos tanto los nuevos entrantes como las empresas consolidadas que pueden captar mayores cuotas de mercado gracias a su mayor personal y recursos.

Una ventaja del sector de obras menores, reparación y remodelación de sucursales y oficinas son las bajas barreras de salida. Dado que se necesita un bajo nivel de capital para ingresar y operar en el mercado, los nuevos competidores pueden retirarse fácilmente sin asumir grandes pérdidas. Además, los costos fijos son relativamente bajos, ya que los principales costos, como la mano de obra y los materiales, son mayormente variables y dependen del tamaño del proyecto o de la cantidad de requerimientos en los que se está trabajando.

El grado de diferenciación puede ser alto en este sector, ya que una empresa puede ofrecer un servicio de mayor calidad que otras, lo que puede generar satisfacción y lealtad en los clientes, además de recomendaciones positivas.

Factores clave para competir en este sector, enfrenta diversas dificultades al momento de entregar el servicio, destacándose tres factores principales.

Grado de confianza por parte del cliente, donde la confianza del cliente es importante, especialmente porque las sucursales y oficinas en las que se trabaja son utilizadas por usuarios internos de los clientes. Es esencial que el cliente confíe en la empresa para permitirle acceder a áreas sensibles como bodegas y sectores de cajas durante el tiempo que dure el proyecto.

La satisfacción del cliente es fundamental en cualquier industria, pero en el sector de la construcción es especialmente crítica debido a la influencia de los usuarios finales. Estos usuarios internos evalúan nuestros servicios y proporcionan observaciones al cliente solicitante. Las observaciones, tanto positivas como negativas, pueden afectar significativamente la participación de nuestra empresa en los proyectos futuros de los clientes. Las experiencias y comentarios de los usuarios finales son determinantes para la reputación de la empresa y su capacidad para asegurar contratos adicionales y mantener una presencia constante.

Integración del servicio entregado con otros complementarios, la capacidad de integrar el servicio de remodelación o reparación con otros servicios complementarios puede añadir valor y mejorar la satisfacción del cliente, aumentando así la competitividad de la empresa.

La rivalidad competitiva en la industria de la construcción en Chile es alta debido a la gran cantidad de competidores y la competencia basada en precios, las empresas pueden diferenciarse ofreciendo servicios de mayor calidad, generando confianza en los clientes y asegurando su satisfacción. Las bajas barreras de entrada y salida también facilitan la entrada de nuevos competidores y la salida de aquellos que no logran establecerse, contribuyendo a la dinámica competitiva del sector.

5.4. Análisis Interno

A continuación, se procederá a analizar la empresa utilizando la cadena de valor de Porter. Este análisis permitirá observar, identificar y comprender la formación estratégica de la empresa y sus diversos componentes. El objetivo es determinar cómo cada actividad estratégica contribuye a la funcionalidad y competitividad de la organización. Las actividades clave y su interrelación se presentan en la figura 21.

5.4.1. Actividades Primarias

Innovación y Desarrollo. En los últimos años, Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA ha estado en una constante búsqueda de la eficiencia en sus procesos operativos, especialmente en la gestión de los requerimientos de sus clientes. Inicialmente, la empresa utilizaba personal interno para la ejecución de estos requerimientos, pero con el crecimiento y expansión de sus operaciones a nivel nacional, este modelo se volvió cada vez más ineficiente y costoso. La principal limitante radicaba en la distancia que debía recorrer el personal interno para atender solicitudes en diferentes regiones, considerando que la empresa tiene su sede en Quilpué, Región de Valparaíso.

Ante la necesidad de optimizar tiempos de respuesta y ampliar la cobertura a nivel nacional, la empresa ha impulsado una transición estratégica hacia un modelo basado en el trabajo con proveedores externos. Actualmente, el 95% de los requerimientos atendidos en un mes son gestionados a través de proveedores, lo que ha permitido una mayor agilidad y eficiencia en la ejecución de los servicios. Sin embargo, esta evolución también ha generado nuevos desafíos en la gestión y control de los requerimientos, ya que el sistema actual se basa en herramientas como Excel, lo que ha incrementado la complejidad operativa con el paso del tiempo.

Para hacer frente a este reto, durante el primer trimestre de 2025, la empresa se encuentra en la fase de desarrollo de un software de gestión de requerimientos, diseñado para mejorar el control de las solicitudes, optimizar la administración de los proveedores y garantizar una respuesta más rápida y

eficiente a los clientes. Este nuevo sistema permitirá un seguimiento más preciso de cada requerimiento, evitando errores y retrasos asociados al uso de plataformas tradicionales como Excel.

Adicionalmente, con el objetivo de fortalecer la gestión financiera de la empresa, para el último trimestre de 2025 se espera iniciar el desarrollo de un software complementario que permitirá controlar las finanzas y la rentabilidad de los proyectos, integrándose con el sistema de gestión de requerimientos. Este desarrollo tecnológico facilitará la toma de decisiones estratégicas basadas en información en tiempo real, asegurando un crecimiento sostenible y mejorando la eficiencia operativa.

La empresa ha evolucionado hacia un modelo de operación basado en proveedores para atender eficientemente los requerimientos de sus clientes en todo el país. Para mantener y potenciar su crecimiento, Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA está apostando por la transformación digital de sus procesos, implementando herramientas informáticas avanzadas que le permitirán optimizar la gestión operativa y financiera.

Producción. La producción y generación del servicio en Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA ha evolucionado para adaptarse a las nuevas dinámicas operativas y garantizar una mayor eficiencia en la gestión de los requerimientos de los clientes. La empresa opera a través de Administradores de Cuentas, quienes son responsables de gestionar carteras de clientes segmentadas según sus características y necesidades específicas.

Con la transición hacia un modelo basado en proveedores externos, estos administradores se han convertido en el nexo clave entre los clientes y la red de proveedores, asegurando que cada requerimiento sea atendido con rapidez y eficiencia. Los proveedores son seleccionados bajo criterios específicos, alineados con los compromisos y valores de la empresa, garantizando calidad, cumplimiento de plazos y estándares de seguridad.

