UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DISEÑO Y PROPUESTA DE MODELO BALANCED SCORECARD PARA EMPRESA REMODELACION Y MANTENCION GRALEON LTDA.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

NICOLE CARRERA SAAVEDRA

PROFESOR GUÍA

LIONEL VALENZUELA

SANTIAGO, DICIEMBRE 2021

Agradezco a mis padres y hermana por el apoyo incondicional en mi desarrollo profesional y personal, por la paciencia, comprensión y motivarme siempre a terminar mi proceso. A mis amigas y a las personas que me acompañaron durante este periodo, a todos, muchas gracias.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria está relacionada con la elaboración del modelo de gestión Balanced Scorecard en la empresa Remodelación y Mantención Graleón Ltda., dedicada a la construcción y remodalaciones de instituciones educacionales y también, en menor grado, viviendas. Esta pyme presenta una problemática que se puede visualizar en muchas otras empresas del mercado, sobre todo pequeñas empresas, que corresponde a la ausencia de estrategia de negocio, falta de control y uso no eficiente de sus recursos. Bajo este contexto nace el presente trabajo que busca ayudar en el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la gestión interna de la empresa, a través del diseño de un sistema de gestión utilizando la herramienta del Balanced Scorecard.

En primera instancia se revisan los conceptos a utilizar y que sienta las bases de información necesaria para desarrollar el Balanced Scorecard, entregando información de qué es un plan estratégico, la definición del Balanced Scorecard, así como su diseño y finalmente una descripción de la empresa en estudio.

Posteriormente se realizó un análisis externo e interno de la compañía, utilizando la herramienta de matriz FODA, análisis PESTA y análisis de las cinco fuerzas planteadas por M. Porter.

En la etapa siguiente del trabajo se desarrolló el objetivo principal de esta memoria, el diseño del Balanced Scorecard para la empresa Graleón Ltda., para esto se redefinió la misión y visión de la empresa, luego se formalizaron los distintos objetivos estratégicos para cada una de las 4 perspectivas, además se elaboró un mapa estratégico para definir la causa-efecto entre los objetivos y finalmente se confeccionaron los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos.

En la última etapa de esta memoria, se presentan las conclusiones y recomendaciones que debe realizar la empresa para la correcta implementación del Balanced Scorecard diseñado.

CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO **3**

1. INTRODUCCIÓN **9**

2. OBJETIVOS **10**

2.1 Objetivo General **10**

2.2 Objetivos Específicos **10**

3. MARCO TEÓRICO **11**

3.1 ¿Qué es un plan estratégico? **11**

3.2 ¿Cómo hacer un plan estratégico? **12**

3.2.1 Misión y visión 14

3.2.2 Análisis y matriz FODA 17

3.2.3 Análisis Macroentorno – PESTA 18

3.2.4 Análisis Microentorno – Cinco fuerzas de Porter 19

3.3 Balanced Scorecard – Sistema de control de gestión **23**

3.3.1 Historia 24

3.3.2 Definición 25

3.3.3 Proceso del BSC 26

3.3.4 Perspectivas del BSC 26

3.3.5 BSC como control de gestión estratégico 30

3.3.6 ¿Cómo se construye el BSC? 31

3.3.7 Mapa estratégico del BSC 34

4. METODOLOGÍA **36**

5. ANTECEDENTES **37**

5.1 Las Pymes en Chile 38

5.2 Contexto de la industria 39

5.3 Remodelación y Mantención Graleón Limitada 41

5.3.1 Historia 41

5.3.2 Descripción 42

5.3.3 Misión y Visión 44

5.3.4 Mercado objetivo 44

5.3.5 Servicios 44

5.3.6 Clientes 45

5.3.7 Proveedores 45

6. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA 45

6.1 Análisis FODA 46

6.1.1 Fortalezas 46

6.1.2 Oportunidades 48

6.1.3 Debilidades 49

6.1.4 Amenazas 50

6.1.5 Matriz FODA 51

6.2 Análisis PESTA 52

6.2.1 Análisis político 52

6.2.2 Análisis económico 55

6.2.3 Análisis Social 58

6.2.4 Análisis Tecnológico 58

6.2.5 Análisis Ambiental 59

6.3 PORTER **63**

6.3.1 Poder de negociación con los proveedores 63

6.3.2 Poder de los compradores 64

6.3.3 Nuevos competidores potenciales 64

6.3.4 Amenaza de productos sustitutos 64

6.3.5 Rivalidad entre competidores existentes 65

7. DISEÑO DEL BSC **65**

7.1 Misión y Visión **65**

7.1.1 Misión propuesta 66

7.1.2 Misión propuesta 66

7.2 Objetivos estratégicos **66**

7.2.1 Perspectiva Financiera 67

7.2.2 Perspectiva Clientes 68

7.2.3 Perspectiva Procesos Internos 69

7.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento 70

7.3 Mapa estratégico **71**

7.4 Indicadores claves. **72**

7.4.1 Indicadores de perspectiva financiera 72

7.4.2 Indicadores de Perspectiva clientes 76

7.3.3 Indicadores de Perspectiva Procesos Internos 79

7.3.4 Indicadores de Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento 81

8. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES **84**

8.1 Recomendaciones **84**

8.2 Conclusiones **85**

9. REFERENCIAS **86**

ANEXOS **91**

Anexo 1: Preguntas para construir Misión y Visión **91**

Anexo 2: Encuesta satisfacción de clientes **94**

Anexo 3: Encuesta de satisfacción del personal **95**

INDICE DE FIGURAS

Figura Nº1. Esquema de gestión estratégica…….…….12

Figura N°2. Principales componentes del proceso de planeación estratégicas……..14

Figura Nº3. Preguntas que debe responder la visión…….16

Figura N°4: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector……...19

Figura N°5. El cuadro de mando integral……..28

Figura Nº6. 4 perspectivas de BSC……....32

Figura N°7: Esquema metodología……37

Figura N°8: Participación de la construcción en la economía de Chile…….40

Figura N°9. Estructura organizacional de Graleón Ltda…….....43

Figura N°10: Matriz FODA…….....51

Figura N°11. Indicadores de crecimiento……..57

Figura N°12: Proyección de inflación en Chile…….57

Figura N°13: Resumen de proyecciones económicas en Chile…….57

Figura N°14. Mapa estratégico de BSC……71

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, a razón de la alta competencia en el mercado, la existencia de una estrategia en una corporación parece ser cada vez más importante, debido a que la gestión es una herramienta fundamental para permitir el crecimiento y buen desempeño de una empresa. Según la definición de Hill y Jones (2009) "una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía...Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva". Por ello, se hace indispensable que al momento de crear una compañía y en cualquier etapa del ciclo de vida de ella, se plantee y desarrollen estrategias corporativas y de negocio para lograr así el éxito entre sus rivales.

Por otra parte, es clave identificar que planear e implementar una estrategia de gestión no es solo importante para grandes empresas, sino que también para medianas y pequeñas (Pymes). En el mercado actual globalizado y competitivo, las empresas, independientes de su tamaño, deben estar con constantes modificaciones de estrategias empresariales para adaptarse a las necesidades del mercado (Citlalli et al., 2014).

Remodelación y mantención Graleón Ltda. es una pyme dedicada a la construcción y mantenciones que tiene el problema antes mencionado, con ausencia de estrategia establecida y menos aún de control de su gestión, lo cual lleva a un manejo dificultoso de todas sus operaciones.

De esta manera, para el presente estudio, se selecciona la propuesta de Balanced Scorecard (BSC) con la finalidad de planificar y organizar la gestión de la pyme en un ámbito completo. Además, para poder diseñar el BSC, se debe hacer un completo análisis interno y externo de la compañía, para luego formular la estrategia y el diseño de control. Se plantearán los indicadores de gestión que permitirán un mejor manejo y supervisión de los objetivos de la organización. Al utilizar esta herramienta y el modelo planteado se espera que Graleón tenga una estrategia firme y pilares para seguir creciendo en su rubro.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico y de control de gestión mediante el modelo Balanced Scorecard, para la administración y orden de Graleón Ltda., y de esta manera potenciar el crecimiento y el enfoque del negocio, asimismo, permitir ser una herramienta que ayude en la toma de decisiones futuras.

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar una investigación teórica respecto a la aplicación y uso de planeación estratégica en Chile y el mundo, para finalmente apuntar al modelo Balanced Scorecard, y de esta manera establecer las bases del plan de la pyme estudiada.

- Realizar un análisis interno y del entorno de la empresa, para determinar el contexto en el cual se encuentra inserta.

- Identificar los puntos débiles de la pyme, para construir la estrategia que más se adapte a sus objetivos.

- Diseñar el BSC, para implementar una gestión y administración de la pyme, que puedan potenciar su crecimiento y desarrollo del negocio.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 ¿Qué es un plan estratégico?

Un plan estratégico es una integración de la planificación económica financiera, estratégica y organizativa con la que una compañía cuenta para lograr sus objetivos a futuro (Sánchez, 2016). Kaplan y Norton (2008) destacan la importancia de contar con una estrategia que guie a los directivos y personal clave de la empresa para alcanzar los objetivos de mediano y largo plazo, como eje central de las actividades de la compañía. Que las compañías cuenten con dicha planificación es también relevante en el crecimiento y sostenimiento a futuro de las empresas, ya que permite coordinar acciones para lograr los objetivos (Mora-Riapira et al., 2005). En otras palabras, la planificación estratégica es el proceso en el cual la dirección de la empresa ordena e identifican los objetivos y acciones para cumplirlos en el tiempo (Sallanave, 2002).

Debido a la alta competencia que existe en todos los rubros e industrias, es necesario tener en cuenta dónde está posicionada la empresa y dónde quiere estar a futuro, para que de esta manera se pueda permanecer y crecer en el mercado. Es por lo anterior que es de suma importancia llevar una adecuada administración en la organización y contribuir así al logro de las metas. En este sentido Welsch et al., (2005), mencionan que la eficacia con la que se administra una entidad se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo. El éxito de la organización se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros. Por lo anterior, es importante desarrollar e implementar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.

Para poder realizar lo anterior se requiere un plan estratégico, que en simples palabras significa plantearse la situación actual y la deseada y definir así una estrategia. De esta forma, Dess y Lumpkin (2003), indican que se entiende por plan estratégico al conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

De acuerdo con todo lo anterior, es posible definir que una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su

compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales.

