

2022

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MIPYME DEDICADA A LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUC

CARO ZÚÑIGA, PATRICIO ENRIQUE

<https://hdl.handle.net/11673/53888>

Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

Departamento de Ingeniería Comercial

Propuesta de plan estratégico para una MIPYME dedicada a la industria de la construcción

Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial

Realizada por

Patricio Enrique Caro Zúñiga

Profesor Guía

Lionel Valenzuela

Profesor Correferente

Francisco Lagos Peralta

Santiago de Chile, 2022

Agradecimientos

Quisiera agradecer a mis padres, ya que sin la ayuda de ellos y su apoyo incondicional no podría haber logrado cumplir todas mis metas propuestas. Agradezco a mi familia, por estar siempre entregándome su ayuda en los momentos difíciles. Agradezco a mi pareja, por su completo consuelo y por constantemente estar ahí para escucharme.

Además, agradezco a mi profesor guía Lionel Valenzuela y a mi profesor correferente Francisco Lagos, ya que ellos fueron pilares fundamentales para poder lograr la creación de esta memoria, entregando su completo conocimiento y por la buena voluntad al momento de resolver mis dudas y responder mis consultas.

Contenido

1. Resumen Ejecutivo.....	7
2. Introducción.....	8
3. Presentación del Problema.....	9
3.1. Contexto y antecedentes preliminares.....	9
3.2. Antecedentes de la empresa.....	10
3.3. Identificación del problema	10
4. Objetivos	11
4.1. Objetivo general.....	11
4.2. Objetivos específicos.....	11
5. Alcance.....	11
6. Metodología.....	12
7. Estado del arte.....	16
7.1. Antecedentes del estado del arte.....	16
7.2. Marco teórico	18
7.2.1. ¿Qué es estrategia?.....	18
7.2.2. Gestión estratégica	18
7.2.3. Planificación	19
7.2.4. Planificación estratégica	20
7.2.5. Sistema de control estratégico	22
7.2.6. Entorno de la empresa.....	24
7.2.7. Análisis Interno	32
7.2.8. Modelo de propuestas de estrategias	36
7.2.9. Modelo de negocio	38
8. Diseño del plan estratégico.....	43
8.1. Macroentorno	44

8.1.1.	Variables políticas	44
8.1.2.	Variables macroeconómicas.....	46
8.1.3.	Variables sociales.....	49
8.1.4.	Variables tecnológicas.....	50
8.2.	Microentorno	54
8.2.1.	Amenaza de los nuevos entrantes.....	55
8.2.2.	Poder de negociación de los clientes	57
8.2.3.	Poder de negociación de los proveedores	57
8.2.4.	Amenaza de los productos sustitutos	60
8.2.5.	Competencia intrasectorial	60
8.3.	Análisis de la empresa.....	62
8.3.1.	Cadena de valor de Porter	62
8.3.2.	Análisis VRIO	65
8.3.3.	Encuesta a clientes para el estudio de la entrega de valor	67
8.4.	Análisis FODA	71
8.4.1.	Fortalezas.....	71
8.4.2.	Oportunidades.....	72
8.4.3.	Debilidades	73
8.4.4.	Amenazas	73
8.5.	Matriz FODA	75
8.5.1.	Estrategia “desarrollar una cartera de servicios predefinida”	76
8.5.2.	Estrategia “Desarrollar nuevos servicios”	76
8.5.3.	Estrategia “Aumentar la difusión de la marca de la empresa”	77
8.5.4.	Estrategia “Aumentar la capacidad de la mano de obra”	77
8.5.5.	Estrategia “Formación de áreas orgánicas dentro de la empresa”	77
8.5.6.	Estrategia “Ampliar la cartera de proveedores”	77

8.5.7.	Estrategia “Aumentar la satisfacción de los clientes”	78
8.5.8.	Estrategia “Aumentar la cartera de colaboradores de prestación de servicios”	78
9.	Proposición del plan estratégico	78
9.1.	Propuesta de visión.....	78
9.2.	Propuesta de misión	79
9.3.	Propuesta de valores de la empresa.....	79
9.4.	Modelo de negocios	80
9.4.1.	Segmentación de clientes	80
9.4.2.	Propuesta de valor.....	81
9.4.3.	Canales	81
9.4.4.	Relación con clientes	81
9.4.5.	Fuentes de ingresos	82
9.4.6.	Recursos clave	82
9.4.7.	Activades clave.....	83
9.4.8.	Socios claves	83
9.4.9.	Estructura de costos	83
9.5.	Establecimiento de estrategia y objetivos estratégicos	84
9.5.1.	Perspectivas	84
9.5.2.	Definición de objetivos estratégicos.....	86
9.5.3.	Mapa Estratégico.....	89
9.5.4.	Factores críticos de éxito	90
9.5.5.	Indicadores de rendimiento (KPI ´ S)	92
9.6.	Plan de acción para la estrategia de la empresa.....	96
9.6.1.	Acciones de corto y mediano plazo	96
9.6.2.	Acciones de largo plazo	99

9.7. Cuadro de mando integral (CMI)	103
10. Conclusiones	105
Bibliografía.....	107

1. Resumen Ejecutivo

En la presente memoria, se realiza el levantamiento de una propuesta de plan estratégico para una microempresa dedicada a la industria de la construcción, específicamente al rubro de obras menores, remodelación y reparación de viviendas. Este plan estratégico tiene como finalidad ayudar al crecimiento sustentable en el largo plazo de la empresa.

El objetivo principal de esta memoria es desarrollar un plan estratégico, que logre proporcionar competitividad y un modelo de negocios ad hoc que aumente el valor agregado de los clientes con el fin de aumentar el crecimiento de las utilidades de la empresa entre los años 2022 al 2026. Para poder conseguir este objetivo se propuso una metodología que consiste en 5 actividades, donde se especifican las tareas a realizar para cada actividad en la Figura 1 de esta memoria.

Para lograr levantar este plan estratégico, se realizó un estudio de la situación actual, analizando el macroentorno y el microentorno de la empresa, además de realizar el análisis interno de esta. Posteriormente, se utilizó el análisis FODA para poder estructurar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, entregando, a través del cruce de estas, las estrategias propuestas para la empresa. Finalmente, a través de la metodología de Balanced Scorecard se realizó la fijación de los objetivos estratégicos para este plan, incluyendo índices de rendimiento, un plan de acciones a realizar, el mapa estratégico correspondiente y el cuadro de mando integral (CMI) para el posterior seguimiento de esta estrategia.

Los principales resultados que se obtuvieron en esta memoria, fue la creación de la misión, visión y valores de la empresa, la identificación de los principales problemas internos que están limitando el crecimiento operativo de la empresa y con esto limitando el crecimiento de la utilidad. Además, se logró levantar de manera satisfactoria el plan estratégico de la empresa con su respectivo CMI, siendo aprobado por el fundador de la empresa. Se espera que esta propuesta del plan estratégico sea implementada dentro del primer trimestre del año 2022.

2. Introducción

Desde los inicios de la humanidad se ha visto la necesidad de planificar, ya sea para la supervivencia como sucedió hace muchos años cuando el ser humano era cazador-recolector, hasta llegar a construir grandes civilizaciones izando enormes monumentos y recorrer casi en su totalidad del planeta.

Hoy en día la planificación es una pieza fundamental dentro de las sociedades y sus componentes, ya que esta permite poder estructurar y eliminar en cierto grado la incertidumbre del cambiante entorno. Las empresas, indiferente de su tamaño, son un buen ejemplo de esto, debido a que su supervivencia en un mercado depende en gran parte de la manera en que sus colaboradores planifiquen en el tiempo los recursos con los que se cuenta y contará en el corto, mediano y largo plazo.

Un gran problema en Chile que se puede observar hoy en día es la falta de planificación de las empresas para poder enfrentar su entorno y competir, este problema se agudiza aún más en las microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas (MIPYMES, 2019) haciendo que estas pierdan gran cantidad de recursos y tiempo sin una dirección clara y objetivos tangibles.

Una correcta planificación estratégica puede ayudar a mitigar esta problemática en Chile, debido a que ayuda a concentrar los esfuerzos y recursos utilizados en objetivos prudentes y tangibles, que permiten el crecimiento de la organización llevándola a obtener una ventaja competitiva, además de poder ser eficiente operacionalmente. Con el fin de crear valor para sus clientes y los socios o accionistas de una empresa logrando aumentar su riqueza.

3. Presentación del Problema

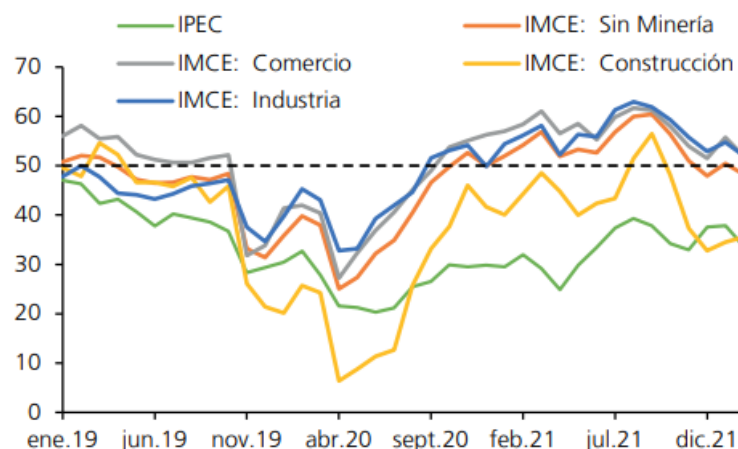
3.1. Contexto y antecedentes preliminares

Chile desde el año 2019 ha presentado diversos conflictos que han reflejado incertidumbre en el país, tales son el estallido social y la pandemia de COVID-19 que se enfrenta a nivel mundial. Esta última ha golpeado fuertemente la economía nacional, haciendo que varias industrias se vean afectadas por la paralización obligada del trabajo, debido a las extensas cuarentenas implantadas en diversas regiones de Chile.

La industria de la construcción fue un sector muy golpeado durante el año 2020 lo que es bastante preocupante, ya que éste es uno de los sectores más importantes de la economía de Chile. Actualmente, constituye aproximadamente el 6,4% del Producto Interno Bruto (PIB) de la economía chilena. El nivel de participación de la construcción en la economía de Chile es mayor al promedio OCDE (5,2%), pero menor al promedio de Latinoamérica (7,3%). Respecto a la participación en el empleo, el 8,5% de los ocupados del país trabajan actualmente en el rubro de la construcción (Clase Ejecutiva, 2021).

Así también, se puede observar en el informe de política monetaria (IPOM) (2021) el indicador mensual de confianza empresarial (IMCE) que evidencia un giro a la baja en todos los sectores recogidos en el estudio, en las perspectivas tanto actuales como futuras, sobre todo en el rubro de la construcción, esto último se puede observar en la *Figura 1*.

Figura 1: Confianza de empresas y consumidores



Fuente: Informe de política monetaria (IPOM 2021).

La industria de la construcción, al igual que el resto de la economía chilena, contiene una importante porción del mercado laboral chileno que es dirigido por diversas Pymes y microempresas que aportan al desarrollo del sector tanto económicamente como en fuerza laboral, creando un 81% de los puestos de trabajo del sector (Cámara Chilena de Construcción, 2020). Por lo que, en esta memoria se busca apoyar a una microempresa dedicada a la industria de la construcción.

3.2. Antecedentes de la empresa

La empresa fue creada el año 2001, manteniéndose vigente hasta la fecha. Esta no cuenta con una estructura organizacional, tampoco con objetivos a corto o largo plazo ni lleva una contabilidad. La empresa cuenta con iniciación de actividades en el servicio de impuestos internos (SII), ya que emite boleta de honorarios para cada trabajo realizado.

La empresa se basa en su fundador, que también es trabajador, además de realizar otros trabajos relacionados al rubro como, por ejemplo: crear los presupuestos, compra de materia prima, contratación de personal, etc.

Desde su creación esta empresa ha logrado destacar en sus actividades, haciendo que genere un amplio portafolio de clientes que ayudan a mantener el flujo de trabajo, debido a que solo se adquieren clientes por recomendación.

3.3. Identificación del problema

Todo lo anteriormente mencionado hace que la empresa no logre proyectarse en el tiempo, ni tener metas de crecimiento, ya que no existen registros de sus ingresos, costos, rotación del personal, etc. Se agrega una falta de competitividad en el mercado, debido a que últimamente se han sumado varias empresas en condiciones parecidas con precios más bajos, haciendo que la empresa pierda competitividad en el mercado.

Por todo lo antes expuesto, se hace necesario lograr la formalización de la empresa, bajo un plan estratégico que logre entregar valor agregado a los clientes, haciendo que se destaque en el mercado con un modelo de negocios diferenciador.

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico, que logre proporcionar competitividad y un modelo de negocios ad hoc que aumente el valor agregado de los clientes con el fin de aumentar el crecimiento de las utilidades de la empresa entre los años 2022 al 2026.

4.2. Objetivos específicos

1. Identificar la situación actual de la empresa, analizando el contexto en la que se encuentra inmersa y su entorno, además de los factores críticos endógenos y exógenos.
2. Investigar y obtener información sobre la industria de la construcción, con un enfoque en las pymes bajo una perspectiva de planificación estratégica para microempresas, logrando crear un marco teórico coherente para la solución.
3. Crear un plan estratégico con un modelo de negocios óptimo para la empresa.

5. Alcance

Para lograr un correcto desarrollo de esta memoria se analizará la industria de la construcción, específicamente a las pymes que se dedican al rubro de obras menores y remodelación de viviendas en la región Metropolitana y sus alrededores, que son la competencia directa de la empresa y conforman el nicho de mercado en la cual compete.

El tipo de alcance de este trabajo es de carácter descriptivo-explicativo, ya que se trabajarán evaluando otros trabajos a nivel nacional e internacional que logren potenciar la investigación y aplicación de este trabajo, además de tener la necesidad de identificar las variables críticas tanto endógenas como exógenas que puedan presentar oportunidades, amenazas, fortalezas o debilidades para la empresa.

6. Metodología

Para lograr levantar el plan estratégico, se llevará a cabo un proceso que consiste en 5 actividades generales:

- Actividad 1: Identificación de los datos preliminares y objetivos del trabajo

En esta parte se entablarán reuniones con el dueño de la empresa, con el fin de poder identificar las principales problemáticas que tiene la empresa, su funcionalidad y organización y presentar el proceso a llevar a cabo por parte del alumno y los objetivos a cumplir mencionados anteriormente.

- Actividad 2: Identificación de la situación actual de la empresa

Para lograr un correcto levantamiento de la situación actual de la empresa, se estudiará el entorno en el cual se encuentra inmersa esta, dividiéndolo en el macroentorno que se encargará de estudiar el contexto social y a nivel país que existe hoy en día, para este estudio se utilizará el análisis PEST y el microentorno que estudiará el nicho de mercado en el cual compite la empresa, basándose en el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Además, se realizará un estudio de la empresa con el fin de identificar factores críticos externos e internos, además de otras posibles variables a evaluar. Finalmente, se estudiará el servicio que se ofrece hoy, buscando determinar (si es posible de identificar) el valor que se transmite a los clientes de la empresa.

Para el análisis interno se utilizarán como herramienta la cadena valor y el análisis VRIO, ya que permiten estudiar las principales actividades de una empresa y el valor agregado que presenta una organización en su industria, con el fin de describir cuáles de ellas generan un valor o ventaja competitiva en el producto final.

En este punto se buscará determinar si la empresa está logrando entregar valor a sus clientes. Para esto se utilizará una encuesta con el fin de evaluar a un número de clientes y lograr medir la satisfacción que les ha entregado el servicio.

Debido a que la empresa cuenta con tan poca información y no tiene una estructura orgánica desarrollada es que se propone esta idea, ya que otras herramientas podrían ser impredecibles debido a que requieren de información y una constitución mínima o a lo menos exista una distinción de roles dentro de la organización.

- Actividad 3: Investigación de la industria y sus antecedentes

En este apartado se busca identificar los principales antecedentes de la industria de la construcción en Chile, así como también la participación de las MIPYMES en esta industria. Además de identificar otros antecedentes relevantes que ayuden a la construcción del plan estratégico. Se intentará buscar información precisa y de fuentes gubernamentales en su mayoría.

El marco teórico se basará en la literatura revisada en el primer paso que realmente tenga un aporte para el tema de investigación, ya que como lo plantean Hernández et al, (2010) un buen marco teórico no es aquel que contiene muchas páginas, sino aquel que trata con profundidad únicamente los aspectos relacionados con el problema, y que vincula de manera lógica y coherente los conceptos y las proposiciones existentes en estudios anteriores.

Para la construcción del marco teórico se utilizará el método por índices que consiste en desarrollar, en primer lugar, un índice tentativo de éste, global o general, e irlo afinando hasta que sea sumamente específico, para posteriormente colocar la información (referencias) en el lugar correspondiente dentro del esquema Hernández et al, (2010). Este método será la columna vertebral para posteriormente construir el marco teórico.

- Actividad 4: Creación del plan estratégico

Con la correcta solución de los objetivos específicos planteados anteriormente se puede crear un plan estratégico para la empresa que logre cumplir con objetivos de crecimiento a corto y largo plazo, además de poder identificar recursos económicos a invertir, plazos a cumplir para la empresa y sus colaboradores, y cuente con índices de rendimiento para la medición de los objetivos entre otras cosas.

Lo primero será definir una misión, visión y valores¹ ad hoc para la empresa, ya que estos servirán como pilar fundamental para poder establecer el plan estratégico, ya que permiten entender la razón de ser de la empresa y básicamente donde le gustaría verse en un futuro, además de proveer una manera de actuar en el “día a día” para lograr cumplir con las metas propuestas. En este punto se trabajará con el fundador de la

¹ Estos conceptos se definirán en el marco teórico de esta memoria.

empresa para lograr crear una misión, visión y valores que reflejen su actuar y pensamiento. Haciendo que potencien aún más el buen servicio que ha entregado la empresa hasta hoy.

Los objetivos estratégicos son las metas desarrolladas a nivel estratégico que una empresa busca lograr en un tiempo determinado. Estos se basan en la misión, visión y valores de una empresa, ya que esto sirven para lograr generar y determinar las acciones necesarias para dar cumplimiento a estos. Para establecer los objetivos estratégicos de la empresa se trabajará con el fundador de la empresa, para lograr establecer objetivos claros y medibles. Se buscará crear no más de 4 objetivos para la empresa, con el fin de no crear una sobre carga de información y trabajo para el fundador.

Es de suma importancia lograr definir un modelo de negocios óptimo que logre entregar competitividad y un alto valor agregado, además de poder identificar este valor en el papel. Por lo que se escogió como herramienta para crear el modelo de negocios el modelo CANVAS, ya que el modelo de negocios CANVAS (BMC, por sus siglas en inglés) se inscribe en la tendencia visual & design thinking, es decir, permite crear un sistema visual accesible, legible y comprensible para todos gracias a su procedimiento no lineal.

Este lienzo en un soporte con el que los emprendedores piensan y construyen su modelo económico en una única página: organizan fácilmente sus ideas en la «plantilla» con casillas, para pasar más rápidamente —y eficazmente— a la acción. El hecho de ofrecer una visión de conjunto a los modelos en construcción favorece la definición clara de las prioridades y de los planes de acción concretos que se deben llevar a cabo, así como un enfoque creativo y adaptable, lo que simplifica enormemente la elaboración futura de un plan de negocios. Esta herramienta también mejora los intercambios con los clientes y da un verdadero impulso a la comunicación entre colaboradores (Marbaise, 2017).

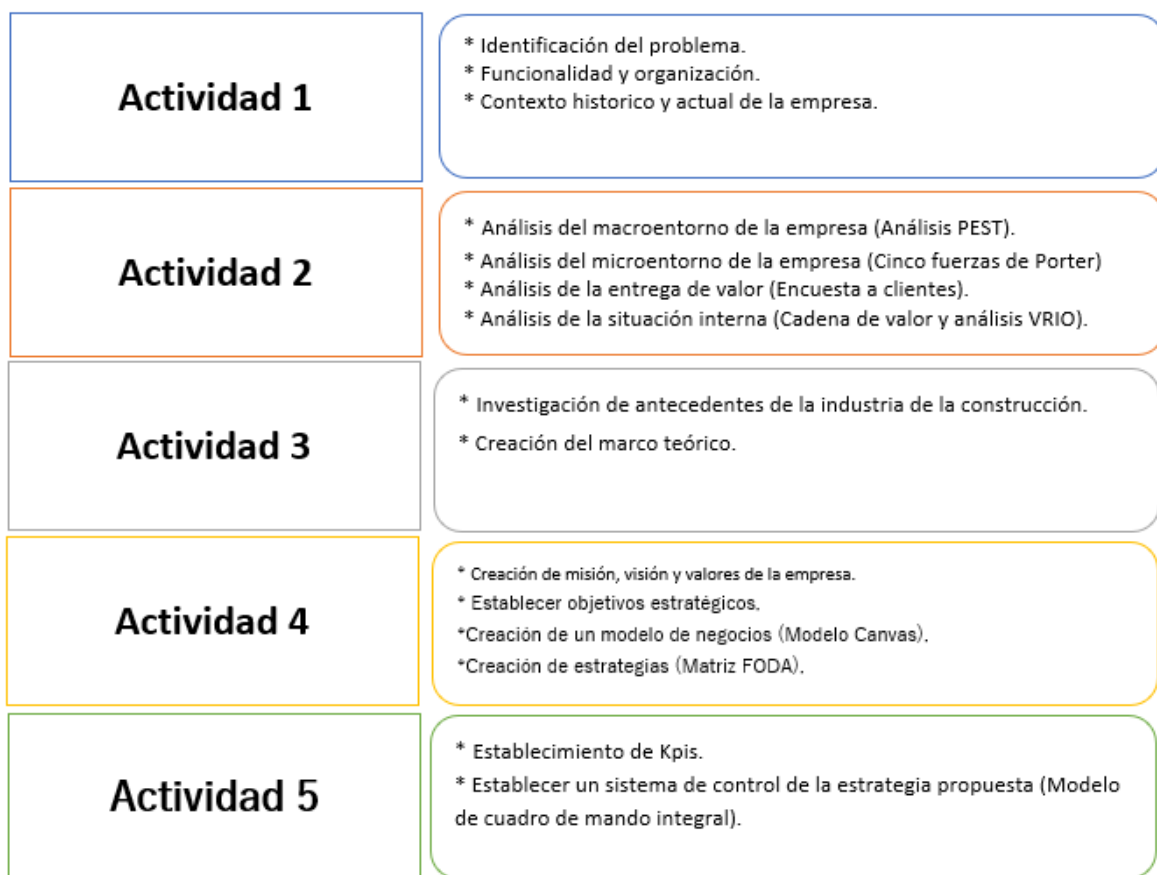
Se definirá la estrategia o las estrategias a utilizar por la empresa con la metodología de la matriz FODA. Para esto, se realizará un análisis integrador de todos los puntos vistos anteriormente logrando identificar como la empresa debe competir en el mercado que se encuentra actualmente y todas aquellas posibles sugerencias para que pueda aumentar el valor entregado a sus clientes. De esta manera poder aumentar su nivel de utilidad en el largo plazo.

- Actividad 5: Definición de Kpi's y control de objetivos con el cuadro de mando integral

Finalmente, se integrará un cuadro de mando integral con algunas de sus respectivas etapas, con el fin de poder impulsar una correcta implantación de la estrategia definida para la empresa. Se utilizarán las 4 perspectivas propuestas por Kaplan y Norton: perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos, perspectiva del cliente y perspectiva de aprendizaje y conocimiento. Además, se incluirá un mapa estratégico que facilite la lectura de la estrategia.