Dado el crecimiento del volumen de requerimientos y la complejidad de su gestión, se está implementando un nuevo software de control de requerimientos durante el primer trimestre de 2025,

con el objetivo de mejorar la trazabilidad y optimización de la ejecución de los servicios. Este sistema permitirá un seguimiento más preciso, reduciendo tiempos de respuesta y mejorando la coordinación entre los Administradores de Cuentas y los proveedores.

Con esta estructura operativa, la empresa garantiza una atención personalizada y eficiente, asegurando que las necesidades de los clientes se satisfagan de manera rápida, óptima y alineada con los estándares de calidad y responsabilidad que caracterizan a Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA

Marketing y Ventas. Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA adopta una estrategia comercial proactiva, enfocada en la captación de nuevos clientes y la fidelización de los actuales para garantizar un crecimiento sostenido y el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Este enfoque se basa en un seguimiento continuo y sistemático de los contactos y acercamientos realizados, permitiendo identificar oportunidades de negocio y fortalecer la relación con clientes estratégicos.

La empresa ha evolucionado hacia un modelo operativo basado en proveedores externos, lo que ha impulsado la necesidad de transmitir sus estándares de calidad y compromiso a toda la red de colaboradores. Para ello, se han establecido criterios de selección y evaluación de proveedores, asegurando que los servicios entregados mantengan los niveles de excelencia exigidos por la organización y alineados con las expectativas de los clientes.

Además, en el marco del desarrollo tecnológico de la empresa, se proyecta la integración de herramientas digitales que permitan mejorar la gestión comercial, optimizar la comunicación con clientes y proveedores, y facilitar la toma de decisiones basada en datos. Esta transformación digital busca potenciar la eficiencia de los procesos de marketing y ventas, asegurando una mayor competitividad y sostenibilidad en el mercado.

Servicio al Cliente. Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA se compromete a brindar un servicio de postventa eficiente y personalizado, adaptado a las características de cada servicio prestado. Como

parte de esta política, la empresa ofrece un período de garantía de tres meses, durante el cual los clientes pueden solicitar intervenciones gratuitas en caso de desperfectos o fallas.

Para agilizar la gestión de garantías y asegurar una respuesta rápida y efectiva, los clientes pueden comunicarse directamente con su Administrador de Cuentas, quien coordina las reparaciones con los proveedores correspondientes. Este modelo de atención personalizada garantiza un seguimiento oportuno de cada solicitud, optimizando los tiempos de respuesta y minimizando inconvenientes para el cliente.

En línea con la transformación digital de la empresa, la implementación del nuevo software de gestión de requerimientos en 2025 permitirá mejorar el control y trazabilidad de los servicios postventa, asegurando un monitoreo más preciso del cumplimiento de garantías y la satisfacción del cliente. Esta modernización fortalecerá la relación con los clientes, incrementando su confianza y lealtad a largo plazo, consolidando a la empresa como un referente en calidad y eficiencia en el sector del Facility Management.

5.4.2. Actividades secundarias

Infraestructura de la Empresa. La empresa cuenta con una estructura jerárquica definida en la que el representante legal designa a un Gerente General y a un Director, quienes son responsables de dirigir la organización. Estos líderes forman la línea de mando directa para el Control Interno, que supervisa los procesos y registra todos los requerimientos de los clientes, tanto actuales como futuros. Además, están a cargo del Control de Pagos y Adquisiciones, responsables de la compra de servicios y la asignación de recursos. Los Administradores de Cuentas, encargados de la producción de la empresa, tienen la tarea de satisfacer las necesidades de los clientes. La cultura organizacional de la empresa está firmemente orientada hacia el trabajo en equipo, lo que facilita la resolución de problemáticas

Recursos Humanos. La empresa cuenta con perfiles de cargo claramente definidos para cada rol dentro de la organización, estableciendo un nivel académico estandarizado donde predominan ingenieros en construcción con habilidades orientadas al cliente. Se implementa un plan anual de compensación

basado en el cumplimiento de metas organizacionales. Además, se ofrece capacitación continua enfocada en la resolución de conflictos y la satisfacción del cliente, asegurando así un alto nivel de competencia y compromiso en nuestro equipo.

Sistemas de Información. La empresa cuenta con un sistema de registros detallado para cada requerimiento solicitado por sus clientes, permitiendo un seguimiento continuo y proyecciones precisas de futuros proyectos en cartera. Además, dispone de un repositorio centralizado donde se almacena toda la información relevante de los requerimientos. Este sistema robusto asegura que todos los niveles de la organización tengan acceso a la información, facilitando el trabajo en equipo y permitiendo una respuesta inmediata a las necesidades de los clientes.

Compras. La empresa se dedica a la búsqueda constante de nuevos proveedores, asegurándose de que estos cumplan con nuestros altos estándares de servicio mediante programas de capacitación. Este enfoque no solo garantiza la calidad, sino que también amplía la cobertura de nuestros servicios, permitiendo una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a las necesidades de nuestros clientes.

Figura 21:

Cadena de Valor



Nota: Cadena de Valor de la empresa con sus actividades principales y secundaria. Elaboración propia

5.5. Análisis FODA

A continuación, se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, basándonos en la información recopilada a partir de los análisis externos del macroentorno y microentorno, así como del análisis interno de la organización. Estos aspectos se pueden observar en la figura 22.

5.5.1. Fortalezas

Estructura organizacional sólida. La empresa cuenta con una estructura jerárquica definida, donde el representante legal designa a un Gerente General y un Director, quienes lideran y supervisan los procesos internos. Esto asegura un control efectivo y una toma de decisiones eficiente.

Respaldo financiero. La empresa tiene un respaldo financiero que le permite manejar proyectos de diversa envergadura, asegurando la continuidad y estabilidad de las operaciones.

Fidelización del cliente. La empresa implementa estrategias para mantener relaciones duraderas con sus clientes, como un servicio de postventa efectivo y la personalización del servicio a través de Administradores de Cuentas.

5.5.2. Oportunidades

Aumentos de emprendimientos. El contexto económico y social actual está fomentando el surgimiento de nuevos emprendimientos, lo cual genera demanda de servicios de construcción y remodelación. La empresa puede aprovechar esta tendencia para expandir su cartera de proveedores.

Costos estandarizados de servicios. La estandarización de los servicios y precios permite a la empresa ofrecer tarifas competitivas y previsibles, lo que puede atraer a más clientes que buscan estabilidad y transparencia en los costos.