Por otro lado, Porter (2008) considera que las estrategias ofrecen ventajas competitivas a las organizaciones a través del liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque. Estas ventajas hacen que las empresas sobresalgan ante sus competidores, ofreciendo a los clientes beneficios mayores y obtienen a su vez mejores rendimientos financieros. Por esta razón, las estrategias son consideradas como el fundamento de todos los cursos de acción, formuladas a largo plazo y que sirven de base para los demás elementos de la planeación estratégica.

3.2 ¿Cómo hacer un plan estratégico?

Para poder desarrollar una estrategia en la empresa, se debe comenzar estableciendo una visión, misión, objetivos, valores y filosofía, que serán la base transmitida a toda la institución. La idea de esto es poder unir y coincidir los recursos de la empresa, la estrategia de negocio y el personal.

Para lograr el máximo beneficio en la utilización de modelos para una planificación efectiva, se requiere una metodología estructurada y un esfuerzo de equipo, comenzando por sobre todo de la alta gerencia y hasta los puestos más bajos. El proceso de planificación consta de 6 pasos, la figura N°1 detalla el proceso de la planificación estratégica. Estos pasos comienzan identificando y definiendo la misión, visión y objetivos, luego realizando un análisis interno y externo (como por ejemplo un análisis FODA), y finalmente formulando, implementando y evaluando la estrategia a plantear.

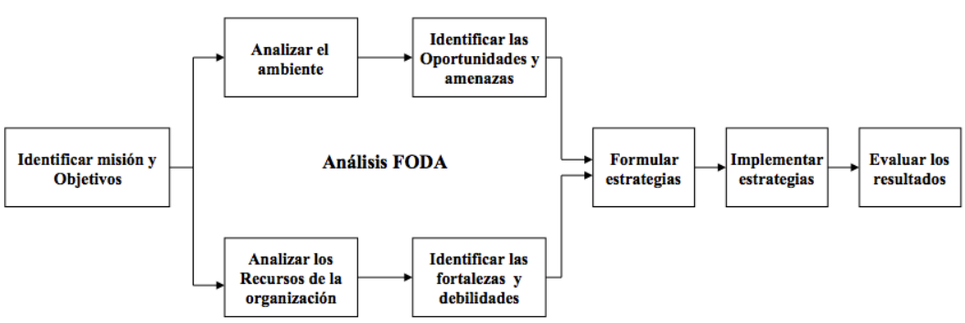

Figura Nº1. Esquema de gestión estratégica. Fuente: Clase gestión estratégica, L. Valenzuela, 2016.

El proceso de planeación estratégica formal tiene cinco pasos principales (Pacheco, 2006):

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.

2. Analizar el ambiente competitivo externo, para identificar oportunidades y amenazas.

3. Analizar el ambiente interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades.

4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

5. Implantar las estrategias.

A los 5 pasos anteriores se debe incluir el sexto paso, que corresponde a la evaluación de los resultados de dichas estrategias implementadas.

La tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica.

En resumen, la formulación de una estrategia lleva a analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias que mejor se adapten a la misión y metas de la compañía. Luego de eso viene la implantación estratégica, que significa poner en práctica la estrategia antes analizada. Esto incluye actuar de acuerdo con las estrategias de la compañía elegidas en los niveles corporativo, de negocio y de funciones, asignar tareas y responsabilidades a los administradores, otorgar recursos, establecer objetivos a corto plazo y diseñar los sistemas de control y de recompensa de la organización.

Es importante, establecer luego de ello un sistema de control estratégico en donde se mide y evalúa la estrategia antes planteada, de modo de verificar si cumple con los objetivos definidos, o bien requiere ser revisada o modificada.

Algunas organizaciones analizan o modifican su planeación cada año, esto para ajustar ciertos patrones o adaptarse a algunas modificaciones de la empresa como tal o de la industria.

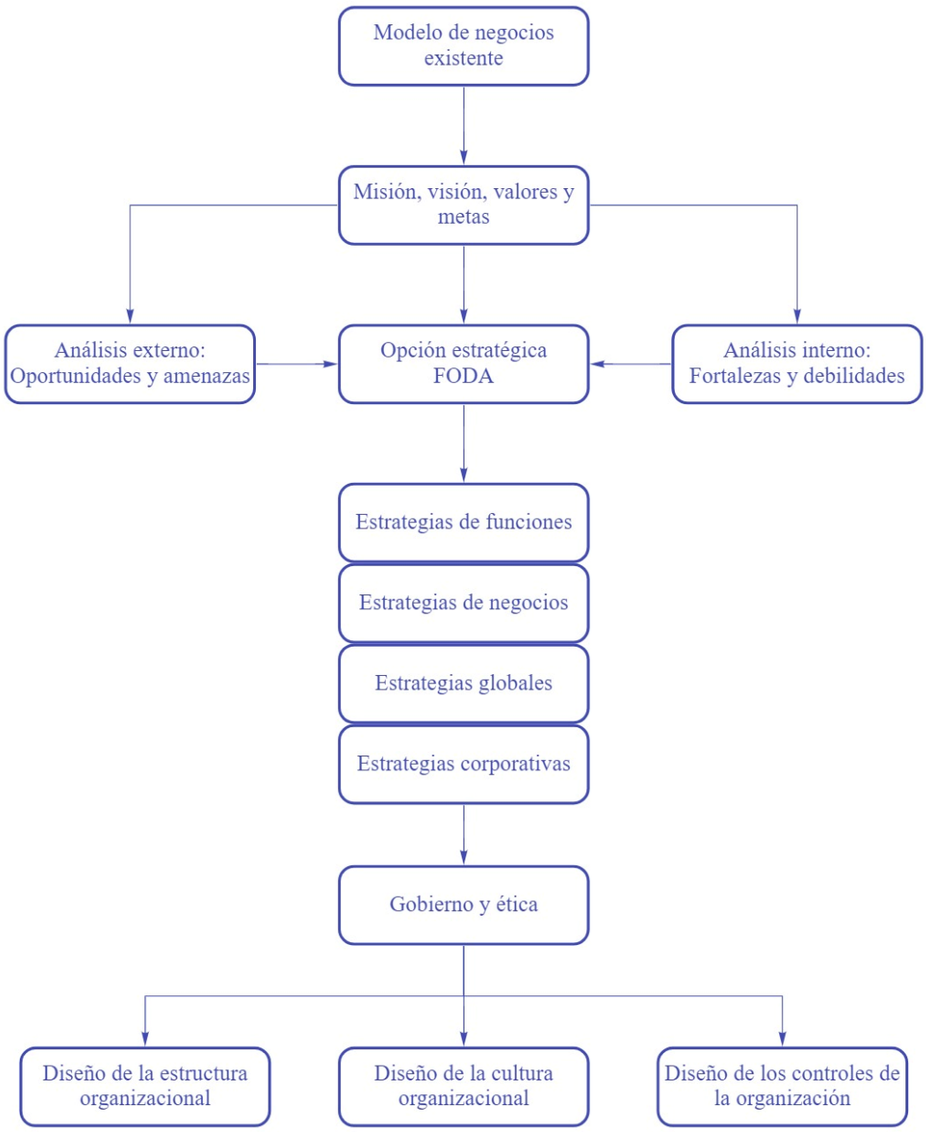

Figura N°2. Principales componentes del proceso de planeación estratégicas. Fuente: Elaboración propia, Administración estratégica, Charles W.L. Hill, 2009.

3.2.1 Misión y visión

Existen tres preguntas que definen la estrategia de la compañía, ¿A dónde vamos? ¿Cómo llegamos ahí? ¿Cómo alineamos las operaciones con la visión, misión y los objetivos de la compañía? La misión y la visión entregarán el sentido de dirección que guía las decisiones estratégicas de la empresa (Werner, 2006). A continuación, se detalla la definición de estos conceptos.

Misión: La misión define el negocio de la empresa. Peter Drucker indica que, plantear la pregunta

“¿cuál es nuestro negocio?”, es sinónimo de “¿cuál es nuestra misión?”, también una declaración de misión duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Una definición clara de la misión es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

Todas las empresas tienen una razón de ser, aun si los dirigentes no han planteado de modo consciente esta razón por escrito. Así, la misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas (David, 2008).

Puesto que una declaración de la misión es con frecuencia la parte más visible y publica del proceso de dirección estratégica, es importante que incluya todos los componentes básicos que se presentan a continuación:

- Clientes: ¿quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios: ¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- Mercados: geográficamente, ¿dónde compite la empresa?
- Tecnología: ¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
- Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- Filosofía: ¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- Concepto propio: ¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
- Preocupación por la imagen pública: ¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
- Interés en los empleados: ¿son los empleados un activo valioso de la empresa?

Visión: Responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?. Se deben dar a conocer las ventajas competitivas que se esperan alcanzar, la importancia de la existencia de la organización en términos del propósito corporativo, el negocio que se desea abordar, y el desempeño meta a lograr. En el fondo la definición de la visión debe representar un resumen de la organización en el futuro (Hax, 1995).

La visión es la declaración de algún estado futuro deseado, lo que la compañía trata de

alcanzar y por otra parte la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar. Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. Esto influye de manera muy importante en la cultura de la organización, lo que muchas veces lleva a una ventaja competitiva.

En tanto Muñiz y Monfort (2005) también señalan que la visión es el punto de referencia que se quiere alcanzar en el futuro, además establecen que la visión da respuesta a las preguntas que se presentan por medio de la figura presentada a continuación:

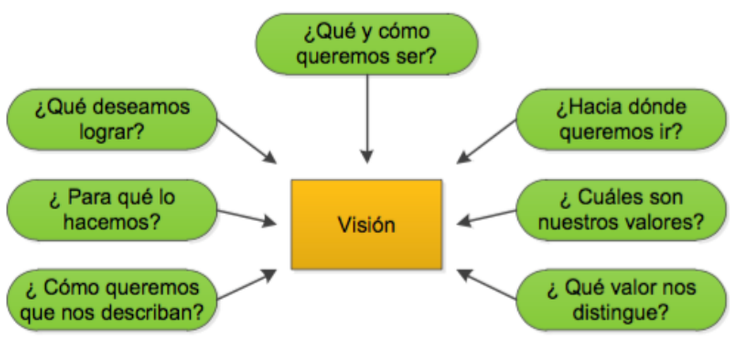

Figura Nº3. Preguntas que debe responder la visión. Fuente: Muñiz y Monfort, 2005.

Filosofía y/o valores, Objetivos: Según Niven (2003) los valores son: “Los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados”.