Para una mejor comprensión de la metodología a utilizar en la *Figura 2* se puede observar un esquema resumen de esta.

Figura 2: Esquema de la metodología propuesta



7. Estado del arte

7.1. Antecedentes del estado del arte

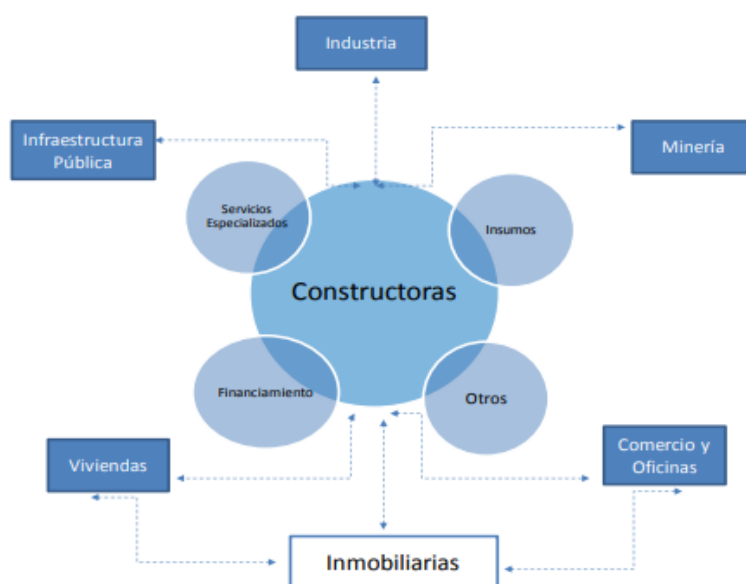
La construcción en Chile, tal como a nivel global, es una industria vital para la economía y su desarrollo. Es el sexto empleador a nivel nacional, con 728 mil ocupados y concentra el 63% de la inversión nacional (Banco Central, Formación Bruta de Capital Fijo, 2018). El sector de la construcción en Chile está conformado por las actividades de edificación habitacional, edificación no habitacional y obras de ingeniería pública y privada para la construcción de infraestructura. Los productos que genera el sector de la construcción son altamente heterogéneos, debido a la diversidad de las características físicas y al requerimiento de recursos empleados para su elaboración. En términos más específicos, el sector de la construcción es aquél que presta servicios de edificación, tanto de obras nuevas como ampliaciones, de viviendas, oficinas y locales comerciales, etc., construcción de infraestructura productiva en general para los otros sectores económicos como la minería, la industria, el sector eléctrico, etc., construcción de infraestructura de uso público en general, tales como los edificios de la administración pública, las municipalidades, etc., y la construcción de caminos, puentes, embalses, etc. (Alvarado Duffau & Spolmann Pasten, 2009).

A pesar de ser uno de los sectores más importantes para el país, este se ha mantenido estancado durante los últimos años, ya que los indicadores macroeconómicos muestran que en Chile se encuentra estancada desde hace 10-15 años, mientras que, en el resto de la economía, ésta ha aumentado. El bajo nivel de productividad local respecto a países OCDE presenta un llamado de alerta. En promedio, para generar el mismo valor en la construcción, en Chile se requieren 10 trabajadores mientras que en el promedio de la OCDE se requieren sólo 6 (OCDE).

El eje central del sector de la construcción se encuentra obviamente en las empresas constructoras que otorgan directamente los servicios constructivos. Estas empresas construyen viviendas privadas y, con subsidio público, oficinas, infraestructura urbana para el comercio y otros, infraestructura vial como caminos, puentes, etc., infraestructura para la industria y la minería, etc. En la actualidad, la industria de la construcción está cada vez más enfocada a que empresas de mayor tamaño subcontraten servicios de empresas constructoras menores y más especializadas en

determinados nichos constructivos. A su vez, y paralelamente a las empresas que construyen proyectos de viviendas y oficinas, se encuentran las empresas inmobiliarias, que son las que gestionan los proyectos inmobiliarios (vivienda, oficina, edificios para el comercio, etc.) construyéndolos directamente o subcontratando estos servicios a otras empresas constructoras. Paralelamente, para la elaboración de su producto, las empresas constructoras demandan insumos y materiales para la construcción desde otros sectores de la economía, principalmente sector industrial, servicios profesionales especializados, financiamiento, y otros, como se puede observar en la *Figura 3*.

Figura 3: Organización de la industria de la construcción



Fuente: (Alvarado Duffau & Spolmann Pasten, 2009).

En Chile no existe un registro formal del número de empresas constructoras existentes, cuestión que de ser posible sería de todos modos una medición relativa, pues la gran mayoría de las empresas constructoras son medianas y pequeñas que tienden a formar consorcios entre ellas para presentarse a proyectos. La única descripción existente al respecto es una aproximación al tipo y conformación de empresas constructoras existentes de acuerdo con el registro de socios de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC). Esta asociación gremial cuenta con casi 1.500 asociados a lo largo de todo el país, con 14 delegaciones gremiales en las ciudades más importantes del país, además de las oficinas centrales en Santiago (Cchc, 2013). Así se pueden identificar el número de socios (empresas constructoras) por actividad principal en la *Tabla 1*.

Tabla 1: Número de socios de la Cchc por actividad principal

Actividad Principal	N° socios
Constructora	246
Inmobiliario	196
Constructora Vivienda	193
Constructora Obras De Infraestructura	143
Constructora Obras Menores / Reparaciones/Mantenición	23
Constructora Edificación No Habitacional	14
Total general	815

Fuente: Cámara Chilena de la Construcción (Cchc, 2013).

La demanda de servicios constructivos proviene de la gran mayoría de los sectores económicos, y, por ende, ello se traduce en una amplia heterogeneidad del producto demandado. Por un lado, existe el sector de las “familias” que demandan viviendas, y el sector de las “empresas” que demandan infraestructura para la producción de bienes y servicios. Por otro lado, existe la demanda desde el sector público que requiere la construcción de edificación pública no habitacional para su funcionamiento, y de infraestructura pública. Todas estas demandas conforman los “clientes” de las empresas constructoras y definen en gran medida la conformación de la oferta sectorial (Alvarado Duffau & Spolmann Pasten, 2009).

7.2. Marco teórico

7.2.1. ¿Qué es estrategia?

La estrategia como tal ha tenido distintos significados que varían dependiendo de los autores y sus sesgos. Para Rumelt (2011) la estrategia es la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar problemas identificados en el diagnóstico sobre desafíos de la empresa. Así mismo para Porter (2008) la estrategia es la construcción de una posición única y valiosa en el mercado basada en un conjunto de actividades específicas de una empresa.

7.2.2. Gestión estratégica

En las concepciones clásicas de la organización, el directivo es un especialista en unas técnicas de gestión (organizativas, financieras, tecnológicas, etc.) que pone al servicio de una concepción racionalista de la producción para conseguir un objetivo de un modo

eficiente y eficaz (PRIETO, 2003). El dominio de las técnicas permite al directivo estructurar los recursos disponibles para conseguir el objetivo fijado. Los principios que guían sus decisiones son los de eficacia –obtener el máximo resultado posible– y de eficiencia –minimizar los recursos utilizados–. Esta concepción clásica y racionalista se ha visto superada por la del enfoque estratégico de la gestión: las organizaciones basan su supervivencia en su capacidad para adaptarse a su entorno y a las modificaciones que en éste se producen.

El principio que guía la gestión estratégica de la organización es el de maniobrar en el espacio delimitado por las oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización. El margen de maniobra incluye tanto la adaptación de la organización a su entorno como la capacidad de la organización para modificarlo (PRIETO, 2003).

7.2.3. Planificación

Etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. Los diferentes niveles en los que la planeación se realiza son: global, sectorial, institucional y regional. Su cobertura temporal comprende el corto, mediano y largo plazos.

Es la etapa del proceso administrativo en donde se deben identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades, determinar los medios a utilizar y asegurar la efectiva aplicación de estos, así como la correcta utilización para poder logra un fin esperado (Mintzberg, 2007).

Beneficios de la planificación

Según Mintzberg (2007) es importante planificar debido a que sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en

un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

7.2.4. Planificación estratégica

La planificación estratégica indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones² e hipótesis sobre el futuro (Romero, 2004). Para Mintzberg (2007) la planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

Con el fin de lograr una correcta planificación estratégica se debe contar con diferentes puntos que logran definir ciertas guías para la empresa y sus acciones internas como externas, las cuales serán definidas a continuación (Campbell & Yeung , 1991):

Definición de Visión

La visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. Mientras se entienda que la palabra visión significa algo en lenguaje empresarial, esa cita engloba sus rasgos distintivos, así como su absoluta vaguedad (Campbell & Yeung , 1991).

Definición de Misión

Para Campbell & Yeung (1991) la misión trata sobre la cultura y también sobre la estrategia. De hecho, existe una misión cuando la estrategia y la cultura llegan a apoyarse mutuamente.

La misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (u objetivo máximo),

² Algo que se espera, algo pasivo. Es una hipótesis de lo que creemos que ocurrirá.

estrategia, patrones de comportamiento y valores. El propósito lleva a conocer el porqué de la existencia de una organización: para qué se está llevando a cabo todo ese esfuerzo.

Lo anterior se puede observar sintetizado en la *Figura 4* presentada a continuación:

Figura 4: Misión, visión y valores



Fuente: Misión, visión y valores. ¿Para que sirven y a qué responden?, de <https://elblogdedanielgonzalez.com/2020/05/13/mision-vision-y-valores-para-que-sirven-y-a-que-responden/>

La estrategia considera la naturaleza del negocio, su posición competitiva respecto a otras compañías y las fuentes de ventaja competitiva. Los patrones de conducta son las normas y reglas que fijan “la forma en la que hacemos las cosas en la empresa”. Los valores son los principios morales y creencias que subyacen tras los patrones de conducta y que habitualmente se transmiten al seno de la empresa por la dinastía fundadora o por el equipo dominante de dirección.

La misión proporciona un esquema racional para la acción. Enlaza los patrones de comportamiento con el propósito de dos formas distintas (Campbell & Yeung , 1991):

- El enlace estratégico explica que algunas formas de comportamiento consolidan el éxito de la organización.
- El enlace con los valores explica cómo ciertos comportamientos son la forma correcta de actuar.

Definición de Valores

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, porque proporcionan un sentido de dirección común y pautas para el comportamiento diario. Hablar del sistema de valores para la toma de decisiones supone que la consideración de estos es sistemática, es decir, que nuestras decisiones no son arbitrarias, intuitivas o responden a una racionalidad meramente instrumental, sino que se dispone de un sistema de valores que asegurará una decisión ética.

Obrar racionalmente significa reflexionar antes de tomar una decisión, con el propósito de realizar una elección más apropiada y de actuar en función de esa elección. En consecuencia, cuando se evalúa un curso de acción se debe analizar -además de considerar sus efectos económicos- cuáles serán las demás consecuencias y quiénes estarán afectados por la decisión que tomaremos (Gilli, 2011).

Definición de Objetivos

Se denomina el fin al que se desea llegar o la meta que se pretende lograr. La fijación de objetivos es un proceso continuo de dirigir conscientemente las acciones en base a unos principios.

Marcarse objetivos, ayuda a centrar la atención y dirigir la energía a un punto, evitando la dispersión. Lo cual implica saber a dónde se quiere ir y a dónde no.

Fijar objetivos es imprescindible para la planificación y toma de decisiones diarias.

Para conseguir objetivos hay que emplear tiempo, esfuerzo y saber qué metas alcanzar, en qué tiempo, con qué prioridad y qué capacidad se tiene para conseguirlos (Martínez Guillén, 2003).

7.2.5. Sistema de control estratégico

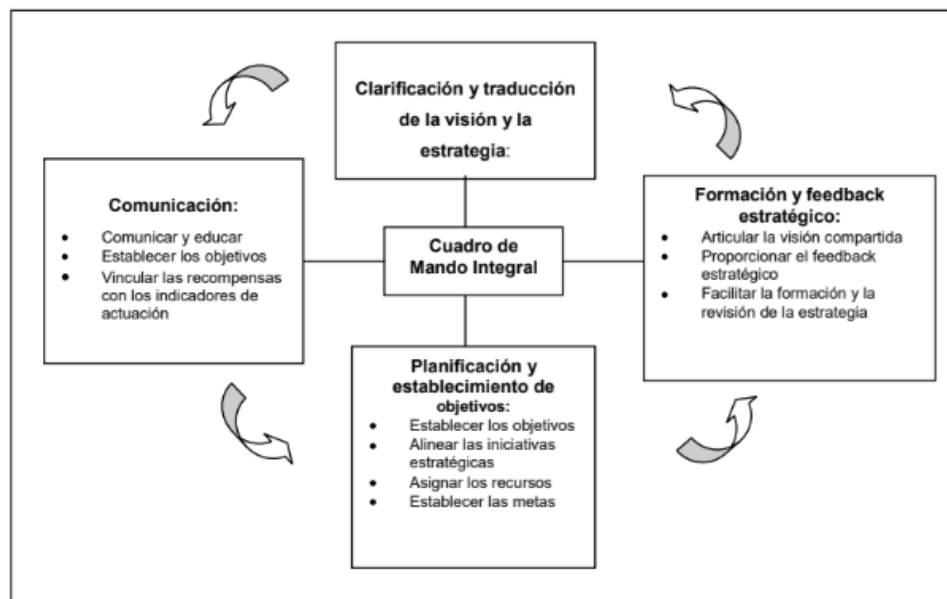
Una planeación estratégica es un proceso de gestión empresarial. Este procedimiento permite establecer los pasos a seguir para conseguir determinados objetivos. Incluye todos los procesos para medir los resultados de la planificación y realizar un análisis para mejorar de forma continua (Chile, 2020). A continuación, se revisará el modelo de cuadro de mando integral:

Modelo de Cuadro de Mando Integral

Kaplan & Norton (2016) establecen que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Asimismo, los autores resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

De acuerdo con los autores, el Cuadro de Mando Integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan. En la *Figura 5* se puede observar el cuadro de mando integral y sus 4 perspectivas, además de sus posibles componentes.

Figura 5: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Cuadro de Mando Integral, de (Kaplan & Norton, 2016).

7.2.6. Entorno de la empresa

El entorno (dimensión macroeconómica) se revela como la fuente de oportunidades y de amenazas para todas las empresas del mercado, independientemente de los sectores de actividad (Steffens, 2017). Para un correcto análisis del entorno se revisará el macroentorno y el microentorno, con el fin de poder especificar todas aquellas eventualidades externas e internas con las que se puede enfrentar o aventajar la empresa, a continuación, se revisará el macroentorno y microentorno:

Macroentorno

Análisis PEST

Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad (Champan, 2004).

Esta herramienta se basa en cuatro factores específicos para lograr completar la plantilla de la *Tabla 2*, la cual detalla los factores que componen el análisis PEST: Político, Económico, Sociales y Tecnológicos, como se nombraron anteriormente, entregando a modo de ejemplo ciertos temas a considerar dentro de cada factor. A pesar de que algunos autores hacen una extensión de este análisis agregando tres factores más, que son: Ecológicos, Legislativos e Industria, pero como lo menciona Champan (2004) muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que, si se hace correctamente, el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (Legislativo entraría en Político, Industria en Economía y Ecológico disperso entre los cuatro). Debe utilizarse la extensión sólo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

Tabla 2: Ejemplo de matriz de análisis PEST

Políticos • Asuntos ecológicos/ambientales • 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

Fuente: Creación propia.

El análisis ha heredado el nombre PESTEL como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica y Legal) retomadas en el modelo. En un primer momento, permite que el mánager identifique las variables macroeconómicas que debe tener en cuenta en el desarrollo de su empresa (oportunidades versus riesgos potenciales) y cuyo grado de realización se mantiene relativamente incierto (Steffens, 2017). Ahora, se revisarán las variables que componen el análisis:

Variables políticas

Las tendencias políticas de un país (presiones gubernamentales, políticas monetarias, etc.) influyen significativamente en la empresa que decide establecerse en él: 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 (intereses nacionales, etc.) y social (ayuda al empleo, subsidios, etc.) de la empresa. También hay que tener en cuenta otros elementos, como los

conflictos, el nivel de corrupción o el grado de intervencionismo del Estado (Steffens, 2017).

Variables económicas

Aunque para una empresa sea prácticamente imposible modificar la coyuntura económica, nadie duda de que puede prepararse mejor para enfrentarse a estas fluctuaciones. Contemplar la evolución del PIB de un país, de su tasa impositiva y de crecimiento y del poder adquisitivo de sus habitantes resultará primordial para disponer del conjunto de factores necesarios a la hora de tomar decisiones de gestión. 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).

Variables Sociales

Conocer las características de una población (demografía, pirámide de edades, etc.) para comprender sus comportamientos de compra es indispensable para conquistar un mercado. Además, la historia —raíces y tradiciones— así como las influencias religiosas y socioculturales (moda, medios de comunicación, etc.) de esta permiten perfeccionar el análisis de las necesidades específicas de los individuos que pertenecen a ella (Steffens, 2017).

Variables tecnológicas

Muchos expertos procedentes de todo el mundo se dedican hoy en día a intentar revolucionar los procesos existentes. Aunque algunos de estos descubrimientos no influirán en absoluto en el mercado meta, otros podrían alterar todos sus códigos.

La revolución de Internet ha sorprendido a más de un mánager, y los que han previsto que su uso iba a ser cada vez mayor han ganado una importante ventaja competitiva. Por ello, parece natural preguntarse por las prácticas de I+D (investigación y desarrollo) y de innovación en negocio principal (el core business) de la empresa. 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 (Steffens, 2017).

Microentorno

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera sólo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector.

Por muy distintos que en un comienzo puedan parecer entre sí los diferentes sectores, los impulsores subyacentes de las utilidades son los mismos. Para comprender la competencia y la rentabilidad de cada uno de estos sectores, uno debe analizar la estructura subyacente de cada sector en términos de las cinco fuerzas competitivas.

Si las fuerzas son intensas, como lo son en los sectores de las líneas aéreas, textiles y hotelería, prácticamente ninguna empresa obtiene retornos atractivos sobre sus inversiones. Si las fuerzas son benignas, como por ejemplo en los sectores de software, bebidas y artículos de aseo personal, muchas empresas son rentables. La competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector; ésta no depende de si el sector ofrece productos o servicios, si es emergente o maduro, de alta tecnología o baja tecnología, si está regulado o no lo está (Porter M. , 2008).

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta fundamental a la hora de comprender la estructura competitiva de una industria. Esta herramienta de análisis simple y eficaz permite identificar la competencia –en el más amplio sentido de la palabra– de una empresa, así como entender en qué medida esta es susceptible de reducir su capacidad de generar beneficio (Michaux, 2016). Para esto, Porter propone 5 fuerzas o factores para determinar, los cuales son: Amenaza de los nuevos entrantes, Poder de negociación de los clientes, Amenazas de los productos sustitutos, Poder de negociación de los proveedores y Competencia intrasectorial. Estas 5 fuerzas se pueden observar en el esquema de la *Figura 6*.

Figura 6: Esquema de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Las cinco fuerzas de Porter: como distanciarse de la competencia con éxito, de en50minutos.es (2016).

Competencia intrasectorial

Situada en el eje del modelo, la rivalidad interna en un sector puede verse influida y evaluada por el resto de las fuerzas del modelo. Los competidores luchan constantemente dentro de una industria para mejorar o simplemente para mantener su posición en ese ámbito (Michaux, 2016).

Porter M. (2008) señala que la competencia es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia. En estas situaciones, para los rivales es difícil no robarles negocios a sus pares. Sin una empresa líder, las prácticas deseables para un sector como un todo simplemente no se cumplen.
- El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.
- Las barreras de salida son altas. Las barreras de salida son el lado inverso de las barreras de entrada, y surgen debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial. Estas

barreras mantienen a las empresas en el mercado aun cuando podrían estar generando retornos bajos o negativos.

- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

La fuerza de la rivalidad refleja no sólo la intensidad de la competencia sino también la base de la competencia. Las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa, y si los rivales convergen para competir en las mismas dimensiones, son elementos que ejercen una enorme influencia en la rentabilidad.

Amenaza de los nuevos entrantes

Los nuevos competidores entrantes irrumpen en el mercado al alcanzar una posición hasta entonces desocupada, y entregándole un mayor valor a nuevos consumidores. Su sed de hacerse con nuevas cuotas de mercado aumenta la presión sobre los precios y las políticas sobre el coste y la tasa de inversión (Michaux, 2016).

Según Porter M. (2008) la amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

- *Economías de escala por el lado de la oferta.* Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores.
- *Beneficios de escala por el lado de la demanda.* Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa.

- *Costos para los clientes por cambiar de proveedor.* Cuando los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Estos costos pueden surgir porque cuando un comprador cambia de proveedor, debe, por ejemplo, cambiar las especificaciones del producto, volver a capacitar a sus empleados respecto de cómo usar un nuevo producto, o modificar los procesos o sistemas de información.
- *Requisitos de capital.* La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores. El capital puede ser necesario no sólo para instalaciones fijas sino también para ofrecer crédito al consumidor, acumular inventarios y financiar las pérdidas que se generan en un comienzo.
- *Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.* Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas se deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marcas establecidas, o la experiencia acumulada que significa que los actores establecidos han aprendido cómo producir más eficazmente.
- *Acceso desigual a los canales de distribución.* El nuevo entrante debe, por cierto, asegurar la distribución de su producto o servicio.
- *Políticas gubernamentales restrictivas.* Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender (o eliminar) las otras barreras de entrada. Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas, tales como requerimientos de licencias y restricciones a las inversiones extranjeras.

Amenaza de los productos sustitutos

Los productos de reemplazo ofrecen soluciones alternativas a la oferta existente en un sector. Responden a necesidades similares de una forma diferente o innovadora (Michaux, 2016).

Para Porter M. (2008) la amenaza de los sustitutos es alta si:

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

Poder de negociación de los clientes

La influencia de los clientes en un entorno competitivo depende de su habilidad para la negociación. Estos pueden, de hecho, forzar a las empresas a bajar los precios, exigir una mejor calidad o servicios suplementarios, o incluso promover la competencia entre diferentes actores. De esta forma, los consumidores influyen directamente en la rentabilidad del mercado, puesto que tienen un impacto sobre los costes del producto (Michaux, 2016).

De la misma manera, Porter M. (2008) hace referencia a que los clientes tienen poder de negociación cuando:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.
- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.
- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o, de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición.
- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.
- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden tener impacto en la rentabilidad de una empresa si imponen sus propias condiciones (en términos de costes o de calidad), al igual que los clientes (Michaux, 2016).

Porter M. (2008) establece que un grupo de proveedores tiene poder si:

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

7.2.7. Análisis Interno

El análisis interno de una empresa es sumamente importante al momento de competir, ya que las ventajas competitivas y las diferencias que están marcan en el desempeño de la organización, con frecuencia guardan una estrecha relación con los recursos que ésta tiene y con su forma de administrarlos (Dutta, Zbaracki, & Bergen, 2003). Este enfoque cobra mayor relevancia para Crush, Greene, & Hart (2001), porque para estos los recursos son la base de la estrategia y los paquetes de recursos únicos generan una ventaja competitiva que lleva a la creación de riqueza.