Conocimiento de las necesidades del cliente. La empresa posee un profundo entendimiento de las necesidades de sus clientes, permitiéndole ofrecer soluciones personalizadas y de alta calidad.

5.5.3. Debilidades

Zonas extremas sin cobertura. Actualmente, la empresa no tiene presencia en las zonas extremas del país, lo que limita su capacidad para atender a clientes potenciales en esas áreas y reduce su alcance geográfico.

Sistema de información robusto ralentizando los procesos. Aunque la empresa cuenta con un sistema de información detallado, su robustez puede hacer que los procesos sean más lentos, afectando la rapidez y eficiencia en la atención a los clientes.

Incumplimiento del servicio. Existen problemas de cumplimiento en la entrega del servicio, lo que puede afectar la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa.

Baja Diferenciación. Servicios altamente estandarizados con mínima diferenciación entre competidores, lo que aumenta la competencia en precios.

5.5.4. Amenazas

Costo de los materiales. El aumento en los costos de los materiales de construcción puede impactar negativamente la rentabilidad de los proyectos y la capacidad de la empresa para ofrecer precios competitivos.

Incertidumbre a nivel país. La alta incertidumbre política y económica en Chile afecta las decisiones de inversión y ha generado un entorno inestable para el sector de la construcción.

Informalidad de proveedores. La presencia de proveedores informales en el mercado puede representar un riesgo en términos de calidad y cumplimiento de estándares, afectando la capacidad de la empresa para mantener sus altos estándares de servicio.

El análisis FODA de Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA ofrece una visión estratégica clara, destacando fortalezas como su estructura organizacional sólida, respaldo financiero y fidelización efectiva de clientes. Identifica oportunidades en el crecimiento de nuevos emprendimientos y el conocimiento del cliente. Sin embargo, también señala debilidades como la falta de cobertura en zonas extremas y

problemas de cumplimiento del servicio. Además, se destacan amenazas externas como el aumento en los costos de materiales y la incertidumbre económica, que podrían afectar la competitividad de la empresa, ver análisis FODA en figura 22.

Figura 22:

Análisis FODA



Nota: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Elaboración propia.

A continuación, se presenta una matriz de riesgos derivada del análisis FODA realizado. Este análisis estratégico permitió identificar y clasificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas clave que enfrenta la empresa, proporcionando una base para evaluar los riesgos asociados y establecer estrategias de mitigación. La matriz de riesgos que se detalla a continuación considera tanto factores internos como externos que pueden influir significativamente en el desempeño y sostenibilidad de la organización. Esta herramienta es fundamental para que la empresa pueda anticiparse a los desafíos, aprovechar las oportunidades, y minimizar el impacto de las amenazas, asegurando así un crecimiento y desarrollo sostenibles ver tabla 4.

Tabla 4:*Matriz de Riesgos de análisis FODA*

	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de Mitigación
Fortalezas	Dependencia del respaldo financiero para manejar proyectos.	Media	Alta	Diversificar las fuentes de financiamiento y mantener un control financiero riguroso.
Oportunidades	Crecimiento de emprendimientos que aumenta la demanda de servicios de construcción.	Alta	Alta	Implementar un plan de expansión que permita aprovechar la tendencia de nuevos emprendimientos.
Debilidades	Zonas extremas sin cobertura que limitan el alcance geográfico.	Alta	Alta	Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores locales para extender la cobertura.
Amenazas	Incremento en los costos de materiales de construcción.	Alta	Alta	Negociar contratos a largo plazo con proveedores para asegurar precios estables.
Amenazas	Incertidumbre política y económica en Chile.	Alta	Muy Alta	Diversificar el portafolio de proyectos en regiones con menor inestabilidad económica.

Nota: Matriz de riesgos de carácter cualitativo, se omite aspectos de bajo riesgo. Elaboración propia.

5.6. Propuestas

Este plan busca establecer un marco claro y preciso que guíe a la empresa en su crecimiento y consolidación dentro del sector. Para ello, se plantean una serie de propuestas centradas en la definición de la visión, misión y valores. Estas propuestas no solo buscan alinear los esfuerzos de la organización hacia un propósito común, sino también mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado.

5.6.1. Visión

Ser líderes en Facility Management, ofreciendo soluciones integrales, eficientes y sostenibles que garanticen la disponibilidad y accesibilidad de las instalaciones en todo momento, especialmente en situaciones críticas. Nos enfocamos en establecer protocolos de emergencia y planes de reacción efectivos, asegurando la continuidad operacional y brindando tranquilidad a nuestros clientes. A través de una cultura de mejora continua y excelencia, fortalecemos relaciones de confianza y compromiso, posicionándonos como un socio estratégico clave en la gestión de infraestructuras.

5.6.2. Misión

Ser la empresa líder en Facility Management, proporcionando soluciones innovadoras e integrales que garanticen la continuidad operacional de las instalaciones de nuestros clientes. Nos comprometemos a superar las expectativas, promoviendo un entorno seguro, eficiente y sostenible para colaboradores y clientes. A través de una gestión proactiva de los espacios, aseguramos la rápida resolución de problemáticas que afecten su funcionalidad, optimizando recursos y brindando un servicio de excelencia y confianza en todo el territorio nacional.

5.6.3. Valores

Los valores que guían a la organización son la integridad, la innovación, el compromiso con la excelencia y la responsabilidad social. Estos valores son fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional sólida, que promueva el respeto mutuo, la colaboración y el crecimiento personal y profesional de todos los miembros del equipo. La empresa se esfuerza por actuar con transparencia y ética en todas sus operaciones, asegurando que cada acción contribuya positivamente al bienestar de la sociedad y al éxito sostenible de la organización.

5.7. Desarrollo Estratégico

El desarrollo del plan estratégico para Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA es un proceso fundamental que establece la hoja de ruta para alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización.

Este plan se enfoca en la creación de un marco estructurado que guía las acciones de la empresa a través de la implementación de estrategias claras y efectivas. El plan se construye sobre la base de un análisis del entorno interno y externo, permitiendo identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización, así como sus fortalezas y debilidades. A partir de esta información, se definen objetivos estratégicos que alinean los recursos y capacidades de la empresa para maximizar su potencial y asegurar un crecimiento sostenible.