Por otro lado, los valores corresponden a la forma de actuar de una organización, así como también a la manera en cómo desempeñan sus labores los trabajadores (Muñoz, 2005).

La filosofía de una compañía considera los tres siguientes puntos:

-Cómo la empresa desarrolla sus negocios

-Responsabilidad social

-Ética

3.2.2 Análisis y matriz FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o SWOT en inglés, es una herramienta que se atribuye a Albert Humphrey, durante los años 60. Hasta el día de hoy es utilizado para planear y tomar decisiones entendiendo los factores internos y externos de una compañía. Esta matriz FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que en hablarían de la situación interna de la compañía, así como también las oportunidades y amenazas que se refieren a la situación externa. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima de forma sencilla, el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio entre la capacidad interna y la situación externa (Talacón, 2007).

También, el análisis sirve para evaluar y analizar de forma concreta una situación y las consecuencias que podrían obtenerse al tomar ciertas decisiones (Blog OccMundial, 2021).

La matriz FODA se realiza generalmente mediante un cuadro dividido en 4, lo más sencillo posible, en donde cada uno será uno de los componentes antes nombrados. Las fortalezas son atributos que la compañía tiene para alcanzar objetivos. Es la función que se realiza de manera correcta, como cierta habilidades y capacidades psicológica del personal (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otra fortaleza se consideran recursos valiosos y la capacidad competitiva de la organización. Por el contrario, las debilidades son factores que son desfavorables para lograr cumplir los objetivos, que hacen vulnerable a la empresa o una función que la compañía realiza de manera deficiente (Henry, 1980). Según Porter (1998), estas fortalezas y debilidades son las capacidades de la compañía, ya sea fuertes o débiles que puede abarcar en temas de productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc. Estos atributos podrían posicionar a la compañía en un lugar más o menos competitivo (Vandenberg y Lance, 1992).

En cuanto a los factores externos, se puede identificar a las oportunidades como condiciones del medio favorables que ayuden a alcanzar los objetivos. Estas no son controlables por la compañía pero que podrían ser potenciales para crecimiento, por lo que permite moldear estrategias. Por el contrario, las amenazas son condiciones externas que puedan ser perjudícales a la industria o compañía. Son la suma de fuerzas negativas o problemas que no son controlables en

el medio externo. La idea, es poder convertirlas lo más pronto posible en oportunidades (Riquele, 2016).

Lo importante entonces de la matriz FODA, es analizar y evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía (internas) y oportunidades y amenazas (externas) y sacar finalmente conclusiones estratégicas. Se considera, la base de la formulación de estrategias más específicas.

3.2.3 Análisis Macroentorno – PESTA

El análisis PESTA es un análisis externo de la compañía creado por Liam Fahey y V.K. Narayanan que plantearon "análisis macro ambiental en gestión estratégica". Lo cual es importante para conocer tendencias futuras y definir una estrategia con anticipación. La matriz PESTA ayuda a las empresas a definir el entorno, analizando los siguientes factores:

1. Políticos: corresponden a aspectos gubernamentales que afectaran de forma directa la compañía. Esto quiere decir políticas impositivas, de incentivos, regulaciones de empleo, fomento al comercio exterior, la estabilidad del gobierno, el sistema de gobierno, tratados internaciones, guerras, etc.
2. Económicos: considera evaluar datos macroeconómicos, evolución PIB, tasas de interés, inflación, desempleo, nivel de rentas, fluctuaciones del tipo de cambio, la facilidad o dificultad al acceso de recursos, nivel de desarrollo y ciclos económicos.
3. Sociales: considera evolución demográfica, movilidad social y cambios en estilos de vida, nivel de educación, patrones culturales, religión, creencias, géneros, modas, hábitos de consumo, edades, etc.
4. Tecnológicos: este aspecto se evalúa constantemente, debido a que los avances tecnológicos ocurren frecuentemente en distintas industrias. En esto es importante considerar la inversión pública en investigación y tecnología, penetración de la tecnología, brechas digitales, tendencias tecnológicas, obsolescencias, etc.
5. Ambientales: considera conciencia sobre el medio ambiente, legislaciones, cambios climáticos, variaciones de temperatura, riesgos naturales, reciclaje, regulaciones energéticas y cambios normativos que pueda haber al respecto, contaminación, reciclajes, etc. (Martín, 2017) (Betancourt, 2018).

3.2.4 Análisis Microentorno – Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector, establecida por Michael Porter, ayudan a revelar los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y permite visualizar la competencia y anticiparse a largo plazo. Por lo tanto, defender a la empresa frente a las fuerzas competitivas y moldearlas para sacar beneficio es muy importante para formar una estrategia. Porter plantea que 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 substitutos. La rivalidad 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.

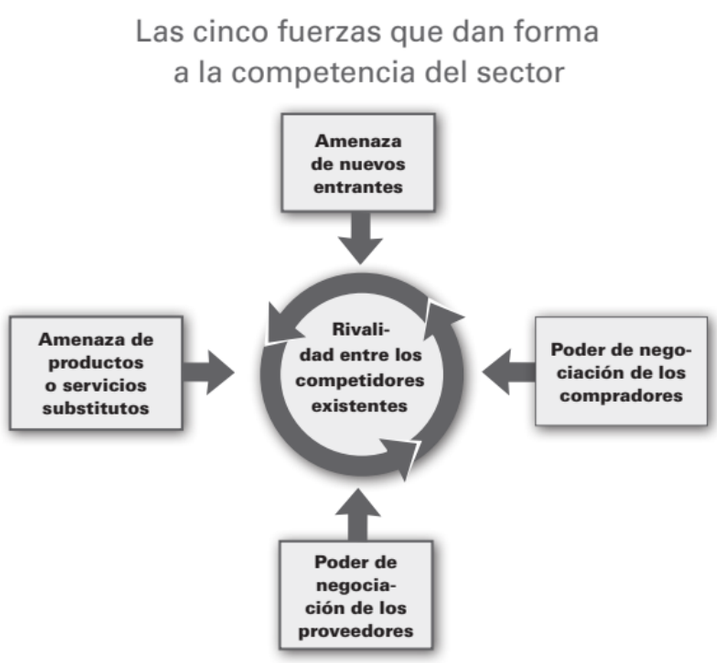

Figura N°4: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector. Fuente: Porter, 2008.

Según Porter (2008), las 5 fuerzas corresponden a las siguientes:

1. Amenaza de entrada: los entrantes llegan con nuevas capacidades y con la intención de ganar participación de mercado, lo cual presiona los precios, costos e inversión necesaria en la competencia. Todo lo anterior pone límites a la rentabilidad potencial de la industria, y cuando la amenaza es importante genera que los precios deban mantenerse bajos o incrementar la inversión para desplazar a los competidores con nueva tecnología, por ejemplo. La intensidad

de la amenaza dependerá también de las barreras de entrada que existan y de la reacción de los entrantes.

Las barreras de entrada corresponden a ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

- ✓ Economías de escala por parte de la oferta: corresponde a empresas que producen volúmenes grandes y con bajos costos por unidad, ya que pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones a proveedores. Esto hace que los competidores que deseen entrar deban hacerlo a gran escala o aceptar desventaja de costos.
- ✓ Beneficios de escala por parte de la demanda: ocurre cuando 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. Estos beneficios de escala desalientan la entrada ya que limita la disposición de los clientes para comprarle a alguien nuevo.
- ✓ Costo para los clientes por cambiar de proveedor: si los compradores cambian de proveedor, deben asumir ciertos costos fijos. Por lo tanto, mientras más altos los costos por este cambio de proveedor, más desalentador es entrar como nuevo proveedor.
- ✓ Requisitos de capital: invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores.
- ✓ Ventaja de los actores establecidos, independiente de su tamaño: los actores que ya están en la industria 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, 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: mientras más limitados son los canales mayoristas o minoristas y mientras más copados los tienen los competidores existentes, más difícil será entrar en un sector.

- ✓ 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 entradas.

2. El poder de los proveedores: si los proveedores son poderosos cobran precios más altos y pueden restringir calidad o servicios, traspasando los costos a los participantes de la industria, dejando menos rentabilidad para la empresa. En general, las empresas dependen de varios proveedores y se consideran poderosos si:
    - ✓ Está más concentrado que el sector al cual le vende (monopolios)
    - ✓ Cuando los proveedores no dependen del sector para sus ingresos
    - ✓ Cuando los participantes de la industria deben asumir los costos por cambiar de proveedor. Si estos costos son altos, a la empresa le costará realizar un cambio de proveedor y que estos se enfrenten entre sí.
    - ✓ Proveedores con productos diferenciados.
    - ✓ Cuando no existen sustitutos a los productos que ofrece el proveedor.
    - ✓ Cuando el proveedor amenaza con integrarse al sector de forma más avanzada.

3. El poder de los compradores: los clientes se vuelven poderosos cuando son capaces de obligar a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (más costos) y generan mayor competencia entre los participantes de la industria. Todo lo anterior, significa que los compradores son poderosos si tienen de negociación en relación con los participantes del sector, presionando principalmente para la reducción de precios. Existen distintos tipos de compradores, y cuentan con poder si:
    - ✓ Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes grandes en relación con el proveedor.
    - ✓ Si los productos son estandarizados o no diferenciados.
    - ✓ Pocos costos para los compradores al cambiar de proveedor.
    - ✓ Cuando los compradores amenazan con integrarse hacia atrás.

Un grupo de compradores es sensible al precio cuando:

- ✓ El producto que compra representa una parte importante de la estructura de costos o presupuesto de adquisiciones. En este caso, se tiende a comprar precios y negociar.
- ✓ El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le falta efectivo y/o necesita bajar costos de adquisición.
- ✓ La calidad de productos de compradores no se ve afectada por el producto del sector.
- ✓ El producto tiene poco efecto en el costo total del comprador.

4. La amenaza de los sustitutos: el producto sustituto cumple misma función que el producto del sector mediante distintas formas. Cuando existe alta amenaza de sustitutos, la rentabilidad del sector se ve afectada, ya que los productos sustitutos limitan el potencial de rentabilidad y crecimiento de la compañía, en los precios. Se puede distanciar de los sustitutos mediante mejoras de desempeño, marketing, etc.

   Existe alta amenaza de sustituto si:

   - ✓ Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto al productos del sector.
   - ✓ Bajo costo del comprador al cambiar de producto por el sustituto.

   Sin embargo, existe la posibilidad de que la amenaza del sustituto también se transforme en una ventaja para el sector y tenga un impacto positivo en la rentabilidad y crecimientos futuros.