Con el fin de identificar sus recursos, y de utilizarlos con éxito a lo largo del tiempo, las empresas líderes no dejan de pensar en la forma de administrarlos de modo que incrementen el valor para los clientes (Douglas & Ryman, 2003).

¿Qué es el valor?

el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y a las unidades que se pueda vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores, que exceda el costo de hacerlo, es la meta de cualquier estrategia genérica. El valor, y no el costo, debe ser usado en el análisis de la posición competitiva (Quintero & Sánchez, 2006).

Cadena de valor

El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente como se puede observar en la *Figura 7*. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor y detal hasta llegar al usuario final del producto o servicio. Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos (Porter M. , 2010):

- Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de postventa.
- Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- El Margen, que es la diferencia entre el valor y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Figura 7: Cadena de valor de Porter



Fuente: *Ventaja Competitiva*, (Porter M. , 2010)

Análisis VRIO

Para que la organización pueda llegar a la conclusión de si posee o no recursos y capacidades que son fuente de ventajas competitivas, se puede utilizar la técnica que se conoce como el Modelo VRIN (Valuable, Rare, Imperfectly Imitable and Non substitutability) o VRIO (Valioso, Raro o escaso, Inimitable y Organizado). No todos los recursos son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles; para ello, deberán poseer una serie de atributos, que son recogidos en el modelo VRIO de Barney (1997), donde explica que los recursos serán valiosos cuando sirvan para responder a las amenazas del entorno y para aprovechar sus oportunidades. Por lo tanto, la teoría de los recursos y capacidades destaca la importancia e integra en su seno al análisis del entorno. En este sentido, los recursos no pueden ser evaluados aisladamente, sino que su valor es determinado por la interrelación con las fuerzas externas del mercado. Un segundo atributo se refiere a que los recursos deben ser raros, escasos o únicos, ya que aquellos recursos que son poseídos por un gran número de competidores no sirven para la obtención de ventajas competitivas sostenibles. En tercer lugar, para que la ventaja competitiva sea duradera, los recursos en que se apoya deben ser difíciles de imitar por parte de los competidores, influyendo en este aspecto algunos factores como la propia

historia de la organización (ya que la acumulación de algunos recursos requiere un periodo de tiempo largo), la complejidad social vinculada al funcionamiento y desarrollo de algunas habilidades, y la ambigüedad causal, referente este último término a la incertidumbre acerca de las causas que explican la obtención de una determinada ventaja competitiva, dando lugar a una imitación incierta por parte de los competidores.

Por último, el cuarto atributo del modelo VRIO es el de organización, relativo al hecho de que la empresa posea determinados aspectos organizativos, como la estructura organizativa o la propia cultura empresarial, para poder explotar todo el potencial competitivo de sus recursos y capacidades. Los recursos y capacidades han de ser explotados eficientemente por la empresa. En la *Figura 8* se puede observar la matriz asociada al modelo VRIO.

Figura 8: Análisis VRIO

	V Valor	R Raro	I Inimitable	O Organizado	
-					Desventaja competitiva
					Paridad competitiva
					Ventaja Competitiva temporal
					Ventaja competitiva sin explotar
+					Ventaja Competitiva sostenible

No posee la característica
 Posee la característica

Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-vrio.html>

7.2.8. Modelo de propuestas de estrategias

Un plan estratégico es sumamente importante para una empresa, ya que este ayuda a establecer una secuencia de acciones que logran dar cumplimiento a los objetivos que se propone una organización en el corto y de mayor manera en el largo plazo. Pudiendo crear una sinergia y logrando conectar la misión con la visión de una empresa. Para esto es que se necesita una proposición de estrategias pertinentes a las necesidades de la empresa, para lo cual se utilizará la siguiente herramienta:

Matriz FODA

La matriz DAFO (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DAFO es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea. Completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas. Puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación. La elaboración de una matriz DAFO puede ser de utilidad en juegos de formación de equipos (Champan, 2004). En este estudio se buscará analizar e identificar factores críticos de la empresa como tal, ya sean endógenos o exógenos, por lo que se utilizará como herramienta el análisis DAFO. El análisis DAFO es una herramienta de análisis estratégica multidimensional:

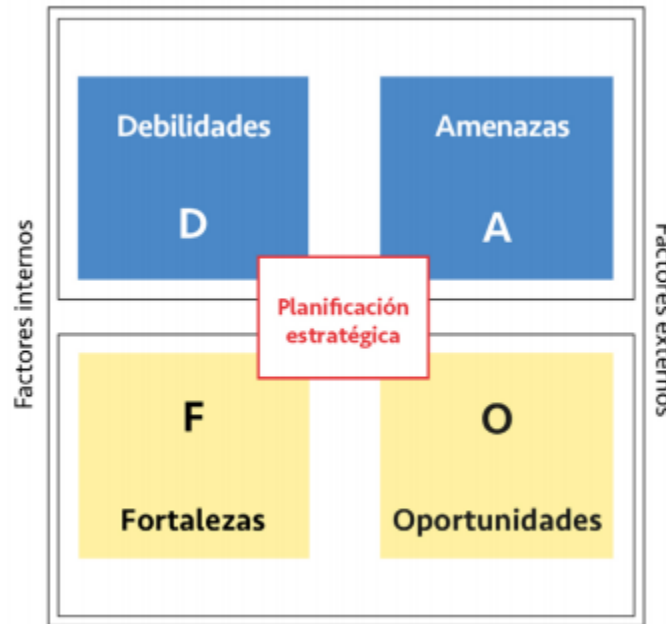
- por un lado, permite distinguir los factores internos de una organización (fortalezas y debilidades) y los factores externos relacionados con su entorno (oportunidades y amenazas);
- por el otro, permite seleccionar los factores identificados en función del impacto esperado, pudiendo ser positivo (fortalezas y oportunidades) o negativo (debilidades y amenazas).

Un análisis DAFO no tiene ningún valor intrínseco. Solamente su uso con una visión estratégica justifica su desarrollo (Speth, 2016).

Este análisis permitirá, como se menciona anteriormente, lograr identificar las: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, como se puede

observar en la *Figura 9*. Este análisis se hace necesario, ya que nos ayudará a entender la realidad interna y externa de la empresa, permitiéndonos más adelante poder generar un plan estratégico óptimo para esta.

Figura 9: Ejemplo del análisis DAFO o FODA



Fuente: El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio, de en50minutos.es.

El análisis DAFO permite hacer un balance de la situación de una organización en un momento dado, con una óptica más prospectiva que retrospectiva. Se trata pues de analizar la situación de una estructura teniendo en mente sus perspectivas de futuro. El análisis DAFO se centra a la vez en el funcionamiento interno (fortalezas y debilidades) y en el entorno externo (oportunidades y amenazas) de una organización (Speth, 2016).

Factores internos

Elementos sobre el que una organización tiene un impacto. Así, puede influenciarlo y/o modificarlo (Speth, 2016), estos se componen de las siguientes variables:

Fortalezas

Son factores específicos en una organización que influyen positivamente en su evolución y su posición competitiva. De forma general, consideramos que las fortalezas son particularmente importantes, ya que no caracterizan a la competencia. Así, el uso del

análisis DAFO permite señalar las ventajas competitivas que tiene una empresa con respecto a sus competidores (Speth, 2016).

Debilidades

Están igualmente vinculadas al funcionamiento interno de una organización, pero en general tienen un impacto negativo sobre su evolución y su posición competitiva. Es muy importante determinar de manera precisa las debilidades internas de una organización: esto permite trabajar en la mejora de los puntos afectados y reorientar las actividades para que sean menos vulnerables (Speth, 2016).

Factores externos

Elementos ligados al entorno en el que evoluciona una organización, sobre el que esta no puede tener un impacto directo (Speth, 2016), estos se componen de las siguientes variables:

Oportunidades

Dependen del entorno externo de una organización. Se pueden explotar para mejorar su evolución y su posición competitiva. Tan pronto como esto se hace, se convierten en fortalezas que influyen favorablemente en el desarrollo de la organización (Speth, 2016).

Amenazas

Se encuentran también en el entorno externo de una organización. Su identificación es a menudo fruto de un trabajo de vigilancia estratégica. Cuando se detectan a tiempo, la organización puede anticiparse mejor a ellas y el impacto que tienen en el rendimiento se puede reducir o invertir (Speth, 2016).

7.2.9. Modelo de negocio

La literatura presenta varias definiciones para modelo de negocios, este se puede definir como un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción (Winter & Sulanzki, 2001). De esta definición se puede desprender y destacar la interdependencia como un factor relevante para establecer un modelo de negocios.

En términos generales se suele usar para definir como un negocio o empresa genera valor a través de la utilización de la cadena de valor (Porter M. , 2010). Es importante destacar que, si bien esta es una herramienta muy importante, la misma es muy estática, lineal y que no muestra relaciones entre las actividades primarias y las actividades de apoyo (Barrios, 2010).

Otras definiciones establecen que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010). Chesbrough & Rosenbloom (2002) presentan una definición más elaborada al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Modelo Canvas

El modelo de negocio Canvas se inscribe en la tendencia visual & design thinking, es decir, permite crear un sistema visual accesible, legible y comprensible para todos gracias a su procedimiento no lineal. Este lienzo en un soporte con el que los emprendedores piensan y construyen su modelo económico en una única página: organizan fácilmente sus ideas en la «plantilla» con casillas, para pasar más rápidamente —y eficazmente— a la acción. El hecho de ofrecer una visión de conjunto a los modelos en construcción favorece la definición clara de las prioridades y de los planes de acción concretos que se deben llevar a cabo, así como un enfoque creativo y adaptable, lo que simplifica enormemente la elaboración futura de un plan de negocios. Esta herramienta también mejora los intercambios con los clientes y da un verdadero impulso a la comunicación entre colaboradores (Marbaise, 2017), lo anterior se puede sintetizar en la *Figura 10* presentada a continuación:

Figura 10: El modelo CANVAS

Socios clave • Proveedores/ distribui- dores belgas y franceses	Actividades clave • Ofrecer consejos de calidad • Optimización constante (estudios de mercado, etc.)	Propuesta de valor • Consejos • Precios competi- tivos	Relación con los clientes • Confianza • Fiabilidad • Adaptada al cliente	Segmentos de clientes • Universidades • Bibliotecas • Clientela fiel • Público en general
	Recursos clave • Recursos humanos • Finanzas y tesorería		Canales de comunicación • Correo electrónico/ teléfono • Contacto directo	
Estructura de los costos Pedidos a los proveedores: costos variables en función del volumen y de los descuentos ofrecidos			Fuentes de ingresos Ventas directas de bienes (pago en el mostrador o por factura)	

Fuente: El modelo CANVAS, de en50minutos.es.

Este se compone de 9 bloques los que serán definidos a continuación:

Segmentos de clientes

Los compradores de cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas (Armstrong & Kotler, 2013).

La mayoría de las empresas debe su prosperidad a su clientela, que es el vector esencial de muchas actividades económicas. Por lo tanto, es importante conocerla a fondo, discernir sus expectativas y proponerle una oferta que responda de una manera óptima

a sus necesidades. A partir de estas necesidades, la organización establece segmentos de clientes con necesidades homogéneas y escoge a qué grupos quiere dirigirse en particular (Marbaise, 2017).

Algunos ejemplos de segmentación de un mercado son: segmentación geográfica, segmentación demográfica, segmentación psicográfica, etc.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades (Armstrong & Kotler, 2013).

En definitiva, según Norton & Kaplan (2009) busca resolver el problema del cliente y definir los elementos diferenciadores de la competencia. Debe existir una correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes, lo cual lleva a entender y dimensionar el PMV. No se debe sesgar con la idea de negocio, no en términos de producto sino de la solución.

Canales de comunicación

Los canales de comunicación son los flujos empleados para que las propuestas de valor lleguen a los clientes. La publicidad, las redes sociales, etc. Constituyen «interfaces» determinantes entre la empresa y los clientes (Marbaise, 2017).

Relación con los clientes

La optimización de la relación con los clientes es el caballo de batalla de todas las empresas. Cuidar la relación con los consumidores de las propuestas de valor significa dar prioridad a su fidelidad y, por lo tanto, garantizar en cierta manera la continuidad de la empresa. Una relación se construye a medida que se van entablando los contactos entre el cliente y el producto/servicio/empresa, ya sea a través del consumo/la experiencia como tal o cuando se expone el discurso de marketing de la oferta. Cada empresa está obligada a partir de ahí a establecer de manera concreta la política con la que define su relación actual y futura con el cliente. Esta relación puede ser de varios tipos, desde una más personalizada hasta el self service, pasando por la estandarización (Marbaise, 2017).

Fuentes de ingresos

En esta casilla situaremos las respuestas a las siguientes preguntas: ¿cuáles son las fuentes de ingresos? ¿Qué precio están dispuestos a pagar los clientes y por qué fórmula? Por lo tanto, generar fuentes de ingresos es capital, puesto que la supervivencia de la empresa depende de ello. Entre las ofertas más extendidas, encontramos la venta de bienes, el derecho de uso (se paga la utilización), los abonos, el alquiler/préstamo, etc. Más allá de estos ingresos económicos que provienen de la relación B2C, no hay que olvidarse de los que se generan de las colaboraciones B2B, como la publicidad y el sponsoring (Marbaise, 2017).

Recursos clave

En este punto Norton & Kaplan (2009) plantean que en general se debe reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.

Actividades clave

Las actividades clave son esenciales en la empresa, puesto que a través de ellas se ofrece una propuesta de valor a los clientes, y esto genera indirectamente un ingreso. Estas propuestas varían según el tipo de modelo económico (Marbaise, 2017).

Según Osterwalder (2004), podemos clasificar las actividades en tres categorías diferentes:

- las que están directamente relacionadas con la fabricación de un producto;
- las que intentarán implementar soluciones (servicios) para responder a las necesidades de los clientes;
- las que pasan, total o parcialmente, por internet (sitios web de venta en línea o bancos, por ejemplo).

Socios clave

Según Marbaise (2017) tener y mantener una buena relación con socios competitivos y fiables —seleccionados a conciencia— refuerza la posición que ocupa la organización en su mercado, dando peso al modelo económico. La naturaleza de las colaboraciones depende de los objetivos que persigue la empresa:

- contratación externa para favorecer la economía de escala o volver a centrar sus actividades;
- fusión para reducir el riesgo y la incertidumbre ligados al entorno competitivo;
- adquisición de ciertos recursos y actividades que permite «deslocalizar» ciertas actividades en otras empresas. Por ejemplo, una compañía de seguros que apela a una oficina de peritaje externa para solucionar siniestros.
- Existen distintos perfiles de socios clave. Ya sea una sociedad o un individuo, lo importante es que aporten una ayuda, un consejo, etc. que facilite el desarrollo de la empresa: bancos, inversores, socios, proveedores, incluso clientes, pero también competidores.

Estructura de los costos

Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. Se puede hablar de tipologías del costo, por ejemplo, costos directos e indirectos, fijos y variables. Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes, tales como precios de venta (Norton & Kaplan, 2009).

8. Diseño del plan estratégico

A continuación, se comenzará con el desarrollo del plan estratégico tomando la metodología establecida por Henry Mintzberg quien establece los siguientes pasos:

1. Diagnóstico de la situación actual
 - Análisis externo de la empresa
 - Análisis interno de la empresa
2. Estructura del plan estratégico
 - Misión de la empresa
 - Visión de la empresa
 - Valores de la empresa
 - Objetivos estratégicos, estrategias
 - Sistema de control de estrategias

8.1. Macroentorno

Chile es un país que en el siglo XXI ha logrado distintos hitos, por ejemplo, la reducción de la pobreza y un crecimiento económico sostenible entre otras. Sin embargo, el año 2019, específicamente el 18 de octubre de aquel año, se vivió una especie de revolución por parte del pueblo chileno que salió a las calles pidiendo mejorar sus niveles de vida entre otras cosas. Las revueltas se dieron entre el último trimestre del 2019 e inicios del año 2020, habiendo protestas masivas en distintos lugares de la capital, así como también en diferentes regiones. Esto llevó a que el presidente Sebastián Piñera el mismo 18 de octubre decretará estado de emergencia haciendo que militares salieran a las calles buscando resguardar la estabilidad político social del país. Aquellas protestas y manifestaciones por parte del pueblo chileno convergieron en la redacción de una nueva constitución para el país, que el día 18 de octubre del año 2021 la convención encargada de llevar este proceso comenzó con su redacción. Entre el movimiento social chileno, el país y el mundo se enfrentó a la pandemia de Covid-19 que hasta la actualidad dura y afecta a diversas personas. Esta pandemia afectó de gran manera a la economía del país parando el crecimiento, destruyendo empleos y pequeñas o medianas empresas. En la actualidad, la pandemia se mantiene controlada y el país se está recuperando económicamente de manera progresiva, pero no se descarta la posibilidad de que puedan volver cuarentenas por un posible rebrote del virus.

Lo anteriormente mencionado se analizará a continuación utilizando el análisis PEST, lo que nos permite identificar cuatro variables principales:

8.1.1. Variables políticas

El contexto político chileno a la fecha es muy incierto, y no permite lograr proyectar con certeza las posibles situaciones que puede enfrentar nuestro país. Hoy en día existe mucho descontento de la población respecto a los políticos actuales, independiente del partido al que pertenezcan, ya que desde el 18 de octubre se ha mostrado su ineficiencia y poca empatía por la ciudadanía.

Esto se puede visualizar en la encuesta realizada por el centro de estudios públicos (CEP) (2021) donde el gobierno obtuvo un 11% de aprobación, el congreso un 8% de aprobación y los partidos políticos tan solo un 4% de aprobación. También se puede observar una pérdida de confianza respecto a la convención constitucional, ya que en la encuesta

realizada en diciembre del 2019 un 56% creía que la nueva constitución resultante probablemente ayudaría a resolver los problemas de Chile, en cambio ese porcentaje en la encuesta de agosto cayó a un 49% y las personas que creen que la nueva constitución probablemente empeore la situación actual aumentaron de un 6% en diciembre del 2019 a un 15% en agosto del 2021.

Esta desaprobación de la convención constitucional se debe a diversos antecedentes, por ejemplo, el convencional Rodrigo Rojas Vade quien mintió sobre su cáncer confesando que el nunca padeció tal enfermedad, la petición de 1.773 millones para aumentar la asignación de los constituyentes, además de la dudosa conclusión del proceso dentro del plazo determinado que se ha observado últimamente.

Respecto al gobierno, el presidente Sebastián Piñera hoy en día se encuentra siendo investigado tanto por la fiscalía debido al caso del proyecto minero dominga, además la oposición levanto en el congreso el día 13 de octubre una acusación constitucional en contra del mandatario, debido al mismo caso anteriormente mencionado, haciendo que el presidente sea investigado por la comisión revisora del libelo que es formada por el congreso de manera aleatoria.

Otra consideración importante es que nuestro país este año tiene diversas elecciones, entre ellas la elección presidencial. En esta carrera de incertidumbre según la encuesta CADEM (2021) al 14 de octubre la mayoría de los votos se los lleva Jose Antonio Kast con un 29%, seguido por Gabriel Boric con un 27%.

Finalmente, una buena noticia es que el Indicador de Bonos de Mercados Emergentes (EMBI, por sus siglas en inglés), principal indicador de riesgo país, llegó a 141 puntos en el tercer trimestre de este año estando 175 puntos bajo la puntuación promedio global. Esto es bastante favorable considerando que en el segundo trimestre del 2020 Chile presento un índice EMBI de 256 puntos, como se puede observar en la *Figura 11*.

Figura 11: Spread EMBI trimestral año 2020-2021

Serie	Cálculo	I.2020	II.2020	III.2020	IV.2020	I.2021	II.2021	III.2021
Spread soberano, EMBI global spread Global (promedio, puntos base)	Serie original	364	508	395	357	323	311	320
Spread EMBI Chile (promedio, puntos base)	Serie original	192	256	182	157	135	132	141
Spread soberano, EMBI global spread América Latina (promedio, puntos base)	Serie original	452	641	489	434	396	375	390
Spread soberano, EMBI global spread Asia (promedio, puntos base)	Serie original	212	314	236	222	202	190	201
Spread soberano, EMBI global spread Europa (promedio, puntos base)	Serie original	318	441	385	343	298	310	313

Fuente: Banco central de Chile.

8.1.2. Variables macroeconómicas

La situación económica del país no ha sido la más favorable desde el cuarto trimestre del 2019, debido a la invariable incertidumbre que ha marcado a Chile por las constantes protestas y desde el año 2020 las alargadas cuarentenas para poder controlar la pandemia de covid-19.

El estancamiento del crecimiento y de la productividad en la última década ha dado pie a preguntas sobre la sostenibilidad de la trayectoria de crecimiento del país y sobre el tipo de reformas que se necesitan.

En este contexto, la pandemia del COVID-19 ha hecho que la economía se desplome, al punto de ver la peor recesión en décadas. El PIB se contrajo en 6,0% en 2020, aunque un relajo de las medidas de confinamiento permitió una recuperación parcial hacia finales de ese año. Se perdieron más de un millón de empleos, lo que afectó mayoritariamente a las mujeres y a los trabajadores del comercio, la agricultura y hotelería, debilitando aún más a la frágil clase media. En conjunto con la contracción económica, el déficit fiscal aumentó a 7,5% del PIB en 2020, el más grande de las últimas tres décadas.

Aunque las autoridades utilizaron las reservas fiscales, la deuda pública subió desde 28% en 2019 a 33% en 2020. Se espera que la pobreza haya aumentado desde 8,1% a 12,2%, haciendo que alrededor de 780.000 personas caigan en la pobreza. Los efectos de las restricciones de la movilidad y la incertidumbre fueron compensados, solo

parcialmente, por una de las respuestas políticas más grandes de la región. Esta respuesta incluyó transferencias en efectivo, un esquema de mantención del empleo, aplazamientos y reducciones tributarias, provisiones y garantías de liquidez y retiros tempranos desde los fondos de pensiones.

Se espera que el crecimiento vuelva al 5,5% en 2021, con el respaldo de un estímulo continuo del Gobierno y una campaña de vacunación rápida. Chile es el cuarto país del mundo, y el primero de la región, en tasas de vacunación per cápita (Banco Mundial, 2021). El Fondo Monetario Internacional (FMI) (2021) la situación actual del país concuerda con lo expresado por el Banco Mundial, ya que el año 2020 Chile fue golpeado muy duro, específicamente el PIB disminuyó un 5,8% el año 2020 y el desempleo llegó a un 10,8% para el mismo año. Las proyecciones para el año 2021 y 2022 son prometedoras mostrando que tendremos crecimiento económico en ambos años y el desempleo disminuirá, lo que si preocupa es que los índices de los precios al consumidor irán al alza cada vez más y esto puede afectar de manera grave a la población más pobre y clase media de nuestro país, así también a las empresas que tienen sus proveedores en territorio nacional. La *Figura 12* refleja lo anteriormente mencionado.