5.7.1. Perspectivas

Financiera. Esta perspectiva se centra en satisfacer las expectativas del dueño quien posee el 100% de las acciones mediante la creación de valor a través de altos índices de rentabilidad y la sostenibilidad del negocio. Los objetivos estratégicos incluyen maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos y diversificar las fuentes de ingresos. Los indicadores clave en esta perspectiva son el margen bruto, el retorno sobre la inversión (ROI) y la relación deuda/patrimonio

Cliente. Esta perspectiva busca responder a las expectativas de los clientes, importante para el éxito financiero a largo plazo. Se enfoca en medir la capacidad de la organización para satisfacer y retener a sus clientes, lo que se refleja en la fidelidad del cliente, la satisfacción, y la percepción de valor. Indicadores como la satisfacción del cliente y la cuota de mercado son fundamentales para evaluar el éxito en esta área

Procesos Internos. Se enfoca en identificar y optimizar los procesos clave que son críticos para satisfacer a clientes y al dueño de la empresa. Los objetivos incluyen mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y garantizar la calidad. Indicadores como el tiempo del ciclo de los procesos, la eficiencia operativa y los costos de calidad serán utilizados para medir el rendimiento en esta perspectiva

Aprendizaje y Crecimiento. Esta perspectiva está orientada a garantizar que la organización esté equipada para el futuro mediante el desarrollo de las capacidades de los colaboradores, la tecnología y la cultura organizacional. Se centra en la mejora continua, el desarrollo de competencias y la innovación.

Indicadores como el desarrollo de competencias, la retención de talento clave y la satisfacción de los empleados son importantes para medir el éxito en esta área

5.7.2. Definición de Objetivos Estratégicos

Objetivos Financieros. (1) Incrementar la rentabilidad mediante la mejora del margen bruto, optimizando costos y maximizando ingresos. Paralelamente, la empresa busca **(2)** diversificar sus fuentes de ingresos a través del desarrollo de nuevas líneas de negocio y servicios, ampliando así su oferta en el mercado. Además, se enfoca en **(3)** optimizar su estructura de capital, reduciendo la deuda y mejorando la relación deuda/patrimonio, lo que fortalecerá su posición financiera y garantizará un crecimiento sostenible.

Objetivos del Cliente. (4) Aumentar la satisfacción del cliente mediante la implementación de mejoras en la calidad del servicio y la atención personalizada, logrando así un alto nivel de satisfacción. Al mismo tiempo, la empresa se enfoca en **(5)** incrementar la lealtad del cliente a través de programas de fidelización diseñados para promover la retención a largo plazo. Además, se busca **(6)** expandir la cuota de mercado captando nuevos clientes mediante estrategias de marketing dirigidas y personalizadas, asegurando un crecimiento continuo y sólido.

Objetivos de Procesos Internos. (7) Mejorar la eficiencia operativa mediante la optimización de procesos clave, reduciendo así tiempos y costos operativos. Simultáneamente, la empresa se compromete a **(8)** incrementar la calidad del servicio implementando controles de calidad más estrictos que garanticen un alto nivel de ejecución en todos los proyectos. Además, se enfoca en **(9)** desarrollar capacidades tecnológicas integrando nuevas tecnologías en sus procesos operativos, con el fin de mejorar la productividad y reducir errores, asegurando así un desempeño más eficaz y competitivo.

Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento. (10) Desarrollar competencias clave en el personal mediante la implementación de programas de capacitación continua que fortalezcan las habilidades y conocimientos del equipo. Al mismo tiempo, la empresa busca **(11)** mejorar la retención de talento a

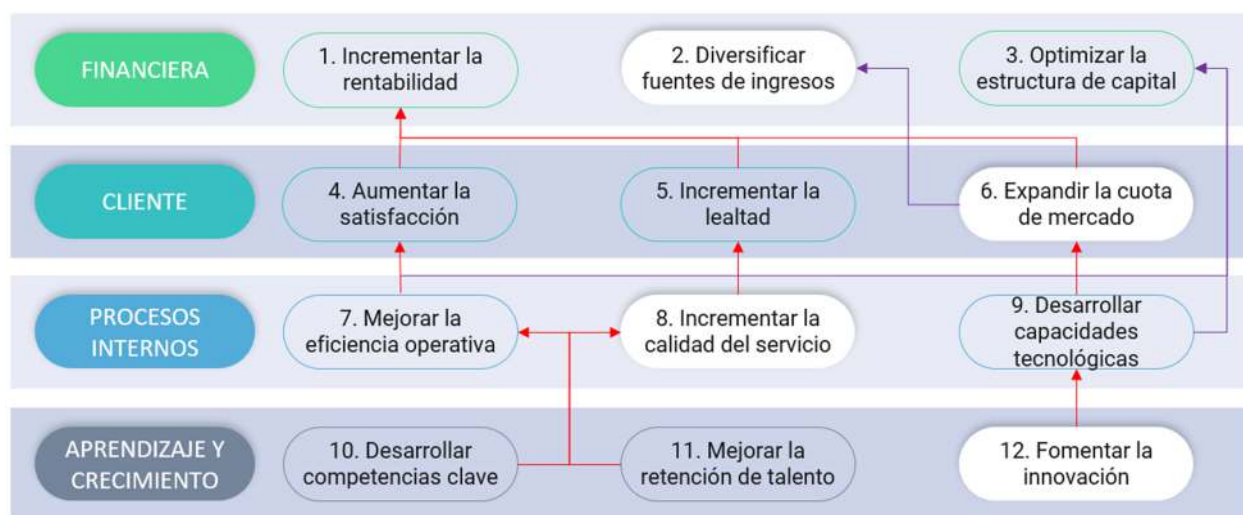
través de políticas de bienestar y desarrollo profesional que incrementen la satisfacción y lealtad de los empleados. Además, se promueve la **(12)** innovación creando un entorno que fomente la generación de ideas innovadoras y su aplicación en los procesos y servicios, fortaleciendo así la capacidad de la empresa para adaptarse y crecer en un entorno competitivo.