5. La rivalidad entre los competidores existentes: la rivalidad puede tomar varias formas, descuentos de precios, lanzamientos, publicidad y mejoramiento del servicio. Si hay un alto grado de rivalidad se limita la rentabilidad del sector y dependerá de la intensidad de competencia de las empresas y la base en la cual compiten.

   La rivalidad es intensa cuando:

   - ✓ Hay varios competidores iguales o similares en tamaño y potencia.

- ✓ Crecimiento lento del sector (competencia en participación de mercado).
- ✓ Existen altas barreras de salida. Estas ocurren debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial.
- ✓ Rivales altamente comprometidos con el negocio y aspirantes a lideres. Sobre todo cuando las metas van más allá del desafío económico.
- ✓ Si empresas no pueden entender bien sus señales por falta de familiaridad entre ellas, por metas diferentes o enfoques competitivos distintos.

La rivalidad entre competidores puede ser positiva e incluso aumentar la rentabilidad del sector, cuando cada participante busca satisfacer necesidades de distinto segmentos de consumidores con distintos precios, productos, servicios, prestaciones o identidades de marcas, y no quedándose solamente en precios, siendo esto último lo más destructivo del negocio si es única forma de competir.

En conclusión, considerar las 5 fuerzas podría ayudar a la compañía a entender la estructura del sector en donde compite y elaborar una posición que sea rentable y menos vulnerable a posibles ataques (Porter, 2008).

3.3 Balanced Scorecard – Sistema de control de gestión

Existen diversas herramientas utilizadas para el control de gestión de las empresas, cuál utilizar va a depender de las características de cada compañía y de la filosofía que tenga. Entre los modelos utilizados son:

- Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)
- Gestión de competencias
- Gestión de conocimientos
- Seis Sigma
- Las 7 S de McKinsey

En el presente trabajo se selecciona el Balanced Scorecard (BSC) como planteamiento de control de gestión, esto ya que es un sistema que permite clarificar las acciones del día a día de la empresa que a la vez influyen el largo plazo, es de flexibilidad lo cual permite adaptarse tanto a

pymes como a grandes empresas, así como también a los diferentes rubros. Finalmente es un sistema claro que facilita el aprendizaje del negocio, englobando todas las áreas de la empresa (Valenzuela, 2016).

A la fecha existe una amplia cantidad de definiciones de Control de Gestión, sin embargo, esta se podría definir como "herramientas para la planificación estratégica, el proceso de presupuestos, asignación de recursos, medición del desempeño, evaluación y recompensas, designación de centros de responsabilidad y fijación de precios de transferencia" (Govindarajan, 2005).

3.3.1 Historia

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) fue desarrollado en la Universidad de Harvard por Robert Kaplan y David Norton. Este sistema de control de gestión se basa principalmente en la administración desde la medición balanceada del cumplimiento de la estrategia (Kaplan y Norton, 1996).

Desde el año 1990 Robert Kaplan (profesor de la Universidad de Harvard) y David Norton (director general del Nolan Norton Institute) comienzan a realizar un estudio en diversas empresas "La medición de los resultados en la empresa del futuro", cuyos resultados los presentan en el artículo publicado en 1992 como "Cuadro de mando Integral", Harvard Business Review. Luego, continúan sus trabajos y publican segundo artículo en el año 1993 con ayuda de ejecutivos de Rockwater "Como poner a trabajar el cuadro de mando integral", Harvard Business Review, publicación en la cual detallan la importancia de los indicadores basados en el éxito estratégico. Ambos continuaron realizando mejoras sistémicas, de acuerdo con experiencias en otras compañías, publicando nuevamente en el año 1996 "La utilización del cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica", Harvard Business Review.

Se denomina Balanced Scorecard o cuadro de mando integral debido a que aquel nombre "reflejaba el equilibrio entre objetos de corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas (Kaplan y Norton, 2002). Durante el mismo periodo continúan ayudando a ejecutivos de compañías a implementar su estrategia y en 1996 publican libro "The Balanced Scorecard", en el año 2000 "The Strategy focused organization" y en el año 2004 el libro "Strategy Maps".

Así, al día de hoy el BSC ha evolucionado y se ha perfeccionado hacia un modelo completo de gestión estratégica (Kaplan y Norton, 2007), permitiendo: aclarar y actualizar la estrategia, comunicar la estrategia a toda la compañía, alinear unidades y objetivos individuales con la estrategia, vincular objetivos estratégicos con metas a largo plazo y presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas y conducir revisiones periódicas de performance para aprender y mejorar la estrategia.

3.3.2 Definición

El BSC, es un sistema de control de gestión que propone a una empresa que sus objetivos estratégicos, indicadores y planes de acción se agrupen en cuatro perspectivas, siendo éstas: financiera, de cliente, procesos internos y de aprendizaje y desarrollo (Kaplan y Norton, 1996). El cuadro de mando integral toma en consideración la visión y las estrategias de la organización, centrándose tanto en lo financiero como en el desempeño no financiero (Kaplan y Norton, 1992, 1996, 2001). Según Pinero (2002) el BSC tiene como objetivo ayudar a la organización a lograr sus objetivos, manteniendo la perspectiva financiera tradicional para medir sus activos tangibles, pero incluyendo las otras tres perspectivas para evaluar activos intangibles y capital intelectual. Las estrategias organizativas se examinan desde perspectivas tanto financieras como no financieras, sobre la base de datos reales para una evaluación completa.

En otras palabras, el BSC es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. A través de un sistema coherente de elementos, como mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación de desempeño, el BSC ayuda a encajar las piezas descoordinadas de la organización para alinearlas con los objetivos y estrategia de la compañía (Fernández, 2001). Provee un marco de referencia para administrar la implementación de la estrategia mientras que también apoya la evolución de esta como respuesta a cambios corporativos, del mercado y entornos técnicos.

3.3.3 Proceso del BSC

El proceso global del Balanced Scorecard, se puede dividir en cuatro etapas:

1. Desarrollo de la Estrategia: consiste en definir el plan estratégico de la unidad donde se aplicará el sistema, el que debería contemplar la misión, visión, objetivos y estrategia.
2. Sistema de Control de Gestión: diseñar el sistema de medición de desempeño, su razón de ser, uniendo lo estratégico con el día a día, a través de un control tanto estratégico como operacional.
3. Desarrollo de sistemas y tecnologías de la información: clave para poder hacer realidad el sistema de control, para lo cual se cuenta con diversos tipos de tecnología, comenzando con el uso sencillo de planillas excel.
4. Organización del Aprendizaje: el BSC ayuda a aprender como con el trabajo cotidiano, se puede apoyar el logro de la misión y visión del negocio.

Hoy en día, el BSC se puede definir como un conjunto de relevantes medidas de desempeño, tanto a nivel estratégico como operacional, y también como una herramienta de gestión que juega un rol clave a la hora de implementar la estrategia, involucrando procesos de gestión como son la planificación, desarrollo de presupuestos y control. Finalmente, De Geuser et al. (2009) pudieron comprobar un impacto favorable en el aumento del desempeño de las empresas que lo usan (Maturana et al., 2013).

3.3.4 Perspectivas del BSC

En este método se continúa colocando como principal el objetivo financiero, pero se incluyen otros inductores de actuación, midiendo la actuación en 4 perspectivas equilibradas. Estas son: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, o sea no solamente se enfatiza el punto financiero, sino que también el progreso y la formación de aptitudes de bienes intangibles que son necesarios para el crecimiento de la compañía. Los indicadores dependen de cada compañía y se derivan de la visión y estrategia de ella, considerando siempre las 4 perspectivas:

1. Perspectiva financiera

Corresponde a la mirada a largo plazo de la compañía, se utilizan como enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas. El BSC debe plantearse en primera instancia con los objetivos a largo plazo y luego vincularlos a las acciones que deben realizarse con los procesos financieros, clientes, procesos internos y con los empleados y sistemas. En resumen, como dice Kaplan y Norton (2002) "las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del cuadro de mando".

Los objetivos financieros que tendrá la compañía serán distintos de acuerdo con el ciclo de vida del negocio (crecimiento, sostenimiento y cosecha). Así, por ejemplo, si la compañía está en crecimiento, el objetivo financiero será porcentaje de venta en los mercados. Si está en sostenimiento se enfocan en rentabilidad y si ya es cosecha, el enfoque está en el flujo de caja y reducir el capital circulante. Es por esto, que es muy importante la alineación entre el director general de la compañía y el director financiero, y también una constante revisión de los objetivos asociados.

2. Perspectiva Clientes

Se debe identificar los segmentos del cliente y de mercado para alinear los indicadores: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad. Esto también permite medir la propuesta de valor.

En relación con la perspectiva financiera, si se desea lograr una actuación financiera superior a largo plazo, se debe entregar productos o servicios que sean valorados por los clientes. En otras palabras, esta perspectiva traduce la estrategia y visión de la compañía en objetivos específicos sobre los clientes que pueden comunicarse a toda la organización (Kaplan y Norton, 2002).

En cuanto a la segmentación del mercado y clientes, se sabe que estos no son homogéneos, ya que presentan distintas preferencias de precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. En el BSC, se debe lograr identificar los objetivos del cliente en cada segmento.

Los atributos a considerar para generar una buena propuesta de valor son tres: de productos y servicios que abarca funcionalidad del producto, su precio y calidad. Relación con los clientes, considerando entrega del producto, plazos de entrega, sensación del cliente respecto a la compra en la empresa. Y finalmente, imagen y prestigio que corresponde a los factores intangibles que atraen al cliente.

Esta perspectiva desea lograr que los directivos tengan una idea clara de los segmentos del cliente y empresas y haber seleccionado un conjunto de indicadores (cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad) para estos segmentos. También se identificará si los segmentos valoran y eligen la propuesta de valor entregada y pueden seleccionar objetivos y medidas en las categorías de atributos que, si son satisfechos, harán que la empresa retenga y amplíe sus negocios.

3. Perspectiva del proceso interno

En este punto, se deben identificar los procesos más críticos para lograr los objetivos de accionistas y clientes. Se sugiere definir la cadena de valor de los procesos internos iniciando con la innovación (adaptándose a necesidades de clientes presentes y futuros), procesos operativos (construcción y entrega de los productos o servicios a los clientes) y servicios postventa.

En el BSC, los indicadores de esta perspectiva derivan de estrategias explicitas para satisfacer necesidades y expectativas del cliente y accionista.