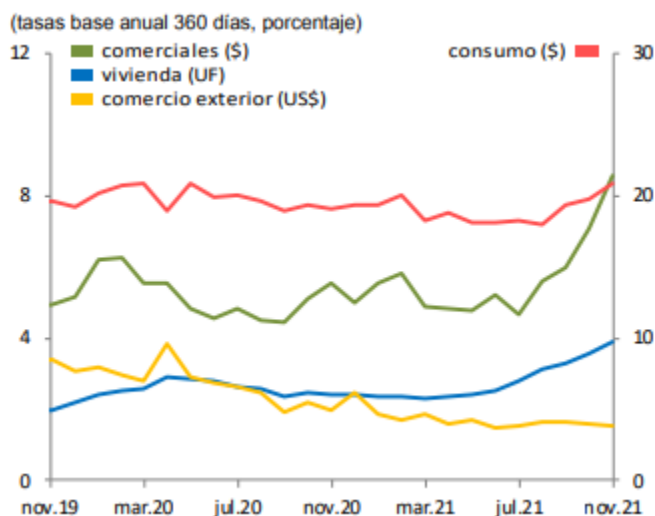
Figura 12: Economías de las Américas: PIB real, precios al consumidor, saldo en cuenta corriente y desempleo

	PIB real			Precios al consumidor ¹			Saldo en cuenta corriente ²			Desempleo ³		
	2020	Proyecciones	Proyecciones	2020	Proyecciones	Proyecciones	2020	Proyecciones	Proyecciones	2020	Proyecciones	Proyecciones
		2021	2022		2021	2022		2021	2022		2021	2022
América del Norte	-4,0	6,0	5,0	1,4	4,3	3,4	-2,6	-3,0	-3,1	...	...	...
Estados Unidos	-3,4	6,0	5,2	1,2	4,3	3,5	-2,9	-3,5	-3,5	8,1	5,4	3,5
México	-8,3	6,2	4,0	3,4	5,4	3,8	2,4	0,0	-0,3	4,4	4,1	3,7
Canadá	-5,3	5,7	4,9	0,7	3,2	2,6	-1,8	0,5	0,2	9,6	7,7	5,7
Puerto Rico ⁴	-3,9	-0,6	-0,3	-0,5	4,0	1,9	...	...	...	8,9	8,7	8,5
América del Sur⁵	-6,6	6,3	2,3	8,1	11,5	9,9	-0,9	-0,7	-1,3	...	...	...
Brasil	-4,1	5,2	1,5	3,2	7,7	5,3	-1,8	-0,5	-1,7	13,5	13,8	13,1
Argentina	-9,9	7,5	2,5	42,0	...	...	0,9	1,0	0,8	11,6	10,0	9,2
Colombia	-6,8	7,6	3,8	2,5	3,2	3,5	-3,4	-4,4	-4,0	16,1	14,5	13,8
Chile	-5,8	11,0	2,5	3,0	4,2	4,4	1,4	-2,5	-2,2	10,8	9,1	7,4
Perú	-11,0	10,0	4,6	1,8	3,1	2,5	0,8	0,4	0,1	13,0	8,7	6,5
Ecuador	-7,8	2,8	3,5	-0,3	0,0	2,1	2,5	1,7	1,7	5,3	4,6	4,2
Venezuela	-30,0	-5,0	-3,0	2.355	2.700	2.000	-4,3	0,3	-0,7	...	...	...
Bolivia	-8,8	5,0	4,0	0,9	1,3	2,7	-0,5	-2,2	-2,8	8,3	7,8	6,0
Paraguay	-0,6	4,5	3,8	1,8	3,5	4,0	2,2	3,5	2,1	6,5	6,1	5,9
Uruguay	-5,9	3,1	3,2	9,8	7,5	6,1	-0,7	-1,3	-0,3	10,4	10,4	9,2
América Central⁶	-7,1	7,7	4,6	2,0	4,4	3,4	1,3	-0,9	-1,1	...	...	...
El Caribe⁷	-4,2	3,6	11,3	8,0	8,3	6,8	-4,3	-3,1	1,5	...	...	...
<i>Partidas informativas</i>												
América Latina y el Caribe ⁸	-7,0	6,3	3,0	6,4	9,3	7,8	0,0	-0,6	-1,0	...	...	...
Unión Monetaria del Caribe Oriental ⁹	-16,4	1,0	9,6	-0,6	1,6	1,7	-14,8	-17,0	-12,7	...	...	...

Fuente: Fondo Monetario Internacional, *Perspectivas y Políticas Mundiales*

Por su parte, la tasa de interés nacional ha venido subiendo desde que en el año 2020 estuvo en uno de sus mínimos históricos, específicamente 0,5%. Esta medida fue adoptada por el Banco Central para hacer frente a la fuerte recesión económica que venía efectuándose en nuestro país debido a la pandemia. En noviembre, las tasas de interés de los préstamos comerciales, de consumo y vivienda aumentaron a 8,6; 20,9 y 3,9% (octubre: 7,1; 19,8 y 3,6%), respectivamente. Por su parte, la tasa de los créditos de comercio exterior se mantuvo en 1,6%. El incremento de las tasas de interés de los créditos comerciales y de consumo se debió a mayores tasas de todos sus productos. Por su parte, las tasas de interés de captación en pesos registraron alzas en todos los plazos, situándose en valores de 2,9; 3,9y 6,2% para los tramos de 30 a 89 días, 90 días a un año y uno a tres años (octubre: 2,5; 3,6 y 5,7%), respectivamente (Banco Central, Informe Mensual de estadísticas monetarias y financieras, 2021). Estos movimientos se pueden observar en la *Figura 13*.

Figura 13: Tasas de interés por tipo de deudor



Fuente: Banco Central de Chile.

Finalmente, el peso chileno es una de las monedas que más se han depreciado alrededor del mundo, mientras la bolsa local no ha logrado mejorar su desempeño en la segunda parte del año. La paridad peso/dólar se ha incrementado casi 18% durante el 2021, a pesar de que el precio del cobre se ha mantenido elevado, incluso volviendo a acercarse a sus máximos históricos en los últimos meses. Además, ello ha coincidido con masivas liquidaciones de inversiones en el exterior del Fisco para financiar su abultado déficit,

así como con las que han debido realizar los fondos de pensiones para materializar los retiros de ahorros previsionales. En términos multilaterales, el deterioro del peso ha sido un poco menor (+14% en promedio el TCM, TCM-5 y TCM-X en el 2021), en medio de una mayor fortaleza del dólar global. El tipo de cambio real se encuentra muy por encima del promedio de las últimas dos décadas, aproximándose a los máximos de comienzos de los noventa y de los dos mil, como se observa en la *Figura 14*. Por su lado, con marcados vaivenes, el IPSA sigue mostrando resultados más magros que los de las principales plazas bursátiles. En su desempeño sectorial reciente, se distingue el mayor impulso que han recibido algunas acciones por factores externos —como las alzas de las materias primas—, frente a los títulos de empresas cuya actividad está más ligada a la economía local. Todo ello en medio de un fuerte reparto de dividendos durante este año, que podría estar asociado a un menor volumen de proyectos de inversión en carpeta, dada una percepción de mayor incertidumbre en el mediano plazo (Banco Central, Informe de política monetaria , 2021).

Figura 14: Tipo de cambio real



Fuente: Banco Central de Chile.

8.1.3. Variables sociales

El último censo de población y vivienda realizado fue en 2017. Este fue realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) (2017), sus resultados indican que la población efectivamente censada llegó a un total de 17.574.003 personas. De ellas, 8.601.989 (48,9%) son hombres y 8.972.014 (51,1%), mujeres. El número de viviendas, en tanto,

fue 6.499.355, de las cuales 6.486.533 (99,8%) corresponden a viviendas particulares y 12.822 (0,2%) a colectivas.

Lo anterior refleja que entre 2002 y 2017, la tasa media anual de crecimiento de la población se ubicó en 1,0.

La población en Chile está envejeciendo aceleradamente, porque si bien sigue creciendo, cada vez lo hace de forma más lenta. En el Censo de 1992, 6,6% de las personas tenía 65 años y más, pero en el Censo de 2017 este grupo etario representó 11,4%.

La relación de dependencia demográfica total -que permite saber cuántas personas que no están en edad de trabajar (0 a 14 años y 65 años y más) y que dependen potencialmente de las que sí lo están (15 a 64 años)- disminuyó respecto a anteriores mediciones. Sin embargo, la relación de dependencia de los mayores aumentó: mientras en 1992, por cada 100 personas en edad de trabajar había 10 personas mayores potencialmente dependientes, en 2017 hubo 17 personas mayores por cada 100 personas en edad de trabajar.

De igual Manera la región metropolitana contiene la mayor población de Chile contando con una población de 7 millones aproximadamente, lo que es igual a un 42% aproximadamente de la población total de nuestro país.

Un factor para tener en consideración es la inmigración dentro de los últimos 20 años aproximadamente, ya que al reflejar prosperidad económica Chile fue uno de los países mayormente escogidos por distintas personas de diferentes naciones, especialmente últimamente por personas de Venezuela que vienen huyendo del régimen que gobierna a la actualidad en su país. De esta manera la población extranjera que reside habitualmente en Chile está compuesta por 1.462.103 personas, según estimaciones realizadas al 31 de diciembre de 2020 y proviene principalmente de Venezuela, Perú, Haití, Colombia y Bolivia (INE, 2020).

8.1.4. Variables tecnológicas

Históricamente en Chile se ha sub-invertido en CTI, pero el proyecto de ley de presupuestos para el año 2021 nos hace retroceder siete años. Es de una magnitud similar al del año 2014, incluso menor si lo comparamos como proporción del gasto total

(gráfico 2). En términos porcentuales, el presupuesto en CTI está cayendo en términos reales 9,2% con respecto a 2020. Peor aún, comparado con 2018, el esfuerzo público ha tenido la peor caída desde que existe política de innovación: casi 18% real. Para poner esto en perspectiva: durante el primer gobierno de Piñera el presupuesto aumentó en un 10,9%, luego en el segundo gobierno de Bachelet continuó la tendencia, aumentando un 21,8% (Zahler & Balbontín, 2020).

Teniendo en consideración lo anteriormente mencionado, la inversión en ciencias, tecnologías e innovación (CTI) hasta el año 2017 el presupuesto estuvo creciendo constantemente llegando a alcanzar \$644.730 millones como se puede observar en la *Figura 15*.

Figura 15: Presupuesto en CTI para los años 2008-2017 (en millones de \$ de 2017)



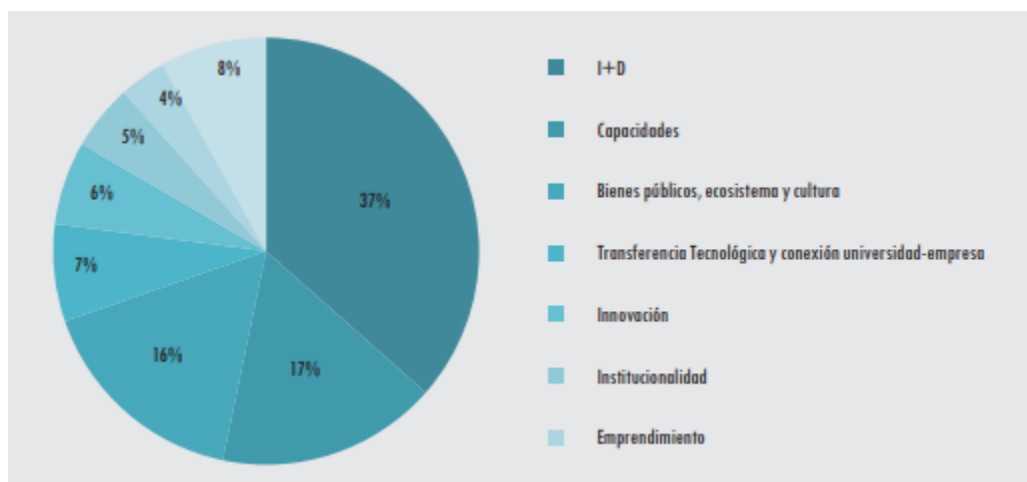
Fuente: Ciencia, Tecnología e Innovación en Chile: un análisis presupuestario, (Balbontín, Roeschmann, & Zahler, 2018)

Este presupuesto se desglosa en distintas directrices, entre ellas están: I+D, bienes públicos, ecosistema y cultura, innovación, institucionalidad, emprendimiento, etc.

El emprendimiento al año 2017 solo toma un 8% del presupuesto total para ITC como se puede observar en la *Figura 16*, por lo que aproximadamente al año 2017 Chile invertía

\$51.578 millones al emprendimiento, por lo que para el año 2021 y 2022 este monto debe haber disminuido.

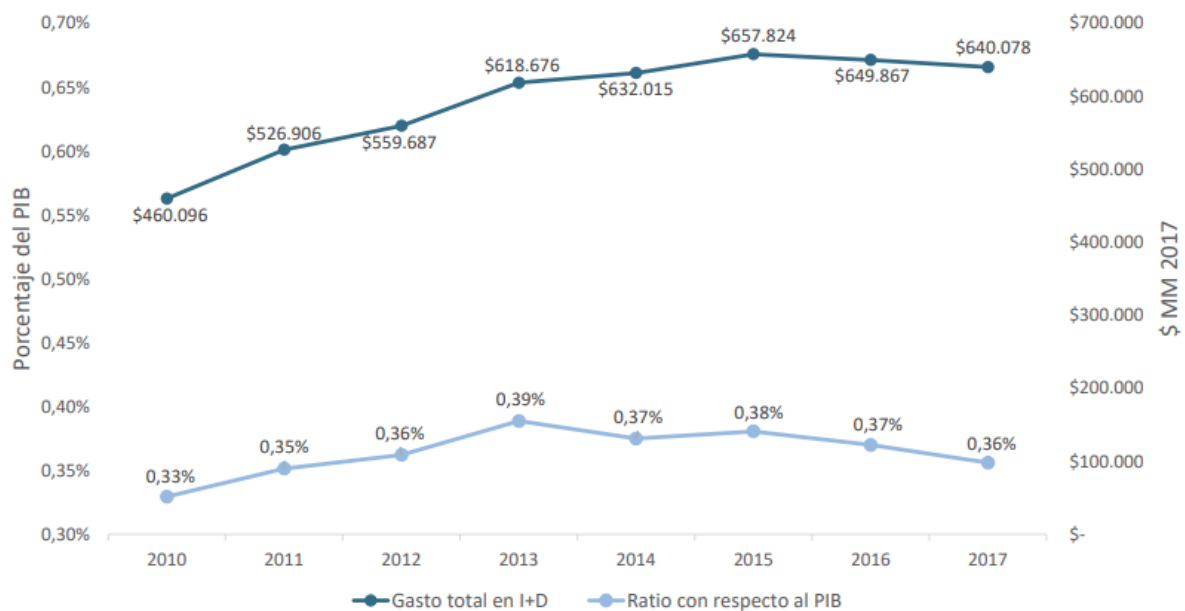
Figura 16: Presupuesto en programas de CTI según su objetivo o propósito como porcentaje del presupuesto total en CTI del año 2017



Fuente: *Ciencia, Tecnología e Innovación en Chile: un análisis presupuestario*, (Balbontín, Roeschmann, & Zahler, 2018)

De igual manera nuestro país ha podido observar un avance tecnológico importante en comparación de los otros países de la región, esto debido a la gran apertura comercial que ha mantenido Chile desde 1990 con el retorno a la democracia. La industria de la construcción no se mantiene indiferente de estos avances, ya que al igual que otros sectores industriales hoy en día se pueden observar propuestas bastante avanzadas como lo es la impresión 3D, la robótica, el avance en la confección de diversos materiales, además de la construcción modular y prefabricada, entre otros. Respecto a la inversión en I+D nuestro país al año 2017 tuvo una inversión total de 640.078 MM de pesos, lo que es equivalente a un 0,36% del PIB nacional de aquel año. Esta cifra en comparación al año 2016 cayó en un 1,5%, ya que la inversión en I+D para aquel año fue de 649.867 MM de pesos lo que equivale a un 0,37% del PIB nacional (Ministerio de economía, 2019), lo anteriormente mencionado se puede observar en la *Figura 17*.

Figura 17: Evolución del gasto en I+D y porcentaje respecto al PIB años 2010 – 2017 (Porcentaje y MM del 2017)



Fuente: Encuesta sobre Gasto y Personal en I+D año 2017, (Ministerio de economía, 2019).

Respecto a los sectores económicos que mayormente aportaron al gasto en I+D el año 2017 se puede observar en la *Figura 18* que fueron el sector de las industrias manufactureras con un 15,7%, el sector de investigación científica y desarrollo con un 14,8% y el sector de explotación de minas y canteras con un 12,4% del total del gasto ejecutado en I+D. El sector de la construcción solo reflejo un 0,6% del gasto total ejecutado en I+D y las actividades inmobiliarias tuvieron un gasto de un 0,0%.

Figura 18: Gasto en I+D ejecutado por empresas según actividad económica (\$ MM 2017)

Actividad Económica (CIIU rev.4)	Gasto I+D 2017 (\$MM 2017)	%
A: AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA	\$ 4,821	2.2%
A01: AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y ACTIVIDADES DE SERVICIOS CONEXAS	\$ 21,220	9.7%
B: EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	\$ 27,252	12.4%
C: INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	\$ 34,472	15.7%
C10: ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	\$ 12,553	5.7%
C20: FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS	\$ 18,407	8.4%
D: SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	\$ 803	0.4%
E: SUMINISTRO DE AGUA; EVACUACIÓN DE AGUAS RESIDUALES, GESTIÓN DE DESECHOS Y DESCONTAMINACIÓN	\$ 377	0.2%
F: CONSTRUCCIÓN	\$ 1,381	0.6%
G: COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	\$ 1,055	0.5%
G46: COMERCIO AL POR MAYOR, EXCEPTO EL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	\$ 23,953	10.9%
H: TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	\$ 532	0.2%
J: INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	\$ 980	0.4%
J62: PROGRAMACIÓN INFORMÁTICA, CONSULTORÍA DE INFORMÁTICA Y ACTIVIDADES CONEXAS	\$ 11,779	5.4%
K: ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	\$ 1,296	0.6%
L: ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	\$ 51	0.0%
M: ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICA Y TÉCNICA	\$ 1,540	0.7%
M70: ACTIVIDADES DE OFICINAS PRINCIPALES; ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN	\$ 4,056	1.9%
M71: ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA; ENSAYOS Y ANÁLISIS TÉCNICOS	\$ 13,774	6.3%
M72: INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y DESARROLLO	\$ 32,331	14.8%
N: ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO	\$ 988	0.5%
Q86: ACTIVIDAD DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA	\$ 5,191	2.4%
S: OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	\$ 274	0.1%
Total	\$ 219,138	100.0%

Fuente: Encuesta sobre Gasto y Personal en I+D año 2017, (Ministerio de economía, 2019).

8.2. Microentorno

La industria en la cual se desarrolla la empresa es la industria de la construcción en Chile, específicamente en el sector de obras menores, reparación y remodelación de viviendas. La empresa se sitúa demográficamente en la región Metropolitana teniendo el mayor número de clientes ubicados en la zona oriente de Santiago. Esta industria según lo que reportó la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) (2021) el año 2020 la inversión para el sector se contrajo en 12,2% anual según sus estimaciones. Es así como en julio del 2020 se registraron sobre 900 proyectos habitacionales paralizados, con lo cual casi 120.000 viviendas estuvieron sin ejecución. Asimismo, a octubre del mismo año, la venta de viviendas acumuló una contracción de 39%, una de las cifras más bajas registradas desde la crisis asiática. En materia de infraestructura, si bien sufrió un impacto comparativamente menor, hacia principios de mayo se contabilizó más de 200 proyectos con dificultades para su desarrollo. En lo que respecta a la inversión en infraestructura, la CChC prevé para 2021 un alza de 8,7% anual (versus una caída de 10,4% en 2020) por efecto de una menor base de comparación y un aumento de la inversión tanto en infraestructura productiva (11,8%) como pública (5,1%). Esta última

cifra considera un 80% de ejecución del presupuesto para obras de infraestructura pública aprobado para este 2021, el que anota un aumento histórico de 43%. En vivienda, la inversión crecería 6,9% anual (versus una caída de 15,5% en 2020) por un aumento de 7,8% de la inversión en vivienda privada y de 4,4% de la inversión en vivienda subsidiada, que considera un 90% de ejecución de la inversión pública prevista para 2021 en esta materia, la que anotó un incremento de 16%.

Como se puede observar, en lo anteriormente mencionado, se espera un crecimiento desde el año 2021 por parte de la industria, debido a la alta inversión pública y privada. De igual manera para lograr un correcto levantamiento del sector se utilizará el análisis de las 5 fueras de Porter, las cuales se detallan a continuación:

8.2.1. Amenaza de los nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en el sector de la construcción es una fuerza para tener en consideración, debido a que en el último tiempo se ha visto un crecimiento de los participantes en esta industria. Así se puede observar según lo establecido por el instituto nacional de estadísticas (INE) (2015) que al 2015 mostraba un 10,2% de participación en la industria de la construcción por parte de microemprendedores, como se puede observar en la *Figura 19*.

Teniendo en consideración lo anteriormente mencionado, el INE (2017) en su quinta encuesta de microemprendimiento se puede observar un crecimiento de la participación de microemprendedores llegando a un 11,4% de un total de 1.992.578 emprendedores como se puede observar en la *Figura 20*.

Figura 19: Ocupación de los microemprendedores por rama de actividad económica (EME 4)



Fuente: Resultados Finales Levantamiento Cuarta Encuesta de Microemprendimiento 2015, INE (2015)

Figura 20: Ocupación de los microemprendedores por rama de actividad económica (EME 5)



Fuente: Quinta Encuesta de Microemprendimiento, INE (2017)

Según la información recopilada se puede observar un alza de los microemprendedores en la industria de la construcción. Esta alza puede tener explicación por distintos factores, pero se explica principalmente por las bajas barreras de entradas de la industria y el bajo nivel de capital que debe tener un emprendedor para iniciarse en este rubro.

8.2.2. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes de la industria de la construcción es alto, ya que los servicios ofrecidos en el mercado están estandarizados y se diferencian poco de la competencia. Además, el costo de cambiar de un proveedor a otro es bajo, por lo que esto se traduce en que los clientes pueden influenciar en los precios de las empresas o también exigir mayor calidad de los servicios o servicios suplementarios.

Además, recordando que la industria de la construcción está viviendo una recuperación este año, los clientes serán piezas fundamentales, ya que la demanda del servicio cayó considerablemente durante la pandemia.

8.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Los datos de Cuentas Nacionales del Banco Central muestran que durante el segundo trimestre del año la inversión en maquinaria y equipos sorprendió fuertemente al alza (47,4%), por segundo período consecutivo luego la crisis social y el inicio de la pandemia. Así también, la inversión en construcción y obras registró un incremento de 13,1%, luego de la fuerte caída observada en los periodos anteriores (-10% durante el primer trimestre del año). Este resultado se explica por el efecto de bases de comparación poco exigentes, ya que el volumen de inversión de la construcción se mantiene por debajo de sus niveles observados previo a la crisis. En efecto, las restricciones sanitarias siguen teniendo efectos en el desempeño del sector y en el desarrollo de varios proyectos en ejecución, generando lentitud en el avance de las obras de edificación habitacional y no habitacional, y retrasos en los cronogramas de inversiones de obras civiles. Sin embargo, su dinamismo ha ido aumentando en la medida en que se han ido flexibilizando las restricciones sanitarias. De esta manera, la reciente reactivación de la demanda internacional de materiales ha generado un aumento en los precios a nivel global, provocando un desvío de la oferta nacional para satisfacer dichos mercados, una disminución de inventarios y mayores precios de importación de insumos intermedios

para la producción local de materiales. De esta manera, la mayor demanda de insumos, relativo a la oferta de materiales, se traduce en un agotamiento de las existencias o inventarios en el mercado interno de la construcción. Bajo este contexto, el precio de materiales de construcción en general ha tendido al alza, y uno de los principales riesgos es que se vean comprometidos los plazos en el inicio de obras para proyectos a desarrollarse bajo el alero de programas habitacionales de subsidio. Adicionalmente, persiste la incertidumbre política y social, escenario que podría justificar la decisión de postergar o no iniciar obras en el corto plazo por parte de las empresas del sector, lo que se traduciría en nuevas y más prolongadas contracciones del mercado de insumos. Desde la perspectiva del desarrollo sectorial, esta situación pone en riesgo el crecimiento y la inversión esperada para 2021. Con relación a los costos locales que enfrentan los productores del sector, el índice de precios al productor (IPP) de actividades especializadas de la construcción exhibe un alza anual de 20,7% en julio de este año, por sobre sus patrones de comportamiento histórico y del registro del primer semestre ((CChC), 2021).