5.7.3. Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es una representación visual clave en el desarrollo del plan estratégico de Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA. Este mapa establece una conexión clara entre los objetivos financieros, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, facilitando la alineación de los esfuerzos de la organización hacia la consecución de su misión y visión. Al estructurar los objetivos de manera interrelacionada, el Mapa Estratégico permite visualizar cómo las mejoras en un área específica impulsan el éxito en otras, asegurando así una gestión integral y coherente, ver figura 23.

Figura 23:

Mapa Estratégico



Nota: Mapa de los objetivos por perspectiva. Elaboración propia

5.7.4. Indicadores de Rendimiento

Los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) son herramientas fundamentales para medir el progreso y la efectividad de las estrategias implementadas en Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA.

Estos indicadores proporcionan una visión cuantitativa y cualitativa del cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en las diferentes perspectivas del plan estratégico: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Al monitorear estos KPI, la empresa puede evaluar de manera continua su rendimiento, identificar áreas de mejora, y ajustar sus tácticas para asegurar que las metas organizacionales se alcancen de manera eficiente. La implementación de estos indicadores no solo facilita la toma de decisiones informadas, sino que también garantiza que cada acción esté alineada con la misión y visión de la empresa, contribuyendo al crecimiento sostenido y la competitividad en el mercado. Para una descripción de los KPI financieros asociados a los objetivos estratégicos, incluyendo sus definiciones y fórmulas de cálculo, ver la tabla 5.

Tabla 5:*KPI Financieros*

Objetivo	KPI	Definición	Formula
1. Incrementar la rentabilidad	Margen bruto (%)	Proporción de las ganancias de la empresa antes de intereses e impuestos respecto a las ventas brutas.	$(\text{Ventas brutas} - \text{Costo Operacional}) / \text{Venta brutas}$
	(ROI) Retorno sobre la inversión (%)	Indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, calculando la relación entre el beneficio obtenido y el costo de la inversión.	$[(\text{Ventas brutas} - \text{Costo Operacional}) / \text{Inversión Inicial}] \times 100$
2. Diversificar fuentes de ingresos	Crecimiento anual de ingresos (%) por nuevas fuentes	Tasa de crecimiento de los ingresos generados por nuevas fuentes año tras año.	$[(\text{Ingresos Nuevas Fuentes Año Actual} - \text{Ingresos Nuevas Fuentes Año Anterior}) / \text{Ingresos Nuevas Fuentes Año Anterior}] \times 100$
3. Optimizar la estructura de capital	Ratio de endeudamiento	Medida del apalancamiento financiero de una empresa, comparando su deuda total con su patrimonio neto.	$\text{Deuda Total} / \text{Patrimonio Neto}$

Nota: KPI'S financieros para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. Elaboración propia

En la detalla los kpi clave para evaluar el rendimiento en la gestión de clientes, abarcando objetivos estratégicos como el aumento de la satisfacción, la mejora de la lealtad y la expansión de la cuota de mercado. cada kpi incluye su definición y fórmula de cálculo, proporcionando un marco claro para medir y asegurar el progreso en estas áreas críticas para el crecimiento sostenido de la empresa.

tabla 6 detalla los KPI clave para evaluar el rendimiento en la gestión de clientes, abarcando objetivos estratégicos como el aumento de la satisfacción, la mejora de la lealtad y la expansión de la

cuota de mercado. Cada KPI incluye su definición y fórmula de cálculo, proporcionando un marco claro para medir y asegurar el progreso en estas áreas críticas para el crecimiento sostenido de la empresa.

Tabla 6:

KPI Cliente

Objetivo	KPI	Definición	Formula
4. Aumentar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente (%)	Medida de la satisfacción de la cliente basada en encuestas de retroalimentación.	$(\text{Número de Clientes Satisfechos} / \text{Número Total de Respuestas}) \times 100$
	Net Promoter Score (NPS)	Mide la lealtad del cliente preguntando qué tan probable es que recomienden la empresa a otros.	% Promotores - % Detractores
	Disconformidades de clientes (%)	Proporción de clientes que han presentado una queja en relación con el total de clientes.	$(\text{Número de disconformidades} / \text{Número Total de Clientes}) \times 100$
5. Incrementar la lealtad del cliente	Retención de clientes (%)	Porcentaje de clientes que continúan solicitando los servicios de la empresa durante un período determinado.	$[(\text{Número de Clientes al Final del Período} - \text{Nuevos Clientes durante el Período}) / \text{Número de Clientes al Inicio del Período}] \times 100$
6. Expandir la cuota de mercado	Número de nuevos clientes.	Cantidad de nuevos clientes captados durante el año	Conteo de Nuevos Clientes

Nota: KPI'S clientes para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. Elaboración propia

La tabla 7 proporciona los KPI relacionados con los procesos internos, enfocados en mejorar la eficiencia operativa, incrementar la calidad del servicio y desarrollar capacidades tecnológicas. Cada KPI

incluye su definición y fórmula de cálculo, ofreciendo un marco cuantitativo para evaluar el avance hacia estos objetivos estratégicos fundamentales. Estos indicadores son clave para garantizar que los procesos internos de la empresa sean eficientes, de alta calidad y estén alineados con las últimas innovaciones tecnológicas.

Tabla 7:

KPI Procesos Internos

Objetivo	KPI	Definición	Formula
7. Mejorar la eficiencia operativa	Tiempo de ciclo del requerimiento (día)	Tiempo total que toma completar un requerimiento desde el inicio hasta el final	$\frac{\text{Fecha de Finalización} - \text{Fecha de Inicio}}{\text{(promedio)}}$
8. Incrementar la calidad del servicio	Cantidad de garantías	Número de requerimientos ingresados en garantía debido a la ejecución deficiente o insatisfactoria de los trabajos realizados.	$\left(\frac{\text{Número Garantías}}{\text{Número Total de Requerimientos}} \right) \times 100$
9. Desarrollar capacidades tecnológicas	Procesos automatizados (%). Procedimientos totales 7	Cantidad de procesos clave que han sido automatizados.	$\frac{\text{Procesos Automatizados}}{\text{Procesos Totales}}$
	Inversión en tecnología (%)	Proporción de los ingresos que se reinvierte en tecnología y sistemas.	$\left(\frac{\text{Inversión en Tecnología}}{\text{Margen bruto}} \right) \times 100$

Nota: KPI'S procesos internos para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. Elaboración propia

La tabla 8 detalla los KPI relacionados con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, centrados en desarrollar competencias clave en el personal, fomentar la innovación y mejorar la retención de talento. Cada KPI se acompaña de su definición y fórmula de cálculo, proporcionando un marco para evaluar el progreso en estas áreas críticas que impulsan el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Estos indicadores permiten a la organización medir el impacto de sus inversiones en

formación, innovación y bienestar de los colaboradores, asegurando que el talento interno esté alineado con los objetivos estratégicos.