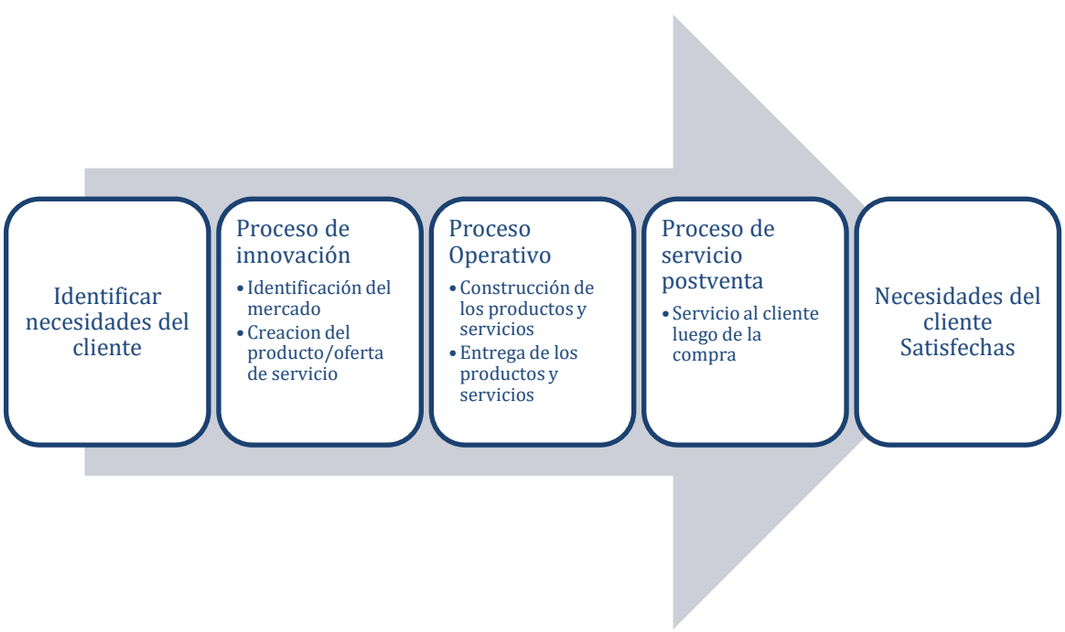

Figura N°5. El cuadro de mando integral. Fuente: Elaboración propia, Kaplan y Norton, 2002.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tiene la finalidad de impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Los objetivos de esta perspectiva entregan la infraestructura para que se alcancen los objetivos de las otras perspectivas, de forma excelente (Kaplan y Norton 2002).

En el BSC se considera muy importante la inversión para el futuro, considera que, si se desea lograr objetivos de crecimiento a largo plazo, no solo se debe invertir o lo tradicional, sino también en personal, sistemas y procedimientos. Norton y Kaplan (2002) establecen 3 categorías de variables en esta perspectiva:

- Las capacidades de los empleados: considera recualificación de los empleados. En este punto se considera:

-La satisfacción de los empleados: indica que, para el aumento de productividad, rapidez de acción, calidad y servicio al cliente, es importante tener empleados satisfechos. Esto es medido con encuestas.

-Retención de los empleados: consiste en retener empleados que la organización desea mantener a largo plazo, ya que ellos llevarán consigo los valores de la organización, conocimientos de procesos y sensibilidades necesarias. Se mide por la rotación de personal.

-Productividad del empleado: es un indicador del resultado del impacto de haber aumentado capacidades y moral de empleados, como innovación, mejora de proceso internos y satisfacción de clientes. Considera resultado producido por empleado y número de empleados utilizados, y se mide con los ingresos por empleados.

- Las capacidades de los sistemas de información: considera que para que los empleados sean más eficaces, deben disponer con información suficiente según el proceso que se encuentren. Por lo tanto, excelentes sistemas de información son necesario para que empleados mejores los procesos.

- Motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos: se refiere en general al clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. Parece muy

importante tener empleados empoderados y motivados, y se puede medir con las sugerencias de estos. Los inductores en este punto, considera identificar si los objetivos individuales están equiparados con los de la empresa.

3.3.5 BSC como control de gestión estratégico

El BSC ayuda a la compañía a traducir la estrategia y la misión de la compañía en un conjunto de medidas que entregaran la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Esta herramienta pone gran importancia en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para los empleados en todas las áreas. BSC permite:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia en medidas concretas: la construcción del BSC comienza cuando los directivos traducen la estrategia de su unidad de negocio en objetivos más específicos. Cuando los objetivos financieros y de clientes son establecidos, en base a la perspectiva cliente e identificando explícitamente los segmentos de clientes y de mercado. Luego, la organización identifica objetivos e indicadores para el proceso interno para lograr una posición extraordinaria en clientes y accionistas. Finalmente, los objetivos de formación y crecimiento es la razón fundamental para inversiones en perfeccionamiento de empleados, tecnología y sistemas de información y en procedimientos de la organización, ya que estas inversiones generarán importantes mejoras en procesos internos, en satisfacción de empleados con ello trato a los clientes, y al final también para accionistas.

- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: los objetivos antes mencionados son transmitidos a la organización a través de boletines internos, anuncios, formas electrónicas, etc. Esta comunicación es fundamental para alinear al personal con los puntos críticos que se deben poner atención para lograr el éxito. La finalidad es que toda la organización comprenda los objetivos a largo plazo y lograr el cumplimiento de ellos según su unidad de negocio.

- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: el BSC se puede utilizar para conducir algún cambio en la organización. Una vez que se establecen los objetivos para los indicadores financieros, de clientes, procesos internos y formación, la dirección puede alinear su calidad estratégica, reingeniería, entre otros. El BSC propone que la organización integre la planificación estrategia en su proceso anual de presupuesto.

- Aumentar el feedback y formación estratégica: el BSC permite supervisar y ajustar la acción de las estrategias establecidas y hacer cambios, gracias al feedback recibido. El proceso de formación estratégica comienza con clarificar la visión de la organización en toda la compañía, luego con la comunicación y alineación de objetivos en todas las áreas. Finalmente, establecimiento de objetivos y de iniciativa a través de un conjunto de acción y resultado. Se debe considerar que las estrategias no son lineales ni estables, por lo que se espera que la dirección revise constantemente como se está operando, por ello será también muy importante el feedback si la estrategia sigue siendo viable y exitosa.

3.3.6 ¿Cómo se construye el BSC?

Para poder implementar el sistema de gestión BSC, se necesitan de 8 pasos esenciales, los cuales se detallan a continuación (Valenzuela, 2016):

1º Paso: “Establecer/Confirmar la Visión de la Empresa”

Es necesario revisar la visión y misión de la empresa constantemente, de manera de actualizarlas dependiendo de la etapa de la empresa, avances tecnológicos, cambios de rubos, mejoras, etc.

2º paso: “Establecer las Perspectivas”

El BSC establece un conjunto de mediciones alrededor de 4 perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna de la empresa

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Dichas perspectivas ofrecen una visión global de la empresa que permiten determinar si se está ejecutando adecuadamente o no la estrategia para alcanzar la visión que se ha trazado; adicionalmente permiten balancear las acciones para evitar que los resultados de una perspectiva estén siendo alcanzados a expensas de otra.

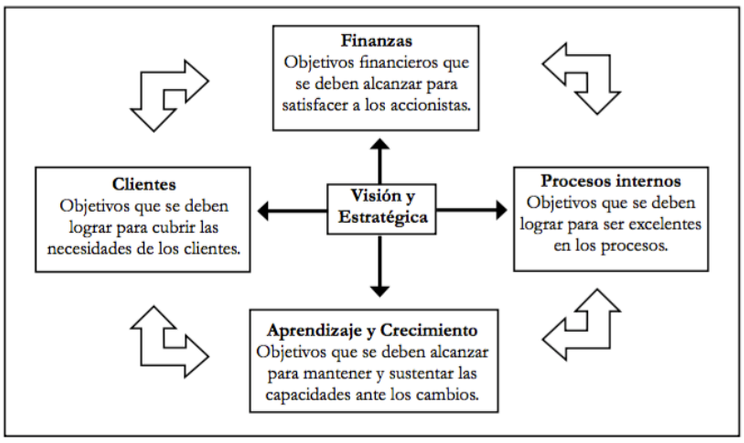

Figura Nº6. 4 perspectivas de BSC. Fuente: Kaplan y Norton, 1997.

3º Paso: "Desglosar la visión según cada perspectiva y formular metas estrategias"

Este paso, tiene la finalidad de transformar la visión de la empresa en objetivos estratégicos. Este paso se describe en los siguientes desafíos para la empresa:

Financieros: Corresponden a aquellos objetivos que llevan a incrementar la rentabilidad del negocio, ya sea mediante el aumento de los volúmenes de venta o de mejoras en la productividad.

Objetivos de Clientes y Mercado: Son aquellos que incrementan el valor percibido por los clientes, mejorar con ello la posición económica - financiera de la empresa.

Objetivos de los Procesos Internos: Son Objetivos asociados a mejoras e innovación en las actividades generadoras de valor de los procesos centrales, actuando como fuentes de ventaja competitiva. Son objetivos impulsadores de mejoras en el mercado o en rentabilidad.

Objetivos Aprendizaje y Crecimiento: Se asocian a variables de competencia, habilidades, tecnología y clima organizacional, que inciden directamente en mejoras operativas, de mercado o de rentabilidad.

4º Paso: “Identificar los factores críticos para obtener éxito”

Dependiendo del rubro de cada empresa, en este punto se debe definir cuáles serán los factores críticos para lograr éxito. Esto variará en cada entidad, por ello será fundamental realizar los pasos anteriores previo a determinar estos factores.

5º Paso: “Elaborar indicadores de éxito”

Es una referencia que permite determinar en qué medida la ejecución del plan estratégico lo acerca o lo aleja de los objetivos establecidos en él. Los índices de gestión son unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización en relación con sus metas, objetivos y las responsabilidades con los grupos de referencia.

Para que estos criterios sean efectivos, se debe considerar que estos no sean ambiguos, que sean claramente relacionados, que los objetivos sean realistas y que el proceso de medición sea fácil de llevar a cabo. Deberá también existir una relación causa efecto entre áreas e indicadores, creando un modelo que muestre esta interrelación.

6º Paso: “Desarrollar un plan de acción”

Se debe definir pasos que se deben dar para lograr la visión de la empresa. Esta información debe ser clara y comunicada entre las distintas áreas.