De acuerdo con lo anteriormente mencionado y la *Figura 21* se puede observar un incremento en los precios de los materiales a nivel nacional, que afecta directamente la rentabilidad de la industria y las utilidades de las empresas que en ella compiten, debido a que los precios de los materiales en Chile se encuentran más bien estandarizados y responden a la economía internacional. Además, de que existe una concentración de los materiales en pocos proveedores, aun más para los microemprendedores que no pueden comprar en tan grandes cantidades.

Figura 21: Índice de precios al productor (IPP): sector construcción

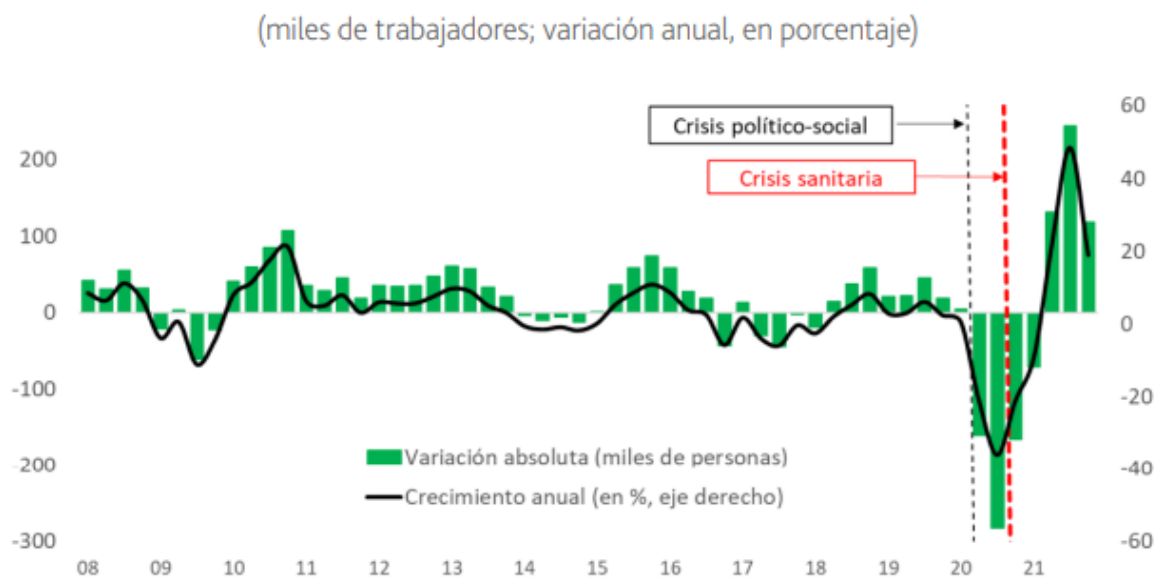


Fuente: Informe Mach 58, ((CChC), 2021)

Así también, los costos de mano de obra registran un mayor crecimiento en los últimos meses, en línea con el comportamiento de las remuneraciones reales y luego de las variaciones contractivas observadas en igual periodo de 2020. Destaca particularmente el repunte del sector construcción, superando su nivel histórico y alcanzando valores similares a lo observado a inicios de 2019 ((CChC), 2021). Esto se puede visualizar en la *Figura 22* donde se puede observar un alza considerable para el segundo trimestre del 2021 de un 4,4% en la variación anual de las remuneraciones reales.

Al haberse encarecido la mano de obra los costos operacionales de las empresas tenderán a aumentar, generando un alza en los precios del mercado. Por otro lado, que la mano de obra del sector construcción en Chile se haya encarecido más que en otras industrias a nivel nacional se puede explicar principalmente por la escasez de esta y aun más de la calificada, que es un efecto generado por la pandemia, ya que aun existe el temor al contagio por parte de muchos trabajadores.

Figura 22: Creación/destrucción del empleo sectorial y crecimiento de la mano de obra



Fuente: Informe Mach 58, ((CChC), 2021)

8.2.4. Amenaza de los productos sustitutos

Los productos sustitutos no son de gran relevancia, debido a que los servicios prestados en el sector de obras menores, reparación y remodelación de viviendas son más bien estandarizados y difícilmente puede existir una sustitución de estos, ya que responden a una necesidad específica de los clientes. Por lo que la amenaza de sustitutos es una fuerza de baja intensidad, que no debería causar grandes preocupaciones a la empresa.

8.2.5. Competencia intrasectorial

La rivalidad en la industria de la construcción es bastante alta y presenta varios competidores, ya que es una industria en constante crecimiento en Chile. Además, la fuerte ola inmigratoria que se ha visto en la última década ha dinamizado con mayor fuerza el sector de obras menores, reparación y remodelación de viviendas, ya que como se mencionó anteriormente es un sector que no cuenta con altas barreras de entrada y se requiere de un capital relativamente bajo para poder iniciar obras, por lo que muchos inmigrantes llegados a Chile han buscado emprender en este sector, haciendo que los precios caigan fuertemente por el crecimiento amplio de la oferta.

Sabiendo esto, se puede entender que se compite por precios en el mercado y pocos son los que compiten por calidad. Esta fuerza se puede considerar de una intensidad alta debido a la alta cantidad de participantes del mercado, destacándose entre ellos los nuevos entrantes y las empresas ya más bien consolidadas que pueden acaparar mayores cuotas del mercado al contar con mayor personal.

Una ventaja que presenta el sector de obras menores, reparación y remodelación de viviendas son sus bajas barreras de salidas, debido a que para entrar se necesita un bajo nivel de capital tampoco se necesita mucho de este para mantenerse trabajando en el mercado, por lo que si los nuevos competidores buscan retirarse pueden hacerlo de manera sencilla porque las pérdidas asumidas no son elevadas, además los costos fijos como tal para este sector no son altos, ya que los principales costos, mano de obra y materiales, son mayormente variables y responden al tamaño de la faena y la cantidad de obras en las que este trabajando una empresa. A lo anterior se incluye que el grado de diferenciación puede ser alto, ya que una empresa puede entregar un servicio de mayor calidad que otras, haciendo que los clientes queden más a gusto y opten por recomendar a la organización.

Este sector tiene diversas dificultades al momento de entregar el servicio, las tres principales que menciona y destaca el fundador de la empresa son:

- I. Grado de confianza por parte del cliente;
- II. Satisfacción del cliente con el servicio;
- III. E integración del servicio entregado con otros complementarios.

Estos tres factores son de suma importancia para competir, ya que muchas de las viviendas para remodelar o reparar son habitadas y debe existir una confianza de parte del cliente con la empresa para que este la deje entrar a su hogar, así también sucede con las viviendas deshabitadas en donde el cliente debe confiar por el periodo que dure la faena su hogar a la empresa. Este tipo de confianza va más allá de la entrega de un buen servicio y es por lo mismo que para un cierto público objetivo esta confianza actúa como barrera de entrada para nuevos competidores. La satisfacción del cliente con el servicio al igual que en cualquier industria es clave, pero mayor aun en este sector debido a que la cuota de mercado de una empresa se puede ver influenciada por las

buenas o malas recomendaciones de un cliente, el poder del “boca a boca” en este sector es bastante fuerte y como se dijo anteriormente influye en otros posibles clientes.

Finalmente, se debe poder lograr una correcta alineación con los servicios complementarios, por ejemplo, estos pueden ser empresas dedicadas a la instalación de vidrios o empresas de mueblería. Dentro de la faena todas estas empresas trabajan al unisonó y deben poder llegar a cuadrar sus tiempos y servicios para llegar a la máxima eficiencia de la faena y para ellos como empresa, por lo que es importante que una empresa pueda contar con una cartera de servicios complementarios para proponerle a los clientes o poder de negociación dentro de la faena para poder cumplir con los hitos y objetivos proyectados en la obra.

8.3. Análisis de la empresa

A continuación, se analizará la empresa a través de la cadena de valor de Porter, el análisis VRIO y una encuesta realizada a los clientes de la empresa, con el fin de poder observar, identificar y entender la formación estratégica de esta, sus distintos componentes, su grado de diferenciación y si logra producir valor agregado a sus clientes. Esta información se puede observar a continuación:

8.3.1. Cadena de valor de Porter

Con el análisis de la cadena de valor se busca identificar la funcionalidad de la empresa y sus actividades estratégicas, las cuales se presentan en la *Figura 23* y de detallan a continuación:

Actividades primarias

Logística de entrada

La empresa al ser una empresa de servicios solo requiere de mantener un inventario de materiales y herramientas para la obra. Para lo cual la empresa cuenta con una bodega para guardar las herramientas y poder mantener un pequeño número de inventario de materiales. En general, la empresa fluctúa su inventario de materiales en relación con las faenas en las que se encuentra trabajando, y en su mayoría los materiales quedan guardados en las obras. En relación con los clientes, estos se consiguen por recomendaciones de otros clientes satisfechos por los servicios de la empresa, de esta

manera se ha conseguido generar una cartera de clientes bastante amplia, con la cual se puede mantener el flujo de trabajo continuo durante el tiempo.

Operaciones

Respecto a la producción y generación del servicio se cuenta con maestros que ayudan y contribuyen a entregar un servicio de calidad en su mayoría. Por lo que expresa el dueño de la empresa, y también trabajador, existen pocos reclamos una vez que el servicio se encuentra terminado. La empresa en algunas obras debe complementarse con empresas que prestan otros tipos de servicios, por ejemplo: vidrios, mueblería, etc. Por lo que estas empresas a veces influyen en los tiempos de finalización de las obras, lo que puede generar un descontento por parte del cliente.

Logística de salida

Respecto a la logística de salida, existe un correcto flujo de los materiales, ya que los proveedores siempre cuentan con lo necesario, para llevar a cabo el servicio, debido a que las obras en las que trabaja la empresa no son de gran envergadura no se requiere de mucho material y mano de obra para poder finalizarlas. Hoy en día, respecto de lo que comenta el dueño ha sido difícil conseguir algunos materiales desde que comenzó la pandemia, además de que estos han subido de precio constantemente desde el 2020. Así también, respecto a la mano de obra ha sido difícil conseguir más personas, debido a que mucha gente aún sigue con el temor a contagiarse.

Comercialización y ventas

La empresa consigue su cartera de clientes a través de recomendaciones, por lo que la fuerza de ventas con la que cuenta son sus propios clientes que quedaron a gusto con el servicio. La empresa no invierte en marketing, ya que con el actual nivel de clientes se encuentra satisfecho.

Servicios de postventas

Existe un servicio de postventas que entrega la empresa, este depende del servicio que se entregó, pero en general se da un periodo de un mes donde los clientes pueden solicitar la garantía del servicio por algún desperfecto. Esta garantía consiste en reparar el desperfecto que se pueda presentar en la obra (ya finalizada) de manera gratuita, para esto los clientes se comunican con el dueño y se llega a acuerdo de un día para enviar el servicio de reparación. La reparación de techos es el servicio que con más

tiempo de garantía cuenta, ya que estos en su mayoría se reparan en verano, época donde no llueve, por lo que se deben esperar las primeras lluvias para comprobar si el servicio quedo bien realizado, si el techo presenta desperfectos los clientes pueden solicitar la garantía de la misma manera que se mencionaba anteriormente.

Actividades de apoyo

Adquisiciones

El dueño es el encargado de determinar cuántos materiales se requerirán para una obra, y mantener un constante mantenimiento de las herramientas, cosa de que si falla alguna sea enviada a reparar o bien si no se puede reparar reemplazarla por una nueva. Como se ha dicho anteriormente, los materiales son calculados por faena y dependerá de cada una y el servicio que se entregará en esta el nivel de materiales a comprar y las herramientas a utilizar.

Desarrollo de la tecnología

La empresa no cuenta en ninguna forma con desarrollo de tecnologías, productos o investigaciones de mercado.

Gestión de recursos humanos

La gestión de las personas se lleva a cabo por el dueño de la empresa, que también dependerá del tamaño de la obra y los servicios a entregar en esta el nivel de personal con él sé que debe contar. Por lo general, la empresa cuenta con dos trabajadores fijos, aparte del dueño, que cuentan con un sistema de remuneraciones diarias. Cuando la empresa requiere de mayor personal recluta trabajadores ya de confianza (dependiendo de su disponibilidad) que alguna vez ya trabajaron con la empresa, el sistema de remuneraciones en su mayoría para estos trabajadores es un trato por el servicio a entregar, definiendo en este trato el tiempo necesario para el servicio, los materiales (entregados por la empresa) y la forma de pago.

Infraestructura de la organización

La empresa no cuenta con una infraestructura jerarquizada por departamentos o actividades, el dueño es el pilar fundamental para todas las actividades, ya que es él quien las lleva a cabo. Los trabajadores de la empresa son maestros de la obra que solo se dedican a llevar a cabo el servicio solicitado por el cliente en el trabajo.

Figura 23: Cadena de valor de la empresa

Actividades de Apoyo	Infraestructura de la organización: La empresa no cuenta con una infraestructura jerarquizada por departamentos o actividades, el dueño es el pilar fundamental para todas las actividades, ya que es él quien las lleva a cabo				
	Gestión de recursos humanos: La gestión de las personas se lleva a cabo por el dueño de la empresa, que también dependerá del tamaño de la obra y los servicios a entregar en esta el nivel de personal con el sé que debe contar				
	Desarrollo de tecnología: La empresa no cuenta en ninguna forma con desarrollo de tecnologías, productos o investigaciones de mercado				
	Adquisiciones: los materiales son calculados por faena y dependerá de cada una y el servicio que se entregará en esta el nivel de materiales a comprar y las herramientas a utilizar				
Actividades primarias	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Comercialización y ventas	Servicios de postventas
	Materiales: * Bodega propia * Inventario de materiales fluctuante * Inventario en faena	Factores del servicio: * Fundador también trabaja y supervisa las obras * Trabajadores de tiempo completo * Terciarización de servicios	Materiales: * Materiales finiquitados en cada obra * Bajo nivel de merma	Comercialización y marketing: * Recomendación de clientes satisfechos	Garantía general: * Un mes de garantía para todas las obras desde su termino Garantía de reparación de techos: * La garantía se extiende hasta el primer período de lluvias

Fuente: creación propia

8.3.2. Análisis VRIO

Con el análisis VRIO se buscará identificar los recursos y capacidades más valiosos y poco imitables que tiene la empresa para poder a futuro integrarlos y potenciarlos en la propuesta de valor y el levantamiento de estrategias. Para esto, se analizarán 3 tipo de recursos que se consideran fundamentales para competir en esta industria, estos son: *recursos humanos*, *recursos financieros* y *recursos materiales*. Estos análisis fueron creados en conjunto con el fundador de la empresa y están basados en su experiencia y comentarios.

Recursos humanos

En esta sección se analizarán las capacidades con que cuenta el personal, así como su experiencia en el rubro y las habilidades de los trabajadores y del fundador. En la *Tabla 3* se puede observar que los recursos humanos con los que cuenta la empresa se consideran valiosos, pero no raros, ya que en la industria existen otros trabajadores con las competencias suficientes para poder realizar obras de calidad y valoradas por los clientes. Por lo que se considera que la empresa se encuentra en una *paridad competitiva* respecto a sus competidores.

Tabla 3: Análisis VRIO de los recursos humanos

V	R	I	O
<i>Valor</i>	<i>Raro</i>	<i>Inimitable</i>	<i>Organizado</i>
✓	✗		

Fuente: creación propia

Recursos financieros

En este análisis se consideró como recursos financieros la capacidad de liquidez e ingresos de la empresa y la posibilidad de acceder a financiamiento externo, por ejemplo, créditos por parte de bancos. En la *Tabla 4* se aprecia que este recurso para la empresa es valioso y raro, pero no inimitable. Esto se considera así, ya que la empresa lleva en el mercado aproximadamente veinte años, haciendo que su fundador mantenga una estabilidad financiera sólida para el funcionamiento correcto de esta, con un sistema de flujo de ingresos y egresos viable.

Debido a que la mayoría de las empresas de este rubro, según lo que expresa el fundador, no llevan un sistema financiero adecuado muchas de ellas terminan deshaciéndose por falta de liquidez o desviaciones de costos al momento de presupuestar ciertas obras. Ahora bien, este recurso puede ser tomado por otras empresas y no es raro que empresas de mayor tamaño con una organización estructurada tengan un sistema financiero óptimo y viable. Por todo lo anterior, se considera que la empresa con este tipo de recursos cuenta con una ventaja competitiva temporal, la cual puede aprovechar en el corto plazo hasta que algunos competidores la puedan imitar y vuelva a una paridad competitiva.

Tabla 4: Análisis VRIO de los recursos financieros

V	R	I	O
<i>Valor</i>	<i>Raro</i>	<i>Inimitable</i>	<i>Organizado</i>
✓	✓	✗	

Fuente: creación propia

Recursos materiales

Para este análisis se consideraron las maquinarias, equipos y materiales con los que cuenta la empresa. En la *Tabla 5* se puede apreciar que este es un recurso valioso para la empresa, pero no raro. Esto se debe a que es importante contar con la maquinaria suficiente para las faenas, además de a veces tener varias de un tipo cuando se está trabajando en diversas obras a la vez. La empresa cuenta con un stock de maquinaria pertinente para la realización y finalización de los trabajos que licita. Respecto a los materiales estos fluctúan dependiendo la obra y la cantidad de estas, en las cual se trabajará, para lo cual la empresa cuenta con la capacidad para disponer de todos los materiales suficientes que requieran los trabajadores. En este caso, tener un stock de maquinarias y materiales se considera valioso, ya que es de suma importancia para la fluidez del trabajo y ayuda mucho a acotar los tiempos de finalización de una obra, por lo que la empresa en este recurso cuenta con una paridad competitiva respecto a los demás competidores de la industria.

Tabla 5: Análisis VRIO de los recursos materiales

V	R	I	O
Valor	Raro	Inimitable	Organizado
X			

Fuente: creación propia

8.3.3. Encuesta a clientes para el estudio de la entrega de valor

Para realizar este análisis se conversó con el fundador de la empresa, quien manifestó que su cartera de clientes frecuentes se conforma por 15 personas aproximadamente, por lo que se les solicitó a nueve clientes frecuentes, que reflejan un 60% de la cartera de clientes frecuentes, contestar una breve encuesta, la cual se puede observar en la *Tabla 6*. Los resultados obtenidos por esta encuesta fueron los siguientes:

Tabla 6: Estructura de la encuesta realizada a los clientes

	Nada de satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
¿Cuán satisfecho se encuentra del servicio recibido?				
¿Qué tan satisfecho se encuentra con el precio del servicio?				
¿Qué tan satisfecho está respecto al tiempo que dura el servicio?				
	Nada probable	Poco probable	Probable	Muy probable
¿Cuán probable es que recomiende nuestros servicios?				

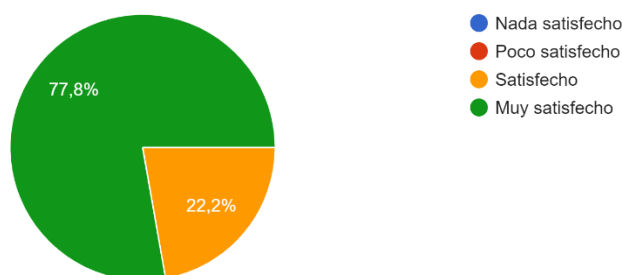
Fuente: creación propia

¿Cuán satisfecho se encuentra del servicio recibido?

Los resultados de esta respuesta se pueden ver en la *Figura 24*, donde un 77,8% (7 personas) manifiestan que están muy satisfecho con el servicio entregado por parte de la empresa y un 22,2% (2 personas) se considera satisfecho. Esto es muy positivo para la empresa, ya que se puede observar que está entregando valor a sus clientes a través de un buen servicio.

Figura 24: Respuestas de la primera pregunta de la encuesta

¿Cuán satisfecho se encuentra del servicio recibido por parte de la empresa?
9 respuestas



Fuente: creación propia

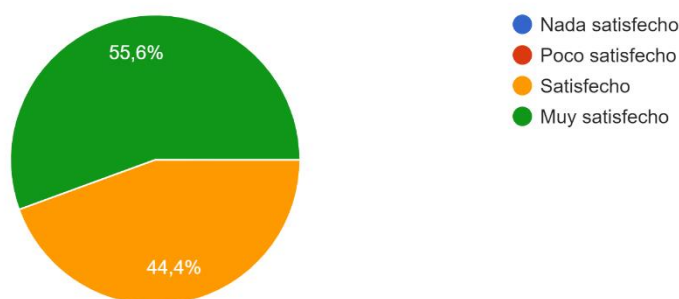
¿Qué tan satisfecho se encuentra con el precio del servicio?

En la *Figura 25* se puede observar que un 55,6% (5 personas) de los encuestados se encuentra muy satisfecho y 44,4% (4 personas) se encuentra satisfecho con el precio cobrado por el servicio. Esto es bastante bueno, debido a que se puede entender que la colocación de precios es muy certera y estos se pueden elevar de manera progresiva.

Figura 25: Respuestas de la segunda pregunta de la encuesta

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el precio del servicio entregado por la empresa?

9 respuestas



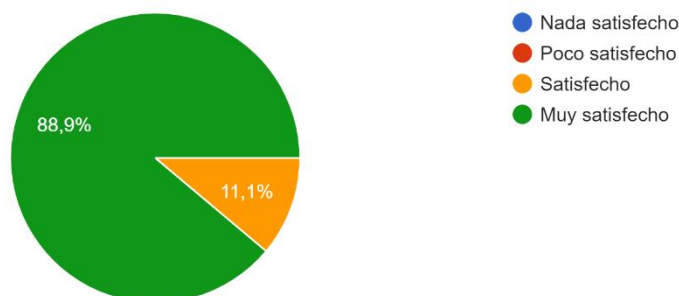
Fuente: creación propia

¿Qué tan satisfecho está respecto al tiempo que dura el servicio?

El tiempo de duración del servicio es el factor mayormente a destacar, ya que un 88,9% (8 personas) se encuentra muy satisfecho y un 11,1% (1 persona) se encuentra satisfecho, estos datos se pueden observar en la *Figura 26*. Los clientes en su totalidad se encuentran felices con los tiempos en que se realizan y terminan los trabajos realizados por la empresa, por lo que este factor debería seguir potenciándose para mejorar cada vez los tiempos de duración de las faenas.

Figura 26: Respuestas de la tercera pregunta de la encuesta

¿Qué tan satisfecho está respecto al tiempo que dura el servicio entregado por la empresa?
9 respuestas



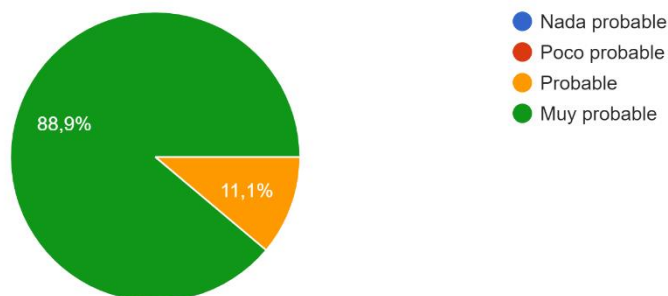
Fuente: creación propia

¿Cuán probable es que recomiende nuestros servicios?