Tabla 8:

KPI Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo	KPI	Definición	Formula
10. Desarrollar competencias	Horas de formación por colaborador	Promedio de horas de capacitación recibidas por cada colaborador en un período determinado.	Total de Horas de Capacitación / Número de Colaboradores
	Colaboradores capacitados (%)	Proporción de colaboradores que han completado la capacitación en competencias clave definidas.	$(\text{Número de Colaboradores Capacitados} / \text{Número Total de Colaboradores}) \times 100$
11. Fomentar la innovación	Número de ideas innovadoras implementadas	Cantidad de ideas innovadoras que han sido puestas en práctica en un período determinado.	Cantidad de ideas implementadas
12. Mejorar la retención de talento	Tasa de Retención (%)	porcentaje de empleados que permanecen en la empresa durante un periodo	$(\text{Número de Colaboradores que Dejan la Empresa} / \text{Número Total de Colaboradores}) - 100 \%$
	Índice de satisfacción de los colaboradores	Medida de la satisfacción general de los colaboradores basada en encuestas.	Promedio de Puntuaciones de Satisfacción en Encuestas

Nota: KPI'S aprendizaje para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. Elaboración propia

5.8. Cuadro de Mando Integral

Tabla 9:

Cuadro de mando integral, tablero de indicadores

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Valor Actual	Valor Objetivo	Tendencia
Financiera	1. Incrementar la rentabilidad	Margen bruto (%)	300M	900M (200%)	Aumentar
		ROI %	6%	30%	Aumentar
	2. Diversificar fuentes de ingresos	Crecimiento anual de ingresos (%) por nuevas fuentes	72M	216M (20%)	Aumentar
	3. Optimizar la estructura de capital	Ratio de endeudamiento	1,3	0,5	Disminuir
Clientes	4. Aumentar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente (%)	--	90%	Aumentar
		Net Promoter Score (NPS)	--	90%	Aumentar
		Disconformidades de clientes (%)	--	5%	Disminuir
	5. Incrementar la lealtad del cliente	Retención de clientes (%)	100%	100%	Mantener
	6. Expandir la cuota de mercado	N° nuevos clientes.	3	20	Aumentar
Procesos Internos	7. Mejorar la eficiencia operativa	Tiempo de ciclo del requerimiento (día)	8	5	Disminuir
	8. Incrementar la calidad del servicio	Cantidad de garantías	6	0	Disminuir
	9. Desarrollar capacidades tecnológicas	Procesos automatizados (%)	14%	80%	Aumentar
		Inversión en tecnología (%)	2,15%	15	Aumentar
Aprendizaje y Crecimiento	10. Desarrollar competencias.	Horas de formación por colaborador (anuales)	0	120	Aumentar
		Colaboradores capacitados (%)	0%	100%	Aumentar
	11. Fomentar la innovación	N° de ideas innovadoras implementadas (anuales)	0	6	Aumentar
	12. Mejorar la retención de talento	Tasa de retención %	88%	100%	Aumentar
		Índice de satisfacción de los colaboradores	--	0,9	Aumentar

Nota: Tablero de indicadores con sus respectivos valores objetivo y las expectativas de desempeño para

cada uno, valores actuales en base al año 2024. Elaboración propia

Tabla 10:*Cuadro de mando integral, tablero de Acciones*

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fecha Inicio	Fecha Final	Responsable
Financiera	1. Incrementar la rentabilidad	Margen bruto	01.25	12.30	G. Operación
		ROI	01.25	12.30	G. Operación
	2. Diversificar fuentes de ingresos	Crecimiento anual de ingresos por nuevas fuentes	01.25	12.30	G. Comercial
	3. Optimizar la estructura de capital	Ratio de endeudamiento	01.25	12.30	G. Finanzas
Clientes	4. Aumentar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	01.25	12.26	G. Operación
		Net Promoter Score	01.25	12.26	G. Comercial
		Disconformidades de clientes	01.25	12.26	G. Comercial
	5. Incrementar la lealtad del cliente	Retención de clientes	01.25	12.30	G. Comercial
	6. Expandir la cuota de mercado	Número de nuevos clientes.	01.25	12.30	G. Comercial
Procesos Internos	7. Mejorar la eficiencia operativa	Tiempo de ciclo del requerimiento	01.25	12.26	G. Operación
	8. Incrementar la calidad del servicio	Cantidad de garantías	01.25	12.26	G. Operación
	9. Desarrollar capacidades tecnológicas	Procesos automatizados	01.25	12.30	G. Operación
		Inversión en tecnología	01.25	12.30	Jefe Admin
Aprendizaje y Crecimiento	10. Desarrollar competencias.	Horas de formación por colaborador	01.25	12.26	Jefe Admin
		Colaboradores capacitados	01.25	12.26	G. Operación
	11. Fomentar la innovación	Número de ideas innovadoras implementadas	01.25	12.30	G. Operación
	12. Mejorar la retención de talento	Tasa de retención	01.25	12.30	Jefe Admin
		Índice de satisfacción de los colaboradores	01.25	12.26	Jefe Admin

Nota: Tablero de indicadores con sus respectivos valores objetivo y las expectativas de desempeño para

cada uno. Elaboración propia

5.9. Plan de Acción

El presente Plan de Acción tiene como propósito establecer una hoja de ruta clara y estructurada para la implementación del Plan Estratégico de Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA. A medida que la empresa enfrenta nuevos desafíos en el sector del Facility Management, resulta fundamental optimizar su gestión operativa, mejorar la coordinación con proveedores y fortalecer la eficiencia en la ejecución de los requerimientos de sus clientes.