7º Paso: “Establecer el Cuadro de Mando Global”

Se debe preparar el cuadro de mando para su aprobación.

8º Paso: “Desglose del Cuadro de Mando”

Dependiendo del tamaño de la empresa, el cuadro de mando se debe descomponer. En el caso de las pymes, esto se descompone de manera más acotada, y en menor grado, ya que su manejo se relaciona a áreas más pequeñas e incluso a unas cuantas personas.

9º Paso: Implantación del Modelo

Existen diferentes herramientas para implementar el BSC, dependiendo del tamaño de la empresa y de los recursos disponibles para ello. A modo general se han aplicado las siguientes:

- Revisiones periódicas.
- Mapa estratégico
- Uso de software de planificación

El mapa estratégico es una herramienta muy utilizada, sencilla, fácil implementación y que puede modificarse constantemente. Posteriormente se han desarrollado distintos sistemas de software para poder implementar y controlar, en los distintos departamentos de una empresa, de forma más autónoma. En general los softwares utilizan de fondo la idea del mapa estratégico, pero de forma digital y online. Algunos de los softwares que se encuentran disponibles en el mercado son: Bizagi, Isotools, Sigse, entre otros.

3.3.7 Mapa estratégico del BSC

La clave para que la ejecución de la estrategia sea exitosa, es que todos en la organización la comprendan, incluidos los procesos que convierte los activos intangibles en resultados tangibles.

Las organizaciones necesitan herramientas para comunicar las estrategias y los procesos y sistemas que ayudaran a implementar la estrategia. El mapa estratégico puede ayudar a graficar lo anterior y transmitirlo de manera más sencilla a toda la organización, entregando a los empleados una visión clara de cómo sus trabajos están vinculados a los objetivos generales de la organización, lo cual permite trabajar de forma coordinada y colaborativa hacia los objetivos.

El mapa estratégico mostrará la relación de causa y efecto en los cuales las mejoras especificas generarán los resultados deseados, por ejemplo, rapidez en los tiempos de proceso y mejora en las capacidades de los empleados, aumentarán la retención de clientes, por ende, aumentan los ingresos de la compañía.

A modo general, los mapas de estrategia muestran cómo una organización convertirá sus iniciativas y recursos, incluidos los activos intangibles como la cultura corporativa y el conocimiento de los empleados, en resultados tangibles. Los activos intangibles hoy se han convertido en importantes fuentes de ventaja competitiva, sin embargo, no existen herramientas para describirlos y el valor que pueden crear. La principal dificultad es que el valor de los activos intangibles depende de su contexto organizativo y de la estrategia de la empresa. El valor de un activo intangible no puede considerarse separadamente de los procesos organizativos que lo transformarán y otros activos, tanto intangibles como tangibles, en resultados financieros y de clientes. El valor no reside en ningún activo inmaterial individual, sin no que surge de todo el conjunto de activos y de la estrategia que los une (Kaplan y Norton, 2000).

La plantilla del mapa estratégico que plantea Kaplan y Norton (2000) contiene cuatro regiones distintas (perspectivas del BSC): financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Un mapa estratégico permite a una organización describir e ilustrar, en un lenguaje claro y general, sus objetivos, iniciativas y metas; las medidas utilizadas para evaluar su desempeño (como la cuota de mercado y las encuestas a clientes); y los vínculos que constituyen la base de la dirección estratégica.

La recomendación para la creación del mapa estratégico es desde arriba hacia abajo, empezando por la meta y luego trazando las rutas que llevarán allí. Los directivos primero deben revisar la misión y sus valores. Con esa información, los gerentes pueden desarrollar una visión estratégica, o en lo que la empresa quiere convertirse, creando una imagen clara del objetivo general de la compañía; estrategia debe definir entonces la lógica de cómo llegar a esa meta. Luego, generalmente se comienza con la perspectiva financiera, utilizando conceptos como crecimiento de los ingresos y productividad. Se continua con la perspectiva cliente, considerando que el centro de cualquier estrategia de negocio es la propuesta de valor del cliente, que describe la combinación única de atributos de producto y servicio, relaciones con el cliente e imagen corporativa que ofrece una empresa. Define cómo la organización se diferenciará de los competidores para atraer, retener

y profundizar las relaciones con clientes seleccionados. La propuesta de valor es crucial porque ayuda a una organización a conectar sus procesos internos con mejores resultados con sus clientes. Una vez que una organización tiene una imagen clara de sus perspectivas financieras y de clientes, puede determinar los medios por los cuales logrará la propuesta de valor diferenciada para los clientes y las mejoras de productividad para alcanzar sus objetivos financieros. La perspectiva del proceso interno captura estas actividades organizativas críticas, que se dividen en cuatro procesos de alto nivel: construir la franquicia innovando con nuevos productos y servicios y penetrando nuevos mercados y segmentos de clientes; aumentar el valor del cliente profundizando las relaciones con los lograr la excelencia operativa mejorando la gestión de la cadena de suministro, el costo, la calidad y el tiempo de ciclo de los procesos internos, la utilización de activos y la gestión de la capacidad; y convertirse en un buen ciudadano corporativo mediante el establecimiento de relaciones efectivas con las partes interesadas externas.

Finalmente, la base de cualquier mapa de estrategia es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que define las competencias y habilidades básicas, las tecnologías y la cultura corporativa necesaria para apoyar la estrategia de una organización. Estos objetivos permiten a una empresa alinear sus recursos humanos y tecnología de la información con su estrategia. La empresa debe determinar cómo va a satisfacer los requisitos de los procesos internos críticos, la propuesta de valor diferenciado y las relaciones con los clientes.

Los mapas de estrategia también ayudan a identificar cuándo los cuadros de mando no son verdaderamente estratégicos. Si las personas pueden describir la estrategia de una manera más disciplinada, aumentarán la probabilidad de su implementación exitosa. Los mapas de estrategia ayudarán a las organizaciones a ver sus estrategias de manera coherente, integrada y sistemática (Kaplan y Norton, 2000).

4. METODOLOGÍA

Para el presente estudio, se consideran reuniones con los socios de Graleón Ltda., con el fin de reconocer el actual manejo de los procesos de la empresa.

En primera etapa se desarrollará un análisis con el fin de tener claras las condiciones internas y externas en las cuales se encuentra inserta la compañía, lo anterior mediante un análisis

FODA. Luego, se realizará un análisis más profundo del microentorno con las 5 fuerzas de Porter, revisando los proveedores, clientes, productos, procesos, entre otros, y un análisis PESTA para revisar en detalle el macroentorno que se enfrenta la empresa, en cuando al ambiente político, económico, social, tecnológico y ambiental.

En una segunda etapa, se formulará la propuesta de diseño del sistema de control de gestión mediante la herramienta Balanced Scorecard, en donde se pretende identificar y definir los indicadores de gestión que permitirán cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía.

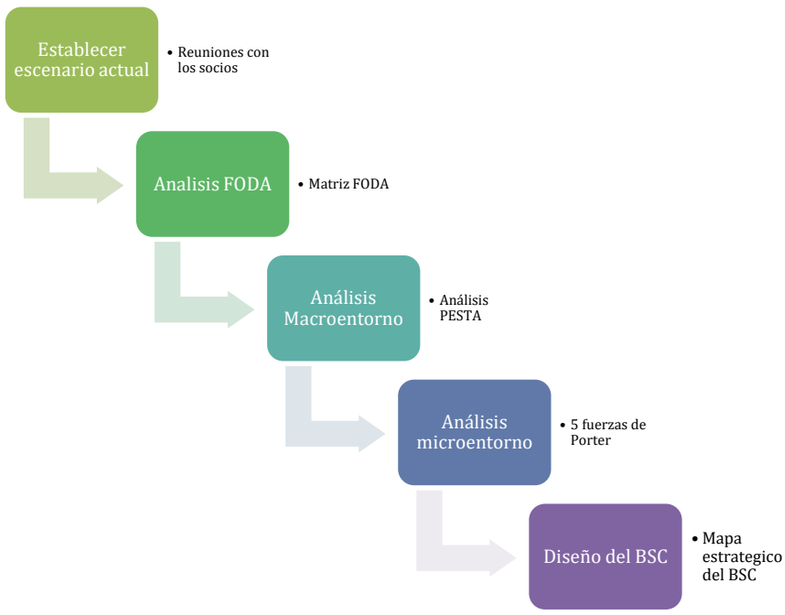

Figura N°7: Esquema metodología. Fuente: Elaboración propia.

5. ANTECEDENTES

Siempre se dice que se debe destacar como empresa frente al universo que se encuentran compitiendo en la industria, razón por la cual se debe buscar la manera de diferenciarse y/o destacar frente a las otras. Estas ventajas competitivas, tanto en grandes empresas como pymes, son logradas mediante la existencia de una estrategia de gestión, como bien lo explican O'Regan, Ghobadin y Sims (2006) que, "para ser más eficientes y efectivas en el mercado en el cual participan, las pymes tienen que estar constantemente mejorando o innovando tanto sus procesos como sus productos", esto quiere decir que cuando las pymes implementan una estrategia de gestión y control que contiene innovación, genera un mayor margen de utilidad, una operación

más eficiente, establece ventajas competitivas y mejora su rendimiento (Bhaskaran, 2006).

Pero la realidad actual de las empresas, y la desventaja que presentan las pymes, es que la gestión estrategia es muy distinta a las de las grandes empresas, las cuales en la mayoría de los casos tienen procesos formales de estrategia y gestión. La gran diferencia, es que las pymes tienen menores recursos económicos y humanos para dedicar a investigación y desarrollo (I+D), lo cual dificulta aún más las posibilidades de crecimiento de las pequeñas empresas (Nieto y Santamaria, 2010). Sin embargo, está probado que las pymes que son capaces de implementar, en alguna medida, el departamento I+D, podrían obtener mayores utilidades que las pymes que no lo tienen (Narula, 2004).

De acuerdo con lo anterior, factores como la creación de valor, la presión competitiva, la globalización y la aparición de una economía basada en el conocimiento llevaron a crear nuevos sistemas de gestión, formulando y/o mejorando las estrategias para destacar frente a los rivales (Perera y Baker, 2007).

El BSC es un modelo de control de gestión de los más completos y utilizados, sin una dificultad en su aplicación e implementación, lo que hace de este una importante herramienta. Este modelo consiste principalmente en traducir la estrategia y la misión de una organización en acciones concretas en la estrategia de gestión de la organización.