Teniendo en consideración todo lo anterior, se deduce que los clientes frecuentes de la empresa están muy contentos con los servicios entregados por esta, así como con sus precios y los tiempos de duración de las obras. Por lo que un 88,9% (8 personas) es muy probable que la recomienden como se puede ver en la *Figura 27*. Esto es de suma importancia, considerando que el marketing y la llegada de nuevos clientes se hace a través de recomendaciones de los clientes.

Figura 27: Respuestas de la cuarta pregunta de la encuesta

¿Cuán probable es que recomiende nuestros servicios?
9 respuestas



Fuente: creación propia

8.4. Análisis FODA

A continuación, teniendo en cuenta la información recopilada tanto en los análisis externos del macroentorno y microentorno, así como también el análisis interno de la empresa, se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa que se pueden observar en la *Figura 28*.

8.4.1. Fortalezas

Clientes frecuentes

La fidelización es un tema muy importante para cualquier empresa, independiente de su tamaño, y esta empresa en su trayectoria ha logrado conseguir una cartera de clientes frecuentes altamente fidelizados que sirve como motor de difusión de servicios para captar nuevos clientes, así como también lograr mantener un flujo de trabajo continuo durante el tiempo.

Lo anteriormente mencionado se puede apreciar en el análisis interno de la empresa realizado anteriormente, pudiendo observar que los clientes frecuentes están muy satisfechos con el servicio, además del su precio y tiempo de duración.

Inventario flexible

Debido a que los inventarios de la empresa responden y fluctúan netamente al nivel de obras en curso y el tamaño de estas, esto se vuelve bastante importante al momento de acotar gastos, ya que con este método se elimina la necesidad de arrendar bodegas u otras instalaciones parecidas, debido a que además la empresa cuenta con una propia bodega donde puede guardar las maquinarias y demás herramientas, así como las propias faenas u obras sirven para poder almacenar materiales o herramientas mientras se está trabajando en estas.

Trayectoria del servicio

Debido a sus ya veinte años aproximadamente en el sector de remodelaciones y obras menores, la empresa y su fundador cuentan con una amplia experiencia y conocimiento sobre el rubro y su funcionamiento. Esto se presenta como una amplia fortaleza frente a posibles nuevos entrantes o empresas que lleven muy poco tiempo compitiendo en la industria.

Respaldo financiero

La empresa cuenta con un respaldo financiero externo, además de tener un flujo de ingresos y egresos que logra su funcionalidad y capacidad de crear riqueza para su fundador. Asimismo, mantiene una liquidez constante para lograr responder de manera rápida ante cualquier imprevisto, ya sea teniendo que efectuar compras de materiales imprevistas o teniendo que contratar nuevos trabajadores o servicios de terceros.

8.4.2. Oportunidades

Apertura de la sociedad

Debido a las prolongadas cuarentenas y la incertidumbre de un posible contagio de COVID-19 es que muchas personas decidieron encerrarse en sus hogares y evitar el contacto con otras personas. Con el sistema de vacunación que se ha llevado a cabo en nuestro país este miedo al contagio ha logrado disminuir y muchas personas han decidido volver a remodelar sus hogares o locales comerciales, por lo que esto se puede entender como un breve auge en el sector obras menores, reparación y remodelación de viviendas.

Competencia por precio en el rubro

Debido a que la mayoría de los nuevos competidores que se unen al rubro entran buscando competir en precios, es que se encuentra una oportunidad para la empresa, ya que esta compite en calidad manteniendo un estándar de precios más elevados en comparación a nuevos entrantes.

Para muchas empresas que no cuentan con un respaldo financiero y no logran tener una cartera de clientes amplia la competencia en precios termina ejecutando las organizaciones haciendo que estas deban salirse del mercado. Esto es favorable para la empresa y la ayuda a poder seguir manteniendo un estándar de precios más elevados y entregando calidad a sus clientes.

Crecimiento del mercado de la mano de obra

Debido a la alta llegada de extranjeros a nuestro país es que el nivel de mano de obra de la industria aumento considerablemente, por lo que esto representa una posible ventaja, ya que se cuenta con mayor personal y se puede buscar las personas con mayor capacitación o experiencia dentro del rubro, obteniendo personal capacitado.

8.4.3. Debilidades

Alta dependencia del fundador

Esta es considerada la principal debilidad, ya que la empresa en su necesita del fundador para poder operar, adquirir materiales, contratar personal, financieramente, etc., por lo que esto limita su capacidad de crecimiento y de proyección. Además, se suma que el fundador es trabajador y supervisor de obras, por lo que la funcionalidad de la empresa refleja una alta carga de trabajo para este y se puede intuir una alta dependencia económica-emocional entre este y su empresa.

Falta de estructura organizacional

A pesar de su trayectoria en el tiempo, la empresa nunca se ha concretado como una organización funcional, que cuente con personal de tiempo completo y áreas orgánicas para la realización de diversas tareas como, por ejemplo, recursos humanos, supervisión de obras, finanzas, etc. Igualmente, no cuenta con una misión o visión que sirvan de guías para la operación de la empresa, así como también no existen objetivo, ya sean estratégicos u operacionales y menos aún planes operativos o de trabajo.

Límite de capacidad de respuesta

Debido a que la empresa es considerada una microempresa, es muy limitada al momento de poder dar respuesta a diversos proyectos u obras a la misma vez, teniendo que aplazar bastantes y otros directamente rechazarlos por falta de personal y capacidad.

8.4.4. Amenazas

Expansión de la oferta

Debido a la creciente entrada de microemprendedores en el rubro así como también la entrada de nuevas empresas creadas por extranjeros que buscan emprender en este rubro, como se analizó anteriormente, es que la oferta dentro del sector de obras menores, reparación y remodelación de viviendas ha crecido considerablemente dentro de los últimos años, provocando una alta competitividad dentro del rubro y reduciendo las posibles ganancias por obra, debido a que estas nuevas empresas han reducido los precios del mercado.

Crecimiento de los precios

La pandemia provocó la paralización de las fábricas del mundo como, por ejemplo, China. Debido a esta paralización de las importaciones de materiales y las extensas cuarentenas llevadas en nuestro país durante el año 2020 y el 2021, es que el mercado de materiales haya disparado sus precios en todos sus ámbitos. De igual manera, la mano de obra relacionada a la construcción también disparó sus precios, haciendo que en su conjunto estas alzas aumenten el valor del trabajo y las obras se vuelvan más caras de realizar.

Incertidumbre del país

Nuestro país ha arrastrado una alta incertidumbre desde el estallido social en el año 2019, siguiendo con la pandemia de COVID-19 y últimamente con las elecciones presidenciales, donde fue ganador el presidente electo Gabriel Boric, quien para ciertos sectores de la sociedad sus decisiones y como estas pueden afectar al país representan cierto grado de incertidumbre. Esto se refleja en el mercado que compite la empresa en una caída de la demanda, ya que muchos clientes prefieren postergar las remodelaciones de sus casas debido a que prefieren observar que sucederá en el futuro. Lo anteriormente mencionado afecta directamente las utilidades de la empresa, ya que la mayoría de sus proyectos se concentran en sectores de Santiago donde las personas sienten esa incertidumbre.

Figura 28: Análisis FODA de la empresa



Fuente: creación propia

8.5. Matriz FODA

A continuación, se definirán las estrategias a llevar a cabo por la empresa, para definir estas se utilizará la matriz FODA como herramienta principal, buscando crear estrategias FO, DO, FA y DA. Estas se pueden observar en la *Figura 29*. El establecimiento de las estrategias propuestas en esta matriz responde directamente a las necesidades de la empresa utilizando las oportunidades que ofrece el mercado y las fortalezas de la empresa para poder buscar nuevos servicios y la difusión de la empresa por nuevos canales de comunicación, con el fin de conseguir nuevos clientes.

En igual medida, se establecieron estrategias ad hoc para disminuir las amenazas del mercado y poder mejorar las debilidades que presenta la empresa, buscando entregar una estructura orgánica a través de diversas áreas. En el siguiente capítulo se definirán objetivos estratégicos que ayuden a promover estas estrategias y entregarle dirección de acción a la empresa.

Figura 29: Matriz FODA con sus respectivas estrategias (FO, DO, FA, DA)

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	1. Clientes frecuentes. 2. Inventario flexible. 3. Trayectoria del servicio. 4. Respaldo financiero.	1. Alta dependencia del fundador. 2. Falta de estructura organizacional. 3. Limite de capacidad de respuesta.
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Apertura de la sociedad. 2. Competencia por precio en el rubro. 3. Crecimiento del mercado de la mano de obra.	Desarrollar una cartera de servicios predefinida (O2, F3) Desarrollar nuevos servicios (O1, O2, F1, F3, F4) Aumentar la difusión de la marca de la empresa (O1, F1, F3)	Aumentar la capacidad de mano de obra (O3, D1, D3) Formación de áreas orgánicas dentro de la empresa (O3, D2)
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Expansión de la oferta. 2. Crecimiento de los precios. 3. Incertidumbre del país.	Ampliar la cartera de proveedores (A2, F2, F3, F4) Aumentar la satisfacción de los clientes (A1, A3, F1, F3) Desarrollar nuevos servicios (A1, A3, F1, F3, F4)	Aumentar la capacidad de la mano de obra (A1, D3) Aumentar la cartera de colaboradores de prestación de servicios (A1, A3, D2, D3)

Fuente: creación propia

8.5.1. Estrategia “desarrollar una cartera de servicios predefinida”

Esta estrategia busca ayudar al proceso de presupuestación logrando disminuir los tiempos de este a través de una previa estructuración de los servicios que entrega la empresa, predefiniendo factores como: precio y tiempo de duración aproximado. También se recomienda para uso interno considerar factores como costo de la mano de obra del servicio, cantidad de mano de obra necesaria para finalizar la obra en cierto tiempo y costo incurrido en materiales para el servicio.

8.5.2. Estrategia “Desarrollar nuevos servicios”

Se busca con esto generar nuevos servicios para que la empresa logre crear una integración vertical de ciertos servicios que la empresa, a través de una evaluación, considere altamente demandados por los clientes y ayude a crecer la cantidad de clientes, siempre teniendo en consideración que estos nuevos servicios deben ayudar a reforzar la calidad del servicio y por ningún motivo traer desprestigio para la empresa.

8.5.3. Estrategia “Aumentar la difusión de la marca de la empresa”

Esta estrategia responde directamente al crecimiento que se busca de la empresa, ya que para poder conseguir una mayor cantidad de clientes se hace necesario aumentar las líneas de difusión de la empresa, ya sea a través de redes sociales o con la creación de una página web para poder llegar a nuevos clientes y un segmento más juvenil. Para conseguir lo anterior, se debe invertir en la marca de la empresa para poder mostrar los proyectos llevados a cabo, exhibiendo la calidad de las obras y las recomendaciones de los clientes fidelizados.

8.5.4. Estrategia “Aumentar la capacidad de la mano de obra”

Debido a la baja disponibilidad de trabajadores con los que cuenta la empresa, se debe buscar aumentar esta y mantener una nómina no tan rotativa, con el fin de poder aumentar la cantidad de proyectos que se pueden llevar a cabo al unisonó.

8.5.5. Estrategia “Formación de áreas orgánicas dentro de la empresa”

Para poder llevar un crecimiento sustentable y organizado la empresa debe comenzar a estructurarse en áreas funcionales que aporten valor a la empresa y principalmente aporten valor al fundador que hoy en día cumple y lleva a cabo todas las funciones que requiere la empresa para mantenerse y trabajar.

8.5.6. Estrategia “Ampliar la cartera de proveedores”

Esta estrategia se vincula en la necesidad de la empresa para poder reducir los costos de materiales que es uno de los principales costos de las faenas, como se mencionó anteriormente. Actualmente, la empresa compra los materiales en empresas de comercialización, tales como Homecenter, Easy, Construmart, etc. Estas empresas cobran un valor más elevado, ya que venden a un cliente final haciendo que los precios aumenten y el margen de utilidad para la empresa disminuya.

La empresa al contar con la posibilidad de mantener un pequeño inventario de materiales se recomienda buscar y negociar con proveedores que puedan otorgar materiales al por mayor a menor precio.

8.5.7. Estrategia “Aumentar la satisfacción de los clientes”

Es importante para la empresa seguir entregando una alta calidad a sus clientes, porque de esta manera se podrá seguir contando con nuevos clientes por las recomendaciones, además de mantener un alto nivel de la marca y un flujo de trabajo constante que ayude a mantener un nivel de personal mayor.

8.5.8. Estrategia “Aumentar la cartera de colaboradores de prestación de servicios”

Actualmente, se cuenta con una cartera de colaboradores que prestan diversos servicios, por ejemplo, instalación de vidrios, mantención de piscinas, gasfitería, etc. Se hace necesario mantener esta cartera y hacerla crecer, ya que cumpliendo con la proyección de aumentar la cantidad de proyectos se deberá contar con mayor personal y así también con mayores empresas para poder terciarizar ciertos servicios que se van dando en distintos proyectos.

9. Proposición del plan estratégico

En base a la información levantada anteriormente y el análisis respectivo de esta realizado anteriormente, en este punto se llevará a cabo un plan estratégico para la empresa, buscando entregar un mayor grado de competitividad en el largo plazo, por lo cual este plan se proyectará para cinco años.

Esta propuesta busca entregar las bases necesarias para que la empresa logre un crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo y fijar metas en el corto plazo. Para esto, se diseñará una visión y misión ad hoc para la empresa, que este alineada a las expectativas del fundador e integre el pensamiento y valor que este ha venido entregando durante todo el tiempo de existencia de la organización. Este plan estratégico se acompañará con un modelo de negocios que logre identificar y presentar todas las posibilidades de crecimiento que puede tener la empresa.

9.1. Propuesta de visión

Para la propuesta de esta visión se trabajó con el fundador, escuchando sus anhelos y principales motivaciones, dentro de las cuales destaca el entregar un servicio de calidad, desde que creo la empresa hasta el día de hoy que ya la puede observar más consolidada

que hace veinte años atrás. Por lo que se propone como visión de la empresa la siguiente:

“Ser líder en el mercado de obras menores, reparaciones y remodelaciones de viviendas entregando un servicio de alta calidad y permanente confianza a nuestros clientes”

9.2. Propuesta de misión

La propuesta de esta misión responde directamente a perseguir la visión anteriormente propuesta y busca reflejar lo que el fundador con su equipo de trabajadores refleja y se esfuerzan en el día a día para poder conseguir el cumplimiento de las obras y proyectos que se están llevando a cabo. Por lo que se propone como misión de la empresa la siguiente:

“Queremos ser una empresa que entregue confianza y satisfacción a nuestros clientes, a través de un servicio de alta calidad y personalizado, economizando el tiempo de las obras lo mayor que sea posible”

9.3. Propuesta de valores de la empresa

En conversación con el fundador se establecieron cuatro valores principales que reflejan la conducta ética de este y que exige a sus trabajadores. La propuesta de estos valores es la siguiente:

1. Respeto: entregar siempre con respeto el servicio a nuestros clientes, así como entre los compañeros de equipo y demás trabajadores que puedan encontrarse en una obra.
2. Responsabilidad: Cumplir todos nuestros compromisos, actuando con claridad e integridad con nuestros proveedores y clientes.
3. Excelencia: Entregar un servicio de alta calidad utilizando nuestra amplia experiencia y compromiso con nuestros proyectos.
4. Pasión: Entregar lo mejor de cada uno, buscando la máxima calidad y los mejores resultados tanto a nivel personal y como equipo de trabajo.

9.4. Modelo de negocios

Utilizando la metodología de modelo de negocios CANVAS se levantó el lienzo que resume los diversos factores, acciones y agentes influyentes en el modelo de negocios de la empresa. En la *Figura 30* se puede apreciar este y se detalla a continuación:

9.4.1. Segmentación de clientes

Se identifican tres perfiles de clientes para la empresa, estos son de remodelación y de reparación:

1. *Remodelación:* Personas, mujeres u hombres entre 30 a 80 años, ubicados generalmente en el sector oriente de Santiago. Estas personas buscan remodelar ciertos sectores de su hogar, normalmente toman varios presupuestos para evaluar el precio y buscan la calidad de los proyectos, tomando recomendaciones de cercanos que hayan contratado anteriormente los servicios de la empresa.
La decisión de contratación normalmente es más lenta. La mayoría de las veces se lleva por las recomendaciones ganando sobre el precio, pero siempre buscan algunas rebajas o pequeños servicios adicionales de cortesía, por ejemplo, el arreglo de una tubería o pintar algún muro adicional.
2. *Reparación:* Personas, mujeres u hombres entre 30 a 80 años, ubicados generalmente en el sector oriente de Santiago. Estas personas buscan reparar ciertas cosas específicas de su casa, normalmente no toman presupuestos y buscan recomendaciones de cercanos que hayan contratado anteriormente los servicios de la empresa.
La decisión de contratación es más rápida, ya que buscan solucionar el problema lo más expedito posible y no se fijan tanto en el precio del servicio.
3. *Clientes frecuentes:* Personas, mujeres u hombres entre 30 a 80 años, ubicados generalmente en el sector oriente de Santiago. Estos clientes ya han contratado los servicios de la empresa y para sus proyectos solo contratan a la empresa, no reciben más presupuestos y se adecuan al itinerario de trabajo del fundador.

9.4.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor busca responder de manera global a los tres segmentos de clientes mencionados anteriormente, por lo que se propone como propuesta de valor la siguiente:

“Soluciones de construcción rápidas y de calidad para tu vivienda”

9.4.3. Canales

Dentro de los canales se distinguen dos enfoques, el canal de comunicación y difusión con los clientes y el canal de comercialización y adquisición con los proveedores. Estos se detallan a continuación:

1. Comunicación y difusión con los clientes

- ❖ *Recomendación:* Seguir alentando la recomendación de los clientes respecto a la empresa, ya que esta forma de marketing ha sido bastante útil para la empresa y ha entregado nuevos clientes de manera constante.
- ❖ *Redes sociales:* Se debe incentivar una red social que ayude a mostrar el trabajo realizado por la empresa y ayude a llegar a las nuevas generaciones que serán los clientes de ahora y mañana.

2. Adquisición y comercialización con proveedores

- ❖ *Adquisición de materiales:* Estos se compran de manera directa con proveedores generales, tales son: Sodimac y Easy. Cuando las obras son más grandes estos se compran directamente con proveedores como pinturas Sipa, pinturas Revor, etc.
- ❖ *Comercialización con proveedores:* Existe una cartera de proveedores que entregan servicios específicos que la empresa contrata para ciertas obras. En general son trabajos que la empresa subcontrata para la realización de la obra, estos pueden ser, por ejemplo, Colocación de vidros, Trabajos específicos de soldadura, etc.

9.4.4. Relación con clientes

La relación con los clientes es de carácter personalizada, tratando de manera directa con ellos la previa evaluación de los proyectos, los avances de la obra hasta la finalización de esta. El servicio postventa de la empresa consiste en una garantía que

en general se da un periodo de un mes donde los clientes pueden solicitar la garantía del servicio por alguna avería. Esta garantía consiste en reparar el desperfecto que se pueda presentar en la obra (ya finalizada) de manera gratuita, para esto los clientes se comunican con el dueño y se llega a acuerdo de un día para enviar el servicio de reparación.

La reparación de techos es el servicio que con más tiempo de garantía cuenta, ya que estos en su mayoría se reparan en verano, época donde no llueve, por lo que se deben esperar las primeras lluvias para comprobar si el servicio quedo bien realizado, si el techo presenta desperfectos los clientes pueden solicitar la garantía de la misma manera que se mencionaba anteriormente.

9.4.5. Fuentes de ingresos

La empresa cuenta con tres fuentes principales de ingreso, que son:

1. *Prestación de servicios:* Estos ingresos se generan por el trabajo generado por la empresa en las obras que licita.
2. *Servicio de intermediario:* Estos ingresos tienen relación con la red de contactos que cuenta la empresa, debido a que cuando un cliente busca una empresa que entregue un servicio en específico el fundador muestra su red de contactos que pueden ayudar al cliente. Cuando el cliente contrata aquellos servicios la empresa gana una comisión que varía dependiendo el tamaño del presupuesto.
3. *Servicio de consultoría:* Debido a la amplia experiencia del fundador en el rubro, ciertos clientes o empresas solicitan la ayuda de este para analizar las soluciones con las que cuentan y la viabilidad de estas, para este servicio se cobra una comisión que varía dependiendo del tipo de cliente que lo solicite.

9.4.6. Recursos clave

Existen 3 recursos claves para la empresa, estos son: recursos humanos, recursos financieros y recursos materiales, los cuales se detallan como:

1. *Recursos humanos:* Son las capacidades con que cuenta el personal, así como su experiencia en el rubro y las habilidades de los trabajadores y del fundador.

2. *Recursos financieros:* Es la capacidad de liquidez e ingresos de la empresa y la posibilidad de acceder a financiamiento externo.
3. *Recursos materiales:* Dentro de estos recursos se consideran las maquinarias, equipos y materiales con los que cuenta la empresa.

9.4.7. Activades clave

Se destacan las siguientes tres actividades que se consideran claves para la empresa:

1. *Contratación de trabajadores:* Esta actividad es de suma importancia, ya que en esta se debe lograr identificar y captar el potencial y experiencia de un futuro trabajador que llegue a la empresa.
2. *Generación de presupuestos:* La importancia de esta actividad es bastante alta, porque quien presupueste una obra debe tener en consideración diversos factores que pueden ocurrir dentro del transcurso de esta y pueden afectar la finalización de esta. El presupuesto debe estar correcto para que estas eventualidades se prevean y no mermen en el futuro las utilidades de la empresa.
3. *Realización y desarrollo de la obra:* En esta actividad la empresa debe destacar en calidad y eficiencia, ya que esta genera el principal ingreso de la empresa y es la primera vista para futuras recomendaciones.

9.4.8. Socios claves

Dentro de los socios claves se destaca la cartera con la que ya cuenta la empresa, donde se pueden encontrar socios dedicados a diversos rubros relacionados a la construcción como, por ejemplo, vidriería, construcciones en soldadura, jardinería y construcción de piscinas, etc. Estos ayudan a potenciar la obra a través de subcontratos o entregando directamente trabajos a ellos.

9.4.9. Estructura de costos

Los costos de la empresa se pueden reflejan en dos principalmente, los *costos de los materiales* y los *costos de mano de obras*. Otros tipos de *costos es el de movilidad*, ya que la empresa cuenta con un vehículo para movilizar sus trabajadores y comprar los materiales y la *retención de la boleta de honorarios* realizada por el servicio de impuestos internos (SII). En general, los costos de la empresa son variables y fluctúan dependiendo del tamaño de la obra.