Para lograr estos objetivos, el plan se basa en un enfoque progresivo y medible, integrando herramientas digitales, metodologías estratégicas y capacitación del equipo para garantizar una ejecución eficiente y sostenible en el tiempo. A través de este proceso, la empresa busca fortalecer su posición en el mercado, mejorar su rentabilidad y ofrecer un servicio diferenciado que responda a las crecientes exigencias del sector.

Este plan se estructura en cuatro fases clave, cada una orientada a diagnosticar, implementar, optimizar y consolidar las estrategias necesarias para el crecimiento y desarrollo de la empresa. La medición del impacto de estas acciones se realizará a través de indicadores de desempeño de los objetivos estratégicos de la tabla 6, 7, 8, y 10, permitiendo realizar ajustes y mejoras continuas en función de los resultados obtenidos, el plan de acción se puede visualizar en la tabla 11.

Tabla 11:*Plan de acción*

Fase	Acción Clave	Responsables	Plazo
Fase 1: Análisis y Diagnóstico	Evaluación del entorno competitivo (PEST y Porter). Análisis FODA de la empresa. Definición de misión, visión y valores alineados con el crecimiento estratégico.	Gerencia General	T4 2024
Fase 2: Desarrollo e Implementación de Estrategias	Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Optimización del modelo de gestión de proveedores. Digitalización del control de requerimientos a través del desarrollo de un software especializado.	Gerencia General y Dirección	T2-T3 2025
Fase 3: Capacitación y Optimización	Capacitación del personal en nuevas herramientas y procesos. Ajustes en la gestión estratégica según resultados obtenidos. Evaluación de desempeño y mejora continua.	Gerencia General / Jefe Administrativo	T2 2025
Fase 4: Expansión y Consolidación	Integración del software de gestión de requerimientos con un módulo financiero para optimizar la rentabilidad. Expansión de la cobertura nacional mediante fortalecimiento de la red de proveedores. Evaluación final del impacto de las estrategias implementadas.	Gerencia General y Dirección	T4 2025

Nota: Implementación de Plan Estratégico. Elaboración propia

5.10. Validación del Plan Estratégico a través de Entrevista con el Representante Legal

Para garantizar la coherencia y aplicabilidad del Plan Estratégico de Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA, se llevó a cabo una entrevista con el Representante Legal de la empresa. El objetivo de esta instancia fue validar las estrategias propuestas, evaluar su viabilidad y analizar cómo estas contribuirán a la optimización operativa, digitalización de procesos y posicionamiento competitivo de la organización.

En la entrevista, se abordaron aspectos clave como los desafíos actuales en la gestión de requerimientos, la necesidad de modernización tecnológica y la expansión territorial. Además, se discutieron las acciones necesarias para una implementación efectiva del plan, asegurando su alineación con la visión y objetivos de la empresa.

5.10.1. Entrevista

Jimmy Coronado: Buenas tardes, Fabián. A lo largo del trabajo realizado en el desarrollo del Plan Estratégico, hemos identificado diversas oportunidades y desafíos clave para la empresa. En esta conversación, buscamos validar la propuesta y asegurarnos de que las estrategias planteadas están alineadas con las necesidades y objetivos de Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA. Para comenzar, ¿cómo evalúa la importancia y relevancia de este documento para la empresa?

Fabian Pezoa: Buenas tardes, sin duda, el desarrollo de este Plan Estratégico es un paso fundamental para nuestra empresa. Nos proporciona una visión clara de nuestros objetivos y define estrategias concretas para enfrentar los desafíos operativos y competitivos del sector del Facility Management. Además, permite estructurar nuestro crecimiento de manera sostenible y alineada con la realidad de nuestro entorno empresarial.

Jimmy Coronado: En cuanto a los desafíos identificados en la memoria, como la gestión de requerimientos y la dependencia de herramientas manuales como Excel, ¿cree que las soluciones propuestas en el documento son viables?

Fabian Pezoa: Absolutamente. Uno de nuestros principales retos ha sido la gestión eficiente de los requerimientos de nuestros clientes, dado que hemos pasado de una operación con personal interno a un modelo basado en proveedores externos. La implementación del software de gestión de requerimientos nos permitirá automatizar procesos, mejorar la trazabilidad y reducir tiempos de respuesta, lo que tendrá un impacto positivo en la calidad del servicio. Además, la futura integración de un software financiero y, eventualmente, un ERP, será clave para optimizar la gestión de costos y la toma de decisiones estratégicas.

Jimmy Coronado: En términos de competencia, el documento menciona empresas como Grupo Eulen Chile, ISS Chile y Compass Group. ¿Cómo cree que este Plan Estratégico ayudará a mejorar la posición de la empresa en el mercado?

Fabian Pezoa: Nuestros competidores son grandes compañías con presencia internacional, lo que nos obliga a diferenciarnos a través de la personalización del servicio, la eficiencia operativa y la digitalización de procesos. Con este plan, fortalecemos nuestras capacidades para competir en calidad, tiempos de respuesta y cobertura territorial. Además, el enfoque en la expansión y la digitalización nos permitirá operar con mayor agilidad y optimizar costos, manteniéndonos competitivos en el sector.

Jimmy Coronado: ¿Cuál es su opinión sobre la propuesta de expansión internacional presentada en el documento, considerando la implementación de un ERP a largo plazo?

Fabian Pezoa: Es un punto clave para nuestro crecimiento. Un ERP bien estructurado nos permitirá gestionar eficientemente nuestras operaciones en distintos territorios, facilitando una eventual expansión a países vecinos como Argentina, Perú o Brasil. La digitalización nos da la flexibilidad necesaria para escalar y estandarizar procesos, lo que facilitará la adaptación a regulaciones extranjeras y asegurará un crecimiento ordenado.

Jimmy Coronado: Finalmente, ¿qué recomendaciones haría para la implementación del Plan Estratégico y asegurar su éxito?

Fabian Pezoa: Lo más importante es comprometer a todo el equipo en su ejecución, asegurando que cada área tenga claridad sobre su rol dentro del plan. También es clave establecer un sistema de seguimiento con métricas claras para evaluar su impacto y hacer ajustes en función de los resultados. Adicionalmente, la capacitación continua del personal en nuevas herramientas digitales garantizará que la transición hacia un modelo más tecnológico sea efectiva y bien adoptada.