5.1 Las Pymes en Chile

En Chile, el mundo de la Pequeña y Mediana Empresa ha ido aumentando con el pasar de los años, siendo un gran aporte en la economía del país hoy en día.

Los contribuyentes de primera categoría son clasificados en los distintos tramos de tamaño en función de sus ventas anuales. Siguiendo la metodología del SII, se aplican los criterios siguientes para la clasificación:

- Microempresa: de 0,01 a 2.400 UF.
- Pequeña Empresa: de 2.400 a 25.000 UF.
- Mediana Empresa: de 25.000 a 100.000 UF.
- Gran Empresa: más de 100.000 UF.

Las empresas que reportan ventas anuales por un monto inferior a 0,01 UF son clasificadas en la categoría “Sin ventas”.

Estas empresas se desarrollan en una amplia gama de actividades económicas y rubros, siendo la más importante el comercio, con diversos tipos de bienes y servicios en distintos sectores económico. Además, es importante mencionar que el destino principal de la producción y servicio de pymes es para satisfacer el mercado interno, con un porcentaje mayor al 96% del total de las ventas en el año 2006 (INE, 2008).

En la actualidad existe gran iniciativa del gobierno para apoyar a las pymes. La División de Empresas de Menor Tamaño (DEMT) es responsable de formular e implementar políticas de fomento productivo para las empresas de menor tamaño de Chile, con la finalidad de aumentar la productividad. De esta manera, este organismo diseña y evalúa planes y políticas públicas. La actual política de fomento a las EMT ayuda a las pymes a que puedan innovar, crecer, e internacionalizarse, y en consecuencia generar mayores ingresos, mejores empleos y más oportunidades para los chilenos (Ministerio de economía, fomento y turismo, 2021).

5.2 Contexto de la industria

Como el rubro principal de la empresa es la construcción y mantenciones, parece importante estudiar cómo ha evolucionado la industria durante los últimos años y la importancia que tiene sobre la economía del país.

El comportamiento de la industria de la construcción (en este caso se habla de la amplia industria de construcción) es un indicador adelantado de la actividad agregada del país. Este es uno de los sectores más importantes en la economía de Chile, ya que constituye el 6,4% del PIB de la economía chilena, según lo indica la figura N°9.

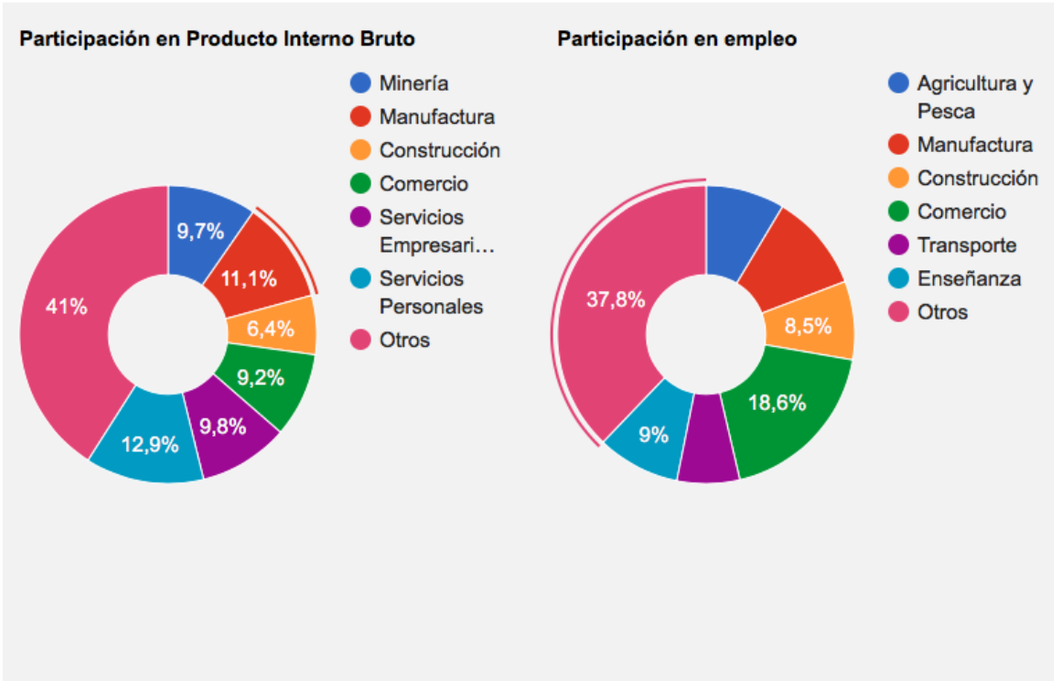

Figura N°8: Participación de la construcción en la economía de Chile. Fuente: Banco Mundial, 2018.

El nivel de participación de la construcción en la economía de Chile es mayor al promedio de la OCDE (5,2%), pero menor al promedio de Latinoamérica (7,3%). Otro factor importante, es la participación en el empleo, el 8,5% de los ocupados del país trabajan actualmente en el rubro de la construcción.

Más allá de la participación de la construcción en el PIB, el empleo y la inversión, la mayor relevancia de este sector radica en el efecto multiplicador que produce en la economía. Este corresponde al efecto indirecto que produce esta industria en otros sectores.

El efecto multiplicador específico de esta industria se funda en que gran parte de los insumos que se utilizan en las obras de construcción provienen de otras industrias, induciendo dinamismo en estas últimas.

Al construir una obra generalmente se invierte en equipos, máquinas y obras de ingeniería (capital físico). Asimismo, se generan puestos de trabajo, tanto en la misma obra como en el resto de la cadena de valor (proveedores, transporte, etc.). Finalmente, en el mediano y largo plazo las obras construidas aportan a una mayor competitividad del país. Por lo tanto, la materialización de proyectos de construcción genera tres efectos que estimulan el crecimiento de la economía: (1)

aumento de capital físico, (2) uso de mano de obra e (3) incremento de productividad (Consejo de políticas de infraestructuras, 2018).

La crisis sanitaria mundial a causa de COVID-19 generó elevada incertidumbre respecto a las medidas de confinamiento y la duración y extensión, lo que impactaba la demanda y oferta del sector de la construcción. En general, la inversión y PIB sectorial acumularon caídas de 12,6% y 15,2% anual, respectivamente desde enero a septiembre de 2020. Sin embargo, el proceso de desconfinamiento gradual y la autorización por el Gobierno para que obras privadas de la construcción puedan operar en cuarentena, ayudaron a mejorar las expectativas de la industria. Así durante el año 2021 se esperaba un escenario más alentador al respecto y se espera que el 2022 muestre un mejor crecimiento anual (Gerencia de estudio Cámara Chilena de la Construcción, 2021).

Si bien, con lo anterior se hace referencia a la industria de la construcción global, en termino de obras menores el comportamiento fue similar.

5.3 Remodelación y Mantención Graleón Limitada.

5.3.1 Historia

La pyme estudiada tiene sus orígenes en el año 2014, en donde inicia actividades con el registro en el Servicio de Impuestos Internos en Obras menores en construcción de primera categoría. Es formada por dos socios, Andrés Pérez León y Gabriel Burgos Grandón, con participación del 45% y 55% respectivamente, quienes se dedicaban anteriormente, a la mantención y arreglos en la Universidad Católica Silva Henríquez, lugar en donde nace la idea de formar un emprendimiento.

En la etapa inicial de la empresa, los trabajos de mantenciones y reparaciones correspondían a obras exclusivamente en la misma Universidad de la cual antes trabajaban de manera remunerada.

Posteriormente, mediante las recomendaciones y el boca a boca se comenzaron a expandir con algunos trabajos anexos, como reparaciones de viviendas particulares, otras instituciones asociadas a la UCCSH, entre otros. Las labores de mano de obra también son realizadas desde un

comienzo por los dos socios, posteriormente, cuando comienzan a tomar nuevos proyectos, entonces mantienen más personas a cargo para la mano de obra en terreno.

5.3.2 Descripción

La compañía funciona utilizando un sistema tradicional y característico del rubro que presta servicios de construcción, es decir, el cliente (mandante) se comunica con uno de los socios (Andrés o Gabriel) y presenta la consulta de mantención o construcción. Luego de pedirle una pequeña introducción a sus necesidades se coordina una visita en terreno (llamada reunión de obra). Una vez reunidos con el mandante aparecen los conceptos constructivos como materialidad, soluciones estructurales, si fuera necesaria, aspectos de terminaciones y tiempos estimativos del proyecto. El paso último de aquella reunión es realizar un levantamiento de los espacios a trabajar (midiendo altura, ancho y largo de las estructuras), junto con el levantamiento se anotan las características principales del recinto. Se termina la reunión pidiendo algunos datos personales del cliente para sumarlos en la cotización. Con toda la información recopilada en terreno, se procede a calcular la materialidad, los tiempos y la mano de obra que se utilizará en la ejecución. El presupuesto se separa en gastos directos e indirectos.

Gastos directos: son aquellos que se relacionan directamente con la obra (materiales, herramientas, maestros y ayudantes, etc).

Gastos indirectos: Son aquellos trabajos que no están relacionados directamente con la obra (transporte de personal, combustibles, jefe de obras, profesionales de obras, etc).

Una vez aceptada la cotización, se fija en conjunto con el mandante, una fecha para los inicios de las faenas. En cuanto a los pagos, se dividen en dos casos: El primero es cuando las obras no superan los $5.000.000 y se solicita un 50% por adelantado y el restante 50% contra entrega. Y el segundo caso es cuando las obras superan el monto antes mencionado. En estos casos se solicita un 50% por adelantado (estos adelantos son para dar inicio comprando el fuerte de los materiales y los primeros sueldos) y el restante 50% se divide en etapas y fijando distintos valores a ellas (esto se llama estados de pagos), siempre dejando un porcentaje para la contra entrega de la obra.

En algunos casos ha sido necesario la confección de contratos para la claridad y el buen funcionamiento de ambas partes.

Respecto a la forma de distribución de la empresa, continúa siendo mediante referencias, recomendaciones y datos. No existen páginas web ni formas de dar a conocer la empresa y su labor. Por otra parte, la labor de contabilidad es llevada por una empresa externa llamada Indigo, y la administración en todo sentido, por los dos socios, de manera aleatoria. Por lo anterior, no existe un modelo o administración clara y organizada.

La forma de negocio es mediante una cotización que incluye obras más materiales. Estos materiales son comprados proveedores especializados y algunos detalles son adquiridos en las tiendas retail de construcción como Homecenter Sodimac o Easy. Si existen labores que requieren trabajos que la empresa no realiza, estos son externalizados y sumados al presupuesto, siempre con esta empresa como intermediario, presentando el trabajo como uno solo.