Figura 30: Lienzo CANVAS de la empresa

Socios claves <i>* Socios dedicados a diversos rubros relacionados a la construcción</i>	Actividades claves <i>* Contratación de trabajadores</i> <i>* Generación de presupuestos</i> <i>* Realización y desarrollo de la obra</i>	Propuesta de valor <i>Soluciones de construcción rápidas y de calidad para tu vivienda</i>	Relación con clientes <i>* Personalizada</i> <i>* Directa con el cliente</i> <i>* Servicio de garantía por trabajo realizado</i>	Segmento de clientes <i>* Remodelación</i> <i>* Reparación</i> <i>* Clientes frecuentes</i>
	Recuros claves <i>* Recursos humanos</i> <i>* Recuros financieros</i> <i>* Recursos materiales</i>		Canales <i>* Comunicación y difusión con clientes: recomendación y redes sociales.</i> <i>* Adquisición y comercialización con proveedores: adquisisición de materiales y comercialización con proveedores.</i>	
Estructura de costos <i>* Materiales</i> <i>* Mano de obra</i> <i>* Movilidad</i> <i>* Boleta de honorarios</i>			Fuentes de ingresos <i>* Prestación de servicios</i> <i>* Servicio de intermediario</i> <i>* Servicio de consultoría</i>	

Fuente: creación propia

9.5. Establecimiento de estrategia y objetivos estratégicos

A continuación, se definirán las perspectivas y objetivos estratégicos propuestos para la empresa, además de las metas e indicadores de rendimiento ligadas a estos con las acciones estratégicas pertinentes a realizar:

9.5.1. Perspectivas

Para la propuesta de plan estratégico realizada se trabajó con las cuatro perspectivas tradicionales establecidas por Kaplan y Norton para el cuadro de mando integral, vale decir: *perspectiva del cliente*, *perspectiva interna*, *perspectiva de aprendizaje y desarrollo* y *perspectiva financiera*. La decisión de basarse en estas perspectivas se sustenta en que la empresa al ser de un tamaño micro y no contar con una estructura interna orgánica, no puede buscar entregar otro enfoque, ya que su principal interés es cimentar una estructura y bases para la planificación que estas perspectivas logran entregar.

Perspectiva del cliente

Desde la perspectiva del cliente es de suma importancia la imagen que muestra la empresa en el mercado, logrando mostrar la alta calidad de los servicios entregados en

comparación a la competencia. Se debe buscar captar un mayor número de clientes nuevos y fidelizarlos a través de la calidad del servicio y la conformidad con los tiempos de ejecución, así como también con un trato personalizado y una postventa que mantenga el compromiso con el cliente que ha venido presentado la empresa hasta hoy. La estrategia debe apuntar a mantener en el corto plazo las ventajas de calidad y ejecución de tiempos y potenciarlos en el mediano y largo plazo.

Perspectiva interna

En esta perspectiva la empresa deberá colocar un principal enfoque, ya que no cuenta con una estructura orgánica, por lo que se hace necesario crear una organización con áreas administrativas que ayuden a la funcionalidad de la empresa en sus procesos internos y la entrega del servicio a los clientes. Se debe tener en consideración el crear una nómina con los precios de los servicios que ayude a estandarizar este tema, pudiendo así agilizar el proceso de presupuestación y negociación con los clientes. También, se debe considerar la externalización de los servicios de finanzas en el corto plazo, ya que el costo en el corto plazo puede generar problemas de liquidez en el comienzo, apuntando en el mediano plazo a optar a un área específica dentro de la empresa que controle el proceso financiero.

Finalmente, se hace necesario el poder contar con una planta fija de trabajadores que estén contratados de tiempo completo, esto se debe a que contar con una cantidad suficiente de personal disponible se vuelve necesario para poder aumentar el alcance de proyectos a realizar en simultáneo.

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

En esta perspectiva se hace necesario crear una sinergia con las demás buscando potenciar continuamente la experiencia de los colaboradores actuales y de los futuros. De esta manera, a través de un continuo mejoramiento de la mano de obra y sus capacidades técnicas poder mantener un servicio de alta calidad que vaya mejorando los tiempos de finalización de las obras y ganando la aceptación de los clientes.

Se hace necesario investigar nuevas técnicas de construcción que se estén utilizando en la actualidad a nivel nacional o en otros países y analizar la viabilidad de su implementación en la empresa para innovar en el mercado de la remodelación y reparación de viviendas.

Perspectiva financiera

Esta perspectiva está ligada directamente con las utilidades que genera la empresa que se transforman en la riqueza del fundador de esta, que como bien se ha mencionado anteriormente, el fundador es trabajador y responsable de las actividades operacionales y administrativas en su totalidad. Esta perspectiva busca hacer crecer las ganancias de la empresa y haciendo que, a la misma vez la empresa comience un plan de crecimiento sostenible para el tiempo determinado anteriormente. Para conseguir esto, es que se debe iniciar un análisis de costos buscando proveedores más competitivos por parte de los materiales, así mismo analizar los precios que se están cobrando a la actualidad y cuanto pueden crecer para cada segmento de clientes identificado. Ahora bien, el crecimiento de la empresa en el corto plazo puede reflejar una disminución de la utilidad, ya que se deberán invertir en ciertas tareas, como por ejemplo estudios de proveedores, precios del mercado, inversión en marketing por redes sociales, pero en el mediano y largo plazo esta inversión debe arrojar un incremento de la demanda atendida por la empresa, haciendo que la cantidad de proyectos aumente, lo que reflejará un crecimiento del ingreso.

9.5.2. Definición de objetivos estratégicos

La definición de los objetivos estratégicos se creó en conjunto con el fundador de la empresa, para poder dar un aterrizaje correcto y realizarlos lo más coherente y comprometidos con el crecimiento sostenible de la empresa. Para esto, se utilizó el análisis de la matriz FODA en conjunto con las cuatro perspectivas establecidas anteriormente, por lo que se establecieron tres objetivos por perspectiva, dejando un total de doce objetivos para la empresa, los cuales son:

Objetivos financieros

1. Aumentar la utilidad de la empresa

Este objetivo busca identificar el nivel de utilidad que registra la empresa, para esto se evaluará trimestralmente la utilidad generada para mantener un mayor monitoreo de este objetivo y poder tomar acciones correspondientes a los resultados.

2. Reducción de los costos de materiales

Se hace importante poder reducir los costos de materiales, ya que este es uno de los principales costos junto con la mano de obra, por lo que una reducción de estos reflejaría precios más competitivos y mayores niveles de utilidad. Este objetivo se debe analizar trimestralmente para poder llevar un mayor control y poder fijar planes de acción en caso de que no se esté cumpliendo.

3. Aumentar el número de proyectos

Es importante aumentar el número de proyectos de la empresa, ya que sus ingresos dependen directamente de estos. Para poder aumentar los ingresos operacionales se debe hacer crecer la cantidad de proyectos, lo que ayudará finalmente a aumentar la utilidad de la empresa. Este objetivo se debe analizar trimestralmente para poder llevar un mayor control y poder fijar planes de acción en caso de que no se esté cumpliendo.

Objetivos del cliente

1. Aumentar la satisfacción del cliente, respecto al servicio entregado

Al no existir información anterior sobre la evaluación de los clientes para la empresa y el servicio que está entregando se hace difícil poder contar con un dato de comparación y mostrar posibles mejoras, pero es necesario comenzar a evaluar la satisfacción de los clientes para poder ver si se está consiguiendo entregar un buen trabajo y de calidad, para este objetivo es necesario utilizar la encuesta presentando anteriormente en la Tabla 6 que ayudará de manera eficiente y eficaz a medir la satisfacción del cliente a través de una breve evaluación. Este objetivo se debe analizar trimestralmente para poder llevar un mayor control y poder fijar planes de acción en caso de que no se esté cumpliendo.

2. Mejorar la imagen de la empresa en el mercado

Con el fin de poder abordar nuevos segmentos de clientes, clientes más jóvenes, se busca que la empresa comience a tener presencia en distintas redes sociales y opte por la creación de una página web. Con esto debería poder comenzar a presentar sus proyectos, opiniones de clientes y los servicios que otorga. Este objetivo se debe analizar trimestralmente para poder llevar un mayor control y poder fijar planes de acción en caso de que no se esté cumpliendo.

3. Aumentar el número y retención de clientes

Para que la empresa pueda crecer de manera óptima se hace importante lograr aumentar la cantidad de clientes fieles a la empresa y sus servicios, ya que estos aportarán trabajo e ingresos constantemente formando un piso solido del cual en un futuro se podrá proyectar y sustentar nuevos proyectos o servicios. Este objetivo se debe analizar trimestralmente para poder llevar un mayor control y poder fijar planes de acción en caso de que no se esté cumpliendo.

Objetivos de procesos internos

1. Mejorar la calidad del servicio entregado

Para poder conseguir los objetivos de la perspectiva del cliente, se hace necesario estar mejorando la calidad del servicio constantemente, buscando nuevos procesos que ayuden a mejorar los tiempos de construcción de una obra o ya sea mejorando la calidad de los materiales, entre otras cosas. Este objetivo se debe analizar trimestralmente para poder llevar un mayor control y poder fijar planes de acción en caso de que no se esté cumpliendo.

2. Mejorar la funcionalidad de la empresa

Es necesario de que la empresa comience a mejorar su funcionalidad, este término esta referido a los procesos internos de la empresa, su organización y su red de contactos. Estos tres factores son necesarios para que la empresa puede robustecer su planta y comenzar a operar con un mayor número de proyectos de manera viable. Este objetivo se debe analizar trimestralmente para poder llevar un mayor control y poder fijar planes de acción en caso de que no se esté cumpliendo.

3. Aumentar el alcance de trabajo de la empresa

Este objetivo es primordial, ya que, para poder conseguir un mayor número de clientes, y así un mayor número de proyectos, la empresa deberá ir aumentando en el tiempo su capacidad de trabajo y alcance, para conseguir este aumento se deberá hacer crecer la cantidad de trabajadores del área operativa. Este objetivo se debe analizar trimestralmente para poder llevar un mayor control y poder fijar planes de acción en caso de que no se esté cumpliendo.

Objetivos de aprendizaje y desarrollo

1. Mejorar las capacidades técnicas de los colaboradores

Mantener una mejora continua del servicio es importante y para esto es primordial mantener una constante mejora de las capacidades de los colaboradores, específicamente de sus capacidades técnicas, ya que estos son quienes llevan los trabajos a cabo y los clientes evaluarán. Este objetivo se debe analizar semestralmente para poder llevar un mayor control y poder fijar planes de acción en caso de que no se esté cumpliendo.

2. Desarrollar e implementar sistemas de tecnologías de la información en la empresa

Para que la empresa logre aumentar la eficiencia de sus procesos y pueda también conseguir llegar a nuevos segmentos de clientes es necesario que comience a acompañar su trabajo de tecnologías que ayuden a crear bases de datos, perfiles de clientes, y principalmente a contar con información cuantitativa para poder observar la mejora de la empresa tanto financiera como eficientemente en el área operativa. Este objetivo se debe analizar trimestralmente para poder llevar un mayor control y poder fijar planes de acción en caso de que no se esté cumpliendo.

3. Mejorar los beneficios de los colaboradores de la empresa

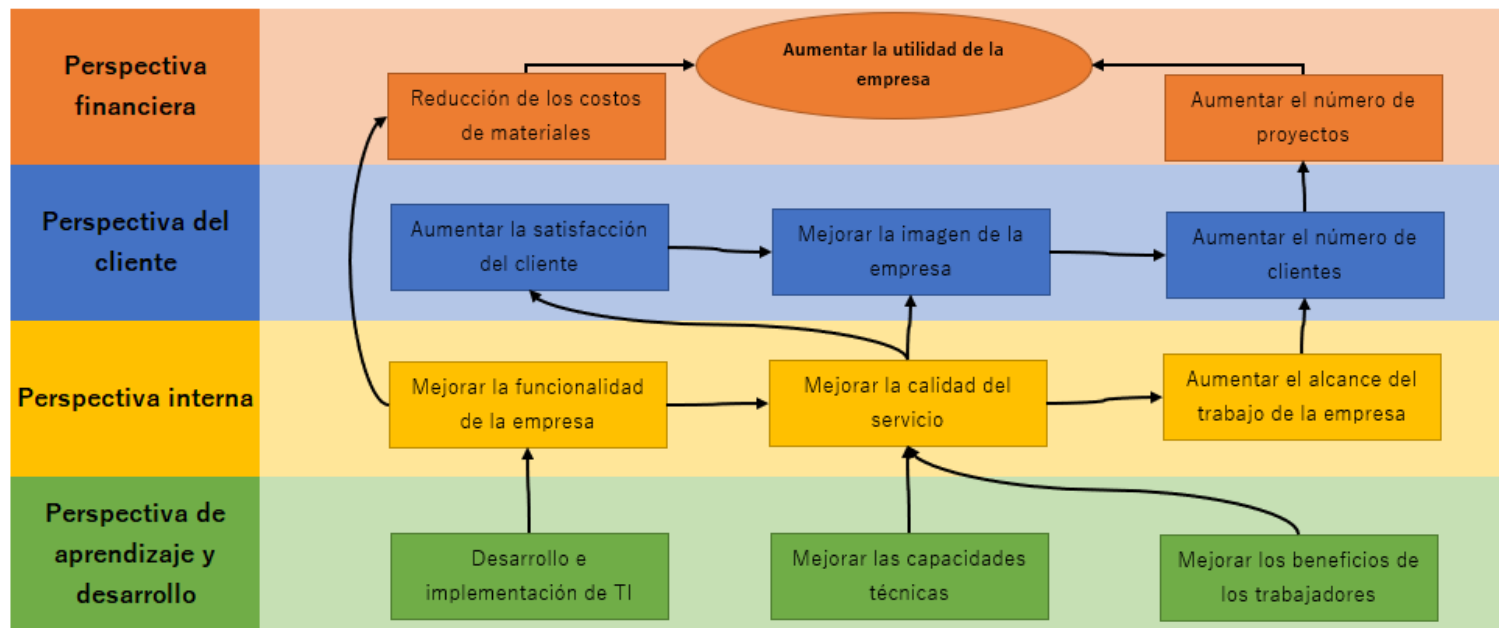
La empresa además de buscar mejorar la eficiencia de sus procesos y la calidad del servicio entregado a sus clientes debe también buscar continuamente la mejora de los beneficios de sus colaboradores, ya que si estos son felices en la empresa que trabajan ayudarán a mejorar los servicios entregando lo mejor de ellos y comprometiéndose con la calidad y los buenos trabajos. Este objetivo se debe analizar trimestralmente para poder llevar un mayor control y poder fijar planes de acción en caso de que no se esté cumpliendo.

9.5.3. Mapa Estratégico

Con el fin de hacer más comprensible la estrategia de la empresa y para que en un futuro se pueda rastrear cualquier falla que se presente, es que se crea este mapa estratégico, que ayuda a entender la estratégica propuesta para la empresa, logrando conectar lo

intangible con lo tangible, la utilidad de la empresa. Este mapa se puede observar en la *Figura 31*:

Figura 31: Mapa estratégico de la empresa



Fuente: creación propia

9.5.4. Factores críticos de éxito

Una vez establecidos los objetivos estratégicos por perspectiva, se conversó con el fundador de la empresa, con el fin de identificar los factores críticos de éxito relacionados a cada una de las perspectivas que son necesarios para el cumplimiento de los objetivos anteriormente, en la *Tabla 7* se pueden apreciar.

Tabla 7: Factores críticos de éxito por perspectiva

Perspectiva	Objetivos	Factores claves de éxito
Perspectiva financiera	1) Aumentar la utilidad de la empresa.	* Establecer relaciones con proveedores.
	2) Reducción de los costos de materiales.	* Mantener un adecuado manejo del flujo de caja.
	3) Aumentar el número de proyectos.	* Correcta presupuestación de los proyectos.
Perspectiva del cliente	4) Aumentar la satisfacción del cliente, respecto al servicio entregado.	* Entregar soluciones ad hoc para las necesidades del cliente.
	5) Mejorar la imagen de la empresa en el mercado.	* Mantener contacto personalizado y continuo con el cliente.
	6) Aumentar el número y retención de clientes.	
Perspectiva de procesos internos	7) Mejorar la calidad del servicio entregado.	* Mejorar los tiempos de duración del servicio.
	8) Mejorar la funcionalidad de la empresa.	* Estructurar la empresa por áreas y actividades orgánicas.
	9) Aumentar el alcance de trabajo de la empresa.	* Aumentar el número de trabajadores.
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	10) Mejorar las capacidades técnicas de los colaboradores.	* Compromiso del fundador con la innovación y el emprendimiento en TI.
	11) Desarrollar e implementar sistemas de tecnologías de la información en la empresa.	* Capacitaciones regulares para los trabajadores.
	12) Mejorar los beneficios de los colaboradores de la empresa.	* Encuesta de satisfacción de la empresa para los trabajadores.

Fuente: creación propia

9.5.5. Indicadores de rendimiento (KPI 'S)

Los indicadores de rendimiento fueron elaborados en línea con los objetivos estratégicos planteados para cada perspectiva fijada. Cabe mencionar que estos indicadores fueron conversados y trabajados con el fundador de la empresa, para que puedan ser ambiciosos proponiendo crecimiento continuo a la empresa y a la misma vez actuar dentro de un marco lógico que no ayude a regular las metas numéricas que se proponen. Estos indicadores buscan montar a la empresa en un ambiente desafiante y de constante competencia que además de entregar crecimiento financiero, lo cual es la meta principal, también buscan ayudar a aumentar la experiencia de los trabajadores de la empresa mientras la estructura orgánica comienza a tomar forma y a robustecerse.

El objetivo de estos indicadores es poder entregar un control de los objetivos, además de poder comparar el desempeño de la organización entre distintos periodos e identificar las falencias del plan estratégico o de la empresa en el cumplimiento de objetivos para poder tomar acciones de manera rápida. Los indicadores establecidos se detallarán a continuación:

Kpi 's financieros

1) Aumentar la utilidad de la empresa

La utilidad desde hace unos cinco años fluctúa entre los 25 a 30 millones de pesos, por lo que expresa el fundador. Para esta evaluación se fijará como piso los 27,5 millones, por lo que se buscará aumentar la utilidad en un 10% o más anualmente (2,5% trimestralmente), que se traducen en 2,75 millones de pesos. La fórmula para este indicador es:

$$\left(\frac{\text{Utilidad año actual}}{\text{Utilidad año anterior}} - 1 \right) * 100 = \%$$

2) Reducción de los costos de materiales

El gasto en materiales fluctúa dependiendo del tipo de obra que se esté llevando a cabo, pero en general varía entre un 30% a un 40% por presupuesto. Para esta evaluación se fijará como piso un 35% de costo en materiales del total de un presupuesto, se buscará reducir este nivel de costos en un 2% (0,5% trimestralmente) o menos anualmente por presupuesto. La fórmula para este indicador es:

$$\left(\frac{\text{Costo presupuestado anual } (t)}{\text{Costo presupuestado anual } (t - 1)} - 1 \right) * 100 = \%$$

3) Aumentar el número de proyectos

Para hacer crecer el ingreso se buscará hacer crecer el número de proyectos anuales en los cuales trabaja la empresa, estos proyectos fluctúan anualmente entre 40 a 45 proyectos. Para esta evaluación se fijará el número de proyectos en 43 proyectos anuales y se buscará aumentar esta cantidad en un 8% (2% trimestralmente) que se traduce en 4 proyectos más anualmente. La fórmula para este indicador es:

$$\left(\frac{\text{Nº de proyectos anuales } (t)}{\text{Nº de proyectos anuales } (t - 1)} - 1 \right) * 100 = \%$$

Kpi 's del cliente

4) Aumentar la satisfacción del cliente, respecto al servicio entregado

Para lograr medir la satisfacción del cliente se utilizará la encuesta presentada anteriormente en la *Tabla 6*. Ya que, no existen datos que poder medir anteriormente, se recomienda comenzar a crear una base de datos con esta encuesta realizándosela a todos los clientes de la empresa para comenzar una comparación anual de estos resultados. Se busca que en los 4 campos evaluados la empresa destaque con un 85% o mayor de satisfacción al cliente.

5) Mejorar la imagen de la empresa en el mercado

Para lograr mejorar la imagen de la empresa se creará una red social donde la empresa pueda compartir su contenido con las personas, por lo que este indicador buscará medir el número de interacciones de la plataforma con las personas, entendiéndose interacción ya sea como me gustas, publicaciones compartidas, reacciones al contenido y preguntas a la empresa. Para este indicador se fija como objetivo mantener como mínimo 100 interacciones mensuales con el público. La fórmula para este indicador es:

$$N^{\circ} \text{ de interacciones mensuales} \geq 100$$

6) Aumentar el número y retención de clientes

Actualmente existe una cartera de quince clientes frecuentes, por lo que este indicador busca hacer crecer esta cartera en un 30% o más anualmente (7,5% trimestralmente), lo cual se traduce como 5 clientes nuevos y fidelizados al año. La fórmula para este indicador es:

$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de clientes frecuentes } (t)}{N^{\circ} \text{ de clientes frecuentes } (t-1)} - 1 \right) * 100 = \%$$

Kpi's de procesos internos

7) Mejorar la calidad del servicio entregado

Este índice se medirá dentro de la encuesta realizada a los clientes que se encuentra en la *Tabla 6*, se evaluará específicamente en la pregunta “¿Cuán satisfecho se encuentra del servicio recibido?”. En la primera evaluación que se les hizo a los clientes fidelizados se obtuvo un 77,8% de muy satisfecho y un 22,2% de satisfecho, por lo que se espera mejorar esta cifra y conseguir un 85% o mayor en este campo.

8) Mejorar la funcionalidad de la empresa

Este Kpi busca ayudar a que los procesos sean más prácticos y utilitarios para la empresa. Para lograr esto, se buscará mejorar el número de proveedores de servicios con los que cuenta la empresa y mejorar el tiempo de duración de las obras. Actualmente, la empresa cuenta con una cartera de diez proveedores de servicios y se busca aumentar este número en un 50% anualmente (12,5% trimestralmente), lo que significa lograr aumentarla en 5 socios comerciales. La fórmula para este indicador es:

$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de proveedores de servicios}(t)}{N^{\circ} \text{ de proveedores de servicios}(t-1)} - 1 \right) * 100 = \%$$

Hoy en día una obra dura en promedio un mes o treinta días aproximadamente, a excepción de las obras más grandes que su tiempo es más largo y variable, por lo que se buscará reducir este número de días, en 10 días anualmente (2,5 días trimestralmente).

$$N^{\circ} \text{ de días de duración de la obra (promedio)} \leq 20 \text{ días}$$

9) Aumentar el alcance de trabajo de la empresa

Para poder aumentar el alcance de trabajo de la empresa es necesario aumentar el número de trabajadores operativos que trabajen a tiempo completo en la empresa, actualmente se cuenta con un trabajador de planta, pero se buscará aumentar este número a 4 trabajadores por año. La fórmula para este indicador es:

$$N^{\circ} \text{ de trabajadores} \geq 4 \text{ trabajadores}$$

Kpi 's de aprendizaje y desarrollo

10) Mejorar las capacidades técnicas de los colaboradores

Para poder mejorar las capacidades técnicas de los colaboradores y así aumentar la calidad del servicio entregado se instaurarán 2 capacitaciones anualmente (1 semestralmente). La fórmula para este indicador es:

$$N^{\circ} \text{ de capacitaciones anuales} = 2$$

11) Desarrollar e implementar sistemas de tecnologías de la información en la empresa

Este Kpi busca ayudar a hacer más eficientes los procesos de la empresa incluyendo tecnología, específicamente softwares que acompañen la parte de marketing y finanzas principalmente. Por lo que se evaluará el número de nuevos clientes conseguidos por redes sociales, esperando que estos sean a lo menos un 10% del total de nuevos clientes anualmente. La fórmula para este indicador es:

$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de nuevos clientes por rr.ss.}}{\text{Total de nuevos clientes}} \right) * 100 \geq 10\%$$

12) Mejorar los beneficios de los colaboradores de la empresa

Actualmente, los trabajadores perciben un sueldo de \$600.000 pesos líquidos mensualmente más algunos bonos que se entregan durante el año, por lo que se busca mejorar este sueldo aumentándolo \$50.000 anualmente (\$12.500 trimestralmente). La fórmula para este indicador es:

$$Sueldo(t + 1) - Sueldo(t) = \$50.000$$

9.6. Plan de acción para la estrategia de la empresa

Para poder cumplir con la estrategia establecida anteriormente, y principalmente con los objetivos estratégicos establecidos, se diseñó este plan de acciones en conjunto con el dueño de la empresa. Este plan se divide en dos fases la primera es la de corto y mediano plazo que se puede observar en la *Tabla 8* donde se definen diversas acciones a realizar y cumplen con robustecer a la empresa, ya sea en trabajadores, administrativamente y socios claves. La segunda fase de este plan se ve en la *Tabla 9*, en donde las acciones responden al largo plazo de la empresa ya fijándose en la entrega de valor al cliente, su fidelización y la organización de la empresa en áreas entre otras cosas. Las acciones definidas son las siguientes:

9.6.1. Acciones de corto y mediano plazo

1. Crear nombre de la empresa

Es importante crear un nombre atractivo y que identifique a la empresa en el mercado, con el fin de que los clientes puedan recomendar a la empresa por su nombre y no por el nombre del fundador de la empresa. Esto ayudará a crear prestigio para la empresa como marca y reconocimiento en el mercado, además de entregar seriedad para proyectarse en el tiempo. Esta acción responde a la *perspectiva del cliente* al objetivo de *mejorar la imagen de la empresa*.