Jimmy Coronado: Gracias Fabian por tu tiempo y la confianza que me has entregado. Sin duda, este Plan Estratégico representa una gran oportunidad para la empresa.

Fabian Pezoa: Gracias a ti Jimmy. Estoy seguro de que, con este enfoque y una implementación adecuada, lograremos consolidar nuestra posición en el mercado y garantizar el crecimiento sostenible de la empresa

6. Conclusiones y Recomendaciones

El desarrollo del Plan Estratégico para Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA ha permitido identificar y estructurar una serie de acciones orientadas a mejorar la eficiencia operativa, la gestión de requerimientos y la optimización de recursos. A lo largo de esta memoria, se ha evidenciado que la empresa enfrenta un entorno altamente competitivo, en el cual la diferenciación radica en la capacidad de respuesta, la calidad del servicio y la integración de tecnologías para la gestión de procesos.

Uno de los principales desafíos identificados fue la dependencia del uso de herramientas manuales como Excel, lo que ha dificultado el control y trazabilidad de los requerimientos. Para abordar esta problemática, se ha definido la implementación de un software de gestión de requerimientos, que permitirá automatizar procesos, reducir tiempos de respuesta y mejorar la relación con clientes y proveedores.

Asimismo, se confirmó que la tercerización del 95% de los requerimientos ha sido una estrategia acertada para la expansión territorial de la empresa, aunque requiere una optimización constante en la selección y control de proveedores para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad.

Desde una perspectiva estratégica, la aplicación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) contribuirá a la alineación de los objetivos operativos y estratégicos, asegurando una visión clara del desempeño de la empresa y permitiendo una mejor toma de decisiones basada en datos.

Finalmente, se concluye que la correcta ejecución del Plan Estratégico permitirá a Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA consolidar su posición en el sector del Facility Management, asegurando un crecimiento sostenido y una mayor competitividad en el mercado.

6.1. Recomendaciones

Para fortalecer la eficiencia operativa y mejorar la gestión integral de la empresa, se recomienda la implementación de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) a largo plazo. Actualmente, Grupo Ingeniería y Construcción JPB SPA está en proceso de digitalización con el desarrollo de un software de

gestión de requerimientos y un sistema financiero, sin embargo, la integración de un ERP completo permitirá automatizar y centralizar todas las áreas clave de la empresa, incluyendo gestión operativa, administración financiera, control de proveedores, logística, recursos humanos y análisis estratégico.

Además, un ERP robusto no solo optimizaría la operación a nivel nacional, sino que también permitiría escalar las operaciones hacia mercados internacionales, facilitando una futura expansión a países vecinos como Argentina, Perú o Brasil. La digitalización de procesos facilitaría la gestión de múltiples ubicaciones, adaptándose a los requisitos regulatorios y operativos de cada país.

Beneficios de la Implementación de un ERP

- Integración y centralización de la información – Evita el uso de múltiples herramientas separadas, mejorando la coordinación y trazabilidad entre las distintas áreas.
- Optimización de la toma de decisiones – Proporciona información en tiempo real sobre el estado financiero, logístico y operativo de la empresa,
- Mejora en la gestión de proveedores y clientes – Permite un control más eficiente de contratos, facturación, cumplimiento de plazos y evaluación de desempeño.
- Escalabilidad y crecimiento internacional – Facilita la expansión territorial y la gestión de un mayor volumen de requerimientos, adaptándose a diferentes mercados y normativas.
- Automatización de reportes y análisis estratégico – Permite evaluar la rentabilidad por región o país, asegurando una gestión eficiente en entornos internacionales.

7. Referencias

- Atkin, B., & Brooks, A. (2021). *Total Facility Management* (5ta ed.). Wiley Blackwell.
- Cabrera, F. (Octubre de 2023). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de Análisis Presupuestario 2023-2024: Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación: https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/35464/1/Presupuesto_2024_Ministerio_CTCL_FINAL.pdf
- Camara Chilena de la Construcción. (Noviembre de 2023). *Proyecciones para la Construcción*. Obtenido de Camara de Comercio de Santiago: <https://www.ccs.cl/wp-content/uploads/2023/11/231123-CChC.pdf>
- Camara Chilena de la Construcción. (Enero de 2024). *Informe Macroeconomía y Construcción*. Obtenido de <https://cchc.cl/uploads/archivos/archivos/a-Informe-MACH-65.pdf>
- Chapman, A. (22 de Agosto de 2004). *Análisis de matriz DOFA*. Obtenido de Degerencia: https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicación* (3ra ed.). McGraw Hill Education.
- Comisión Nacional de Evaluación y Productividad. (2020). *Productividad Sector Construcción*. Universitaria S.A. Obtenido de <https://cnep.cl/wp-content/uploads/2021/08/Productividad-Sector-Construccion.pdf>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14va ed.). Pearson.
- Hax, A. (2010). *The Delta Model*. Springer.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (8va ed.). Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica competitividad y globalización conceptos y casos* (7ma ed.). Cengage Learning.

- IMFA. (s.f.). *Association, International Facility Management*. Recuperado el 06 de Abril de 2024, de <https://www.ifma.org/about/what-is-fm/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balance Scorecard* (2da ed.). Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business Scholl Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, 85(7), 1-11. Obtenido de <https://pdfcoffee.com/balanced-scorecard-como-herramienta-de-gestion-estrategica-hbr-pdf-free.html>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 86(1), 40-57. Obtenido de https://www.academia.edu/download/57976780/Ciencias_de_Gestion.pdf
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Deusto.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral* (Vol. 3ra). Gestión 2000.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 58(1), 58-77. Obtenido de <https://www.studocu.com/cl/document/universidad-tecnica-federico-santa-maria/sistemas-de-gestion/porter-2008-las-cinco-fuerzas-competitivas-que-le-dan-forma-a-la-estrategia/13678584>
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117. Obtenido de <https://pdfcoffee.com/fuente-harvard-business-review-que-es-la-estrategia-pdf-free.html>
- Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratpegicas en las empresas y organizaciones*. Diaz de Santos.
- Saavedra, O. (2013). *Principios básicos de la dirección estratégica y data mining*. Editorial USM.
- Steffens, G. (2017). *El análisis PESTEL*. Titivillus.

Uribe, M. (2021). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento & Gestión*(51), 15-53. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/64673386002/>