2. Contratación de personal

Se contratarán dentro del primer año 3 personas que tengan conocimiento sobre construcción, específicamente de obras menores, las cuales se buscará que se establezcan como trabajadores de la empresa más que contratarlos solo por faena como se ha venido realizando anteriormente. Con este personal se busca aumentar de manera

considerable los proyectos realizados por la empresa durante los primeros dos años, con el fin del tercer año poder aumentar este número de trabajadores a 6 u 8 personas dependiendo de la cantidad de proyectos que se estén realizando en ese año. Esta acción responde a la *perspectiva interna* de la empresa, al objetivo de *aumentar el alcance del trabajo de la empresa*.

3. Terciarización de áreas

Durante los primeros tres años las áreas de finanzas y marketing serán subcontratadas, esto con el fin de que la empresa se desligue en un principio de estas tareas que quitan tiempo al dueño de la empresa y comience a dedicarse más a la parte operativa y la capacitación de los nuevos trabajadores.

Las áreas de finanzas y marketing se subcontrarán con personas de confianza del fundador de la empresa que cuentan con estudios en los campos relacionados a estas áreas, donde se está negociando un contrato de tres años. Esta acción responde a la *perspectiva interna* de la empresa, al objetivo de *mejorar la funcionalidad de la empresa*.

4. Plan de inducción para nuevos trabajadores

Es necesario mostrar a los nuevos trabajadores la calidad que la empresa busca entregar en sus servicios, por lo que se iniciará un programa de capacitación inicial o de inducción para nuevos trabajadores, con el fin de que puedan entender y vincularse con el propósito y misión de la empresa, para que las personas que entren a trabajar al área operativa de la empresa puedan comenzar a trabajar entendiendo lo que se espera de su trabajo. Esta acción responde a la *perspectiva de aprendizaje y desarrollo*, al objetivo de *mejorar las capacidades técnicas*.

5. Contratos con nuevos proveedores

Es necesario comenzar a vincularse con nuevos proveedores que puedan entregar costos más bajos por los materiales solicitados y de esta manera aprovechar el inventario que puede mantener la empresa. Durante los primeros tres años se buscarán proveedores como Sipa y Revor para materiales relacionados a la pintura y para materiales de construcción el fundador buscará vendedores al por mayor que se

dediquen a la venta de estos. Esta acción responde a la *perspectiva financiera*, al objetivo de *reducción de los costos de materiales*.

6. Establecer socios comerciales

Los socios comerciales son muy importantes, ya que permiten entregar un servicio más completo a los clientes de la empresa. Debido a que la empresa está buscando expandir su capacidad de trabajo se hace necesario buscar nuevos socios comerciales que mantengan la calidad de los actuales y colaboren igualmente con un mayor número de clientes. Durante los primeros dos años se buscarán socios comerciales especialistas en instalación de vidrios y ventanas, y construcción de piscinas que son los mayormente demandados por los clientes, en el tercer año se buscarán socios comerciales que ayuden con temas más estructurales, por ejemplo, soldadores, albañiles, maestros de ladrillos, etc. Esta acción responde a la *perspectiva del cliente e interna*, específicamente a los objetivos de *mejorar la calidad del servicio y aumentar la satisfacción del cliente*.

7. Interacción con redes sociales

Las redes sociales tienen una gran importancia hoy en día y se vuelven necesarias para poder captar un segmento más juvenil, y también para poder difundir los servicios realizados por las empresas, con imágenes y opiniones de los mismos clientes. Durante el primer año se utilizará Instagram y LinkedIn como plataformas de comunicación y contacto, el segundo año se sumará una página web propia de la empresa que este coordinada con las redes sociales de la empresa y se buscará mantener esta interacción de manera permanente a través de la página con los clientes. Esta acción cumple con la *perspectiva de aprendizaje y desarrollo*, con el objetivo de *desarrollo e implementación de TI*.

Tabla 8: Acciones de corto y mediano plazo

Corto y Mediano plazo			
N	Acción estratégica	Objetivo estratégico que responde	Responsable
1	Crear nombre de la empresa	*Mejorar la imagen de la empresa en el mercado	Fundador
2	Contratación de personal	*Aumentar el número de proyectos *Aumentar el alcance de trabajo de la empresa	Fundador
3	Terciarización de áreas	*Mejorar la funcionalidad de la empresa *Mejorar la calidad del servicio entregado	Fundador
4	Plan de inducción para nuevos trabajadores	*Mejorar las capacidades técnicas de los colaboradores	Fundador
5	Contratos con nuevos proveedores	*Reducción de los costos de materiales	Fundador
6	Establecer socios comerciales	*Aumentar el número de proyectos *Mejorar la funcionalidad de la empresa	Fundador
7	Interacción en redes sociales	*Mejorar la imagen de la empresa en el mercado	Marketing

Fuente: creación propia

9.6.2. Acciones de largo plazo

1. Estandarizar los servicios de la empresa

Estandarizar los servicios de la empresa es un factor necesario para mantener un crecimiento constante y poder optar a proyectos de mayor amplitud, ya que una vez estandarizados estos la empresa sabrá cuantas horas hombre (HH) utiliza por cada servicio, el costo en el que debe incurrir para que el servicio se lleve a cabo y el tiempo en el que el servicio se debe finalizar. Con esto la empresa tendrá una gran herramienta a favor, porque con estos números la empresa podrá fluctuar el precio, sabiendo cuanto margen está obteniendo por este y cuanto es el precio mínimo para cobrar. Esta acción cumple con la *perspectiva de aprendizaje y desarrollo*, con el objetivo de *desarrollo e implementación de TI*.

2. Mantener una relación directa con los clientes

Actualmente la empresa mantiene una relación de comunicación directa con sus clientes, a pesar de que es difícil lograr mantener una comunicación tan fluida con los clientes cuando los proyectos vayan creciendo, la empresa debe invertir en esta confianza con sus clientes para que estos sigan teniendo la confianza que le han otorgado, y los clientes nuevos también tengan confianza con los servicios contratados.

Para esto la empresa debe invertir en postventa después del cuarto año, el fundador seguir comunicándose con sus clientes actuales y con los más grandes, y la persona contratada para esto mantener un canal de comunicación directo para los clientes. Esta acción responde con la *perspectiva de cliente* y con los objetivos de *aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la imagen de la empresa*.

3. Creación de áreas de trabajo para la empresa

Es importante que al quinto año la empresa se integre en áreas de distinta funcionalidad, se recomienda integrar el área de finanzas, crear un área de recursos humanos (RR.HH.), un área comercial y el área operativa que es la que presta el servicio como tal.

Estas áreas ayudarán a que la empresa logre tener una mejor funcionalidad y el fundador se pueda desligar de varias tareas y pueda comenzar a dedicarse a solo buscar nuevos proyectos. Esta acción esta direccionada a la *perspectiva interna* de la empresa, con el objetivo de *mejorar la funcionalidad de la empresa*.

4. Contratación de personal

Se deberá seguir contratando personal, ahora con estudios más especializados para las distintas áreas de la empresa, se proyecta que para el quinto año exista una persona en finanzas, una persona en recursos humanos, dos personas en el área comercial, de los cuales uno será el fundador y el área operativa este con veinte trabajadores de planta a lo menos. Esta acción responde a la *perspectiva interna* de la empresa, al objetivo de *aumentar el alcance del trabajo de la empresa*.

5. Arriendo de local comercial

En el quinto año se hace necesario buscar un local comercial que cumpla con ciertas características, por ejemplo, con espacio para mantener un mayor inventario, oficinas, baños, etc. Esto es importante, ya que la empresa en este año debe comenzar a proyectar proyectos de mayor envergadura, por lo que necesita oficinas que den seriedad a la empresa al momento de licitar, además de poder aumentar su nivel de inventario de materiales. Esta acción está ligada a la *perspectiva interna*, con los objetivos de *mejorar la funcionalidad de la empresa y mejorar la calidad del servicio*.

6. Licitación de grandes proyectos

La empresa en el largo plazo debe comenzar a concursar por licitaciones de proyectos de gran tamaño, por ejemplo, en malls, edificios completos, con entidades gubernamentales, etc.

Estos proyectos se hacen necesarios para que la empresa puede seguir creciendo y subsistiendo con las proyecciones de crecimiento que contempla. Para estas licitaciones se hace necesario contar con consultores que ayuden a preparar los presupuestos y brochure de la empresa. Esta acción responde a la *perspectiva financiera* de la empresa al objetivo de *aumentar el número de proyectos*.

7. Establecer capacitaciones para trabajadores

Mantener la calidad que viene destacando a la empresa en estos últimos años es importante, por lo cual se deben buscar capacitaciones para los trabajadores de la empresa, específicamente los colaboradores del área operativa, ya que estos son quienes entregan el servicio que es visible para el cliente y se busca que sea de la mayor calidad posible. Esta acción responde a la *perspectiva de aprendizaje y desarrollo*, al objetivo de *mejorar las capacidades técnicas*.

8. Mejorar sueldos de colaboradores

En el quinto año la empresa ya teniendo una constitución completa de sus áreas, debe evaluar la posibilidad de aumentar los sueldos de los trabajadores y mantener la satisfacción de estos, así de esta manera estos se comprometan con la empresa y entreguen sus mejores capacidades para efectuar un buen trabajo. Esta acción

responde a la *perspectiva de aprendizaje y desarrollo*, específicamente al objetivo de *mejorar los beneficios de los trabajadores*.

Tabla 9: Acciones de largo plazo

Largo plazo			
N	Acción estratégica	Objetivo estratégico que responde	Responsable
1	Estandarizar los servicios de la empresa	*Reducción de los costos de materiales *Mejorar la calidad del servicio entregado	Área operativa
2	Mantener una relación directa con los clientes	*Aumentar el número y retención de clientes *Aumentar la satisfacción del cliente, respecto al servicio entregado	Área comercial
3	Creación de áreas de trabajo para la empresa	*Mejorar la calidad del servicio entregado *Mejorar la funcionalidad de la empresa	Fundador
4	Contratación de personal	*Aumentar el número de proyectos *Aumentar el alcance de trabajo de la empresa	Recursos humanos
5	Arriendo de local comercial	*Mejorar la imagen de la empresa en el mercado *Aumentar el número y retención de clientes *Reducción de los costos de materiales	Área de finanzas
6	Licitación de grandes proyectos	*Aumentar el número de proyectos *Aumentar la utilidad de la empresa	Área comercial
7	Establecer capacitaciones para trabajadores	*Mejorar las capacidades técnicas de los colaboradores	Recursos humanos
8	Mejorar sueldos de colaboradores	*Mejorar los beneficios de los colaboradores de la empresa	Área de finanzas

Fuente: Creación propia

Finalmente, cabe destacar que todas las acciones nombradas en este plan estratégico responden al objetivo de *aumentar la utilidad de la empresa*, de la *perspectiva financiera*. Esto se puede observar en el mapa estratégico presentado anteriormente.

9.7. Cuadro de mando integral (CMI)

Para poder implementar y dar seguimiento a la estrategia se utilizó como metodología Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) en español, la cual nos permite dar control de manera clara sobre las acciones del día a día que influyen en el largo plazo. Se recomendó esta metodología al fundador de la empresa, ya que esta entrega mayor flexibilidad, compromiso y ayuda a reforzar el aprendizaje sobre el negocio. El CMI aprobado por el fundador se presenta en la *Tabla 10*:

Tabla 10: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Tendencia
Financiera	Aumentar la utilidad de la empresa	Aumentar la utilidad de la empresa	10%	Aumentar
	Reducción de los costos de materiales	Reducción de los costos de materiales	2%	Disminuir
	Aumentar el número de proyectos	Aumentar el número de proyectos	8%	Aumentar
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente, respecto al servicio entregado	Aumentar la satisfacción del cliente, respecto al servicio entregado	85%	Aumentar
	Mejorar la imagen de la empresa en el mercado	Mejorar la imagen de la empresa en el mercado	100	Aumentar
	Aumentar el número y retención de clientes	Aumentar el número y retención de clientes	30%	Aumentar
Procesos internos	Mejorar la calidad del servicio entregado	Mejorar la calidad del servicio entregado	85%	Aumentar
	Mejorar la funcionalidad de la empresa	Proveedores de servicio	50%	Aumentar
		Duración de la obra	20	Disminuir
	Aumentar el alcance de trabajo de la empresa	Aumentar el alcance de trabajo de la empresa	4	Aumentar
Aprendizaje y conocimiento	Mejorar las capacidades técnicas de los colaboradores	Mejorar las capacidades técnicas de los colaboradores	2	Aumentar
	Desarrollar e implementar sistemas de tecnologías de la información en la empresa	Desarrollar e implementar sistemas de tecnologías de la información en la empresa	10%	Aumentar
	Mejorar los beneficios de los colaboradores de la empresa	Mejorar los beneficios de los colaboradores de la empresa	50.000	Aumentar

Fuente: creación propia

10. Conclusiones

El presente trabajo consistió en diseñar un plan estratégico para una microempresa dedicada a la industria de la construcción que esta buscando oportunidades de crecimiento para el futuro. Se trabajo en conjunto con el fundador de la empresa quien ayudo a entregar información sobre el mercado en el que compite, lo cual fue de gran utilidad para los análisis internos y externos de la empresa.

Al finalizar este proyecto se puede observar que se concluyeron de manera satisfactoria los objetivos propuestos en esta memoria, logrando levantar un plan estratégico viable y ad hoc para la empresa, en conjunto con un modelo de negocios utilizando la metodología CANVAS, finalizando este plan estratégico bajo la metodología de Balance Scorecard. El levantamiento del plan estratégico se llevo a cabo bajo la metodología predispuesta en esta memoria, cumpliendo satisfactoriamente con las etapas propuestas, realizando los análisis internos y externos de la empresa y su respectiva industria, entregando una visión, misión y valores que puedan direccionar las acciones de la empresa y los futuros trabajadores que sean contratados por esta. Además, se lograron levantar indicadores de rendimiento (KPI ´ S), estrategias a seguir, objetivos estratégicos y acciones para el corto, mediano y largo plazo a ejecutar por la empresa para lograr dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

Cabe destacar que este plan estratégico tiene como finalidad ser un aporte para la administración y crecimiento de la empresa, entregando directrices viables para que el fundador de la empresa pueda dirigir su administración y sepa en que acciones enfocarse y de qué manera planificar el futuro de la empresa.

Las acciones propuestas para el cumplimiento de sus objetivos se escogieron con la característica de que sean flexibles y puedan ser modificadas en un futuro, en caso de que algunas no logren dar cumplimiento a las metas esperadas, esto se realizó entendiendo que la construcción de un plan estratégico es un proceso cíclico y de constante evaluación que puede sufrir variaciones en sus objetivos, acciones y evaluaciones, más hoy en día que Chile se encuentra en un ambiente incierto debido a los constantes movimientos políticos y la pandemia de COVID-19 que esta azotando a todo el mundo.

Para realizar el análisis interno de la empresa, se utilizó la cadena de valor de Porter y el análisis VRIO para poder evaluar la ventaja competitiva que presenta la empresa, además se realizó una encuesta a los clientes frecuentes de la empresa para observar si esta estaba cumpliendo con entregar un servicio de calidad. De lo anterior, se pudo desprender que la empresa cuenta valiosos recursos para poder competir en el mercado y que el servicio que esta entregando hoy en día es considerado de calidad por sus clientes. También, se pudo desprender que la empresa cuenta con capacidades para iniciar un crecimiento sustentable de manera progresiva. Respecto al análisis externo se utilizó para el macroentorno el análisis PEST y para el análisis del microentorno las cinco fuerzas de Porter, de los cuales se pudo observar que Chile, a pesar de la crisis política y sanitaria que esta viviendo, tiene tendencias a la recuperación gradual de su economía para los años 2022 y 2023, además de identificar que el mercado de la construcción a sufrido bastante, debido al aumento del costo de la mano de obra y el costo de los materiales, en conjunto con que al sector de obras menores han entrado un mayor de competidores que busca emprender en este rubro debido a las bajas barreras de entrada que presenta esta industria.

Finalmente, cabe destacar que unas de las grandes dificultades para poder llevar a cabo este trabajo fue la falta de información cuantitativa y documentada por parte de la empresa, además de la falta de actualización de ciertos datos sobre la industria de la construcción por parte de entidades gubernamentales o el gremio de la construcción. Pero, independiente de esto, se pudo concretar un plan estratégico viable y que fue aprobado por el fundador de la empresa. Este plan estratégico tiene por finalidad entregar una herramienta a la empresa para su crecimiento sustentable en el largo plazo y poder ayudar a levantar cimientos para que esta pueda competir en su respectiva industria.

Bibliografía

- (CChC), C. C. (2021). *Informe MACH 58*. Santiago: Cámara Chilena de la Construcción.
- (CEP), c. d. (2021). *Estudio Nacional de Opinión Pública, Encuesta CEP 85*. Santiago: CEP.
- Alvarado Duffau, A., & Spolmann Pasten, S. (2009). *Análisis de competencia del sector de la construcción chileno y sus procesos de licitaciones públicas de contratos de obras: Estructura, Agentes y Prácticas*. Santiago.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Balbontín, R., Roeschmann, J. A., & Zahler, A. (2018). *Ciencia, Tecnología e Innovación en Chile: un análisis presupuestario*. Santiago: Ministerio de Hacienda.
- Banco Central. (2018). *Formación Bruta de Capital Fijo*. Santiago.
- Banco Central. (2021). *Informe de Política Monetaria*. Santiago.
- Banco Central. (2021). *Informe de política monetaria*. Santiago.
- Banco Central. (2021). *Informe Mensual de estadísticas monetarias y financieras*. Santiago.
- Barney, J. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. MA: Addison-Wesley.
- Barrios, M. (2010). *Modelo de negocio*. Universidad Americana.
- CADEM. (2021). *Encuesta plaza pública, tercera semana de octubre*. Santiago: CADEM.
- Cámara Chilena de Construcción. (2020). *Cámara Chilena de Construcción*. Obtenido de <https://cchc.cl/comunicaciones/opiniones/reforma-laboral-y-las-pymes-de-la-construccion>
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Los conceptos de misión, visión y propósito estratégico. *Long Range Planning*.
- Cchc. (2013). *Camara Chilena de la Construcción*. Obtenido de www.cchc.cl
- Champan, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. ACADEMIA.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). El papel del modelo de negocio en la captura de valor a partir de la innovación: Las pruebas de la tecnología de empresas spin-off de Xerox Corporation. *Industrial and Corporate Change*, 529-555.
- Chile, B. (08 de julio de 2020). *Berlitz*. Obtenido de <https://www.berlitz.com/es-cl/blog/7-modelos-de-planeacion-estrategica-y-sus-beneficios>
- Clase Ejecutiva. (17 de Agosto de 2021). *Consejo Políticas de Infraestructura*. Obtenido de <https://www.infraestructurapublica.cl/industria-de-la-construccion-en-chile-por-que-es-el-termometro-de-la-economia/>
- Creswell. (2009).

- Crush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2001). From initial idea to unique advantage: The entrepreneurial challenge of constructing a resource base. *Academy of Management Executive*, 64-78.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Douglas, T. J., & Ryman, J. A. (2003). Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Evaluating strategic competencies. *Strategic Management Journal*, 333-347.
- Dutta, S., Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capacity: A resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 615-630.
- ESTADÍSTICAS, I. N. (2015). *Resultados Finales Levantamiento Cuarta Encuesta de*. Santiago.
- FMI. (2021). *Perspectivas y Políticas Mundiales*. FMI.
- Gilli, J. J. (2011). *Ética y empresa: Valores y responsabilidad social en gestión*. Buenos Aires: GRANICA.
- Goodstein, L. (2005). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw hill.
- Hurtado, J., Lozano, J., & Robles, O. (2021). *Informe Inmobiliario Gran Santiago*. Santiago: Publicación Cámara Chilena de la Construcción A.G.
- INE. (2017). *Instituto Nacional de Estadísticas*. Obtenido de <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda>
- INE. (2017). *Quinta Encuesta de Microemprendimiento*. Santiago.
- INE. (2020). *Instituto Nacional de Estadísticas*. Obtenido de <https://www.ine.cl/prensa/2021/07/29/población-extranjera-residente-en-chile-llegó-a-1.462.103-personas-en-2020-un-0-8-más-que-en-2019>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Marbaise, M. (2017). *El modelo CANVAS*. Madrid: en50minutos.es.
- Martínez Guillén, M. D. (2003). *La gestión empresarial: Equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Michaux, S. (2016). *Las 5 fuerzas de Porter: como distanciarse de la competencia con éxito*. en50minutos.es.
- Ministerio de economía. (2019). *Encuesta sobre Gasto y Personal en I+D año 2017*. Santiago.
- Mintzberg, H. (2007). *Planeación Estratégica*. Palmira: Universidad nacional de Colombia.
- Mundial, B. (19 de abril de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>

- Norton, D. P., & Kaplan, R. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Planeta.
- OCDE. (s.f.). *Productividad medida como Valor Agregado en miles de USD por hora trabajada*.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology*. USA: Univesite De Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Deusto.
- Porter, M. (2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (2010). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon & Schuster.
- PRIETO, A. D. (2003). *INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA*. Barcelona: UNIVERSITAT DE BARCELONA.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 377 - 389.
- Romero, A. F. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid: Diaz De Santos.
- Rumelt, R. (2011). *Good strategy/Bad strategy: The difference and why it matters*. International Best Seller.
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio*. en50minutos.es.
- Steffens, G. (2017). *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio*. Madrid: en50minutos.
- Weinbach, & Yedigis. (2005).
- Winter, S., & Sulanzki, G. (2001). Replication as Strategy. *Organization Science*, 730-743.
- Zahler, A., & Balbontín, R. (17 de 10 de 2020). *CIPER*. Obtenido de <https://www.ciperchile.cl/2020/10/17/presupuesto-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-miopia-sin-tratamiento/>