La estructura organizacional es reducida y simple, consiste en 2 socios los cuales se reparten las labores y personal a cargo de la obra. En paralelo se contrata servicio de contabilidad.

Estructura organizacional:

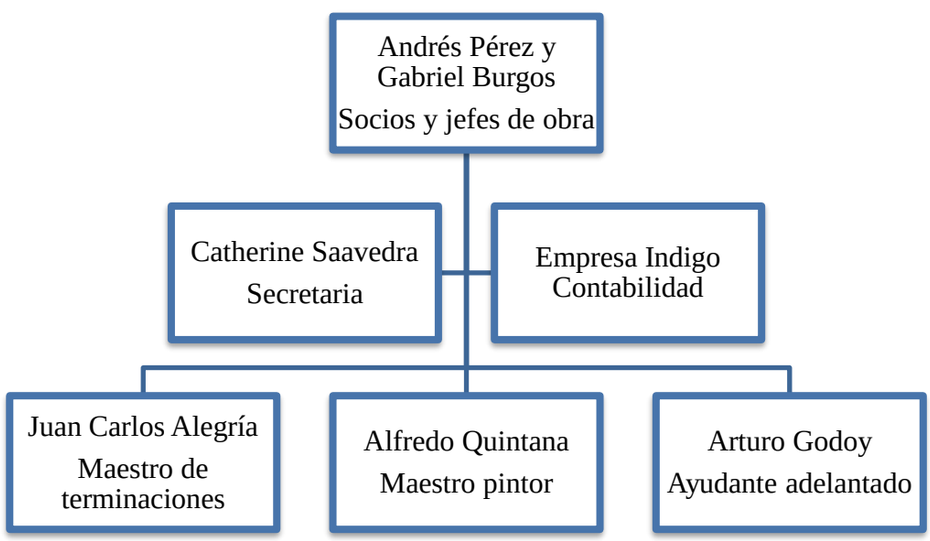

Figura N°9. Estructura organizacional de Graleón Ltda. Fuente: Elaboración propia.

5.3.3 Misión y Visión

Actualmente la empresa cuenta con una simple definición de misión y visión, la cual se detalla a continuación:

Misión: **“**Nuestra misión como empresa de construcción y remodelaciones varias, es colaborar de la mejor manera, en el desarrollo de nuevos proyectos constructivos con la más minuciosa atención a las necesidades de nuestros clientes, desarrollando obras con los más exigentes estándares en seguridad, calidad y puntualidad”

Visión: **“**Ser una empresa líder en construcción y remodelaciones, reconocida por su capacidad, calidad y cumplimiento de las más exigentes normas de seguridad; utilizando procedimientos constructivos innovadores que permitan desarrollar proyectos más confortables y que proporcionen un mejor estándar de vida a nuestros clientes que confían en nosotros”

5.3.4 Mercado objetivo

Actualmente la compañía opera con la Universidad Católica Silva Henríquez y otros lugares de manera permanente. En segundo lugar, coordina trabajos de mantenciones en hogares y lugares que se soliciten.

El mercado potencial está compuesto por la totalidad de recintos educacionales, universidades, colegios e institutos, manteniéndose estos como mercado objetivo principal. Las mantenciones de obras menores en hogares se estudian dejar en segundo plano por la rentabilidad y por la demanda que esto ha tenido en el último tiempo, dejando el énfasis en las obras de los centros educacionales o locales comerciales.

5.3.5 Servicios

El servicio prestado por la compañía es integral en cuanto a construcción, en otras palabras, se realizan todos los oficios asociados a la construcción, como por ejemplo edificación, gasfitería, electricidad, e incluso, algunos son subcontratados, como es: materiales de aluminios, cielos americanos, hormigones pulidos, estructuras metálicas, entre otros.

En general la compañía entrega el asesoramiento, la construcción o mantención total de lo solicitado, incluyendo todos los servicios requeridos y tercerizando lo que sea necesario, pero siempre siendo intermediario al cliente, la compañía.

5.3.6 Clientes

El principal cliente desde los inicios es Universidad Católica Silva Henríquez, que pertenece a la Congregación Salesiana, luego aparece el segundo cliente más importante que es el Colegio Oratorio Don Bosco (de la misma Congregación). Por otra parte, se continúan realizando trabajos esporádicamente en Colegio Blas Cañas en Santiago y Colegio San Damian en Molokai de Valparaíso y clientes particulares o datos que se comunican con la compañía.

5.3.7 Proveedores

La empresa requiere materiales para poder llevar a cabo su labor, para lo cual compra algunos de poco valor o poca cantidad en Homecenter o Easy, esto por la cercanía y rapidez de los trabajos. Sin embargo, hay materiales principales y masivos que son comprados a proveedores específicos, por ejemplo, lo relacionado a estructuras de Metalcon son comprados a empresa Perfimet, maderas y planchas de madera son adquiridas en La Imperial, aceros en Villalba, pisos flotantes en Proyect Soluciones, etc.

6. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA

En las compañías que prestan servicios o generan producciones se pueden identificar actividades de proceso que le van entregando valor al servicio y producto. En la compañía en estudio se detectan las siguientes actividades, que también fueron detalladas anteriormente:

1. Consulta y asesoría al cliente
2. Visita en terreno (reunión de obra): incluye análisis de materialidad, soluciones estructurales, terminaciones y tiempos estimativos, medición del lugar.
3. Entrega posterior del presupuesto y tiempos definitivos de la obra.

4. Cierre del trato, firma de contrato si se requiere y recibo de porcentaje de pago para comenzar con la obra.
5. Coordinación y compra de materiales
6. Inicio de obra
7. Entrega de obra terminada. Revisión por parte del cliente y confirmar la entrega conforme.

De acuerdo con esta cadena de procesos se analizará el entorno interno y externo con un análisis FODA y su matriz, luego se analizará el macroentorno con PESTA para terminar con el análisis interior con la metodología de las 5 fuerzas de Porter.

6.1 Análisis FODA

Se analizarás las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene actualmente la compañía.

6.1.1 Fortalezas

1. Socios y jefes de obra con experiencia en construcciones

Ambos socios, formadores de la empresa, cuentan con amplia experiencia en el rubro, lo cual ayuda a incorporar el profesionalismo y conocimiento práctico a las labores desde los niveles más altos de la compañía.

2. Buen ambiente laboral en el equipo

Si bien el número de trabajadores es reducido, es muy importante que el ambiente sea agradable, ya que es lo que finalmente se transmitirá con el trabajo realizado y el trato hacia los clientes, generando un ambiente de respeto entre trabajadores-jefaturas y trabajadores-clientes. La situación antes descrita corresponde a la empresa en estudio.

3. Compromisos reales en plazos entregados a clientes

Hoy en día la empresa cumple con los plazos comprometidos con los clientes, y es parte del sello que la diferencia. Se procura mantener esta condición ya que es un factor que muy bien valoran los clientes.

4. Experiencia y profesionalismo en el rubro

Tanto los niveles altos (socios) como los trabajadores tendrán experiencia en el rubro o capacitaciones, con la finalidad de que se trabaje siempre desde el conocimiento y el buen servicio.

5. Trabajadores motivados

Mantener a los trabajadores motivados, alegres, incentivados es un punto muy importante en la cultura interna de la compañía, ya que se tiene total convicción que un trabajador conforme entregará el mejor servicio posible.

6. Cumplir con obligaciones y pagos

Así como el punto anterior es importante, será también clave que la empresa cumpla con los empleados en cuanto al pago de remuneraciones en fecha correspondientes y acordadas y al pago de las previsiones de salud y de cotizaciones obligatorias.

7. Disponibilidad de equipos y herramientas

La empresa se compromete a mantener las herramientas y equipos de trabajo y seguridad necesarios para las labores óptimas, tanto para los empleados como para terminar un trabajo bien realizado.

8. Transporte propio

Hoy la empresa cuenta con los siguientes móviles, los cuales ayudan en tener movilidad rápida a los lugares de trabajo, disponibilidad para comprar los materiales si así se requiere, entre otras cosas, permite un trabajo más cómodo y fluido, optimizando los tiempos.

- Fotón Midi Cargo Extra-Cargo, año 2019 (trabajo en obras).
- Camioneta Fotón TM3 Cabina doble, año 2020 (trabajo en obras).
- Camioneta Ssang Yong Gran Musso, año 2020 (visitas clientes).

6.1.2 Oportunidades

1. Acceso a créditos

La opción de poder acceder a créditos o leasing permite poder comprar herramientas, camionetas o diversos activos de inversión, con la finalidad de optimizar el trabajo y el servicio a entregar.

2. Mercado con constantes necesidades y crecimiento del mercado de la construcción.

El rubro de la construcción está en constantes necesidades. Los clientes que hoy mantiene Graleón, constantemente están necesitando mejoras en las construcciones, reparaciones, ampliaciones o construcciones de nuevos proyectos. De forma paralela, las construcciones particulares también son labores que se requieren y contratan a terceros, debido a que la gran mayoría de las personas no tiene estos conocimientos técnicos.

3. Apoyo a Pymes a nivel país

El apoyo a las pymes ha estado presente en el país, aún más en los momentos críticos de pandemia COVID. Sin embargo, existen distintos apoyos de financiamiento, de cursos, los cuales se pueden acceder.

4. Plataformas digitales y comunicaciones facilitan el traspaso de datos del negocio

La tecnología de hoy en día y las fáciles comunicaciones han facilitado la coordinación de compras, de traslados, de necesidades en general. Así como también las labores contables y administrativas.

6.1.3 Debilidades

1. Falta de estrategia formal de la empresa

Actualmente no existe ninguna estrategia definida ni establecida en documentos, solamente una idea conversada por parte de los socios.

2. No existe trabajo en publicidad

Debido a que los nuevos negocios son generados por el dato o referidos de los mismos servicios realizados, no ha tenido la necesidad de generar un espacio de publicidad, ya sea página web o redes sociales, sin embargo, es un tema pendiente y que se considera relevante poder definir para dar a conocer los servicios prestados, los trabajos realizados como ejemplos y así entrar con más fuerza al mercado.

3. No cuentan con seguro integral

Actualmente ningún trabajador de la compañía cuenta con un seguro adicional a la previsión de salud, lo cual es punto en contra, debido al alto riesgo que se tiene con las labores realizadas en construcción.

4. Faltan manuales de procedimientos

Se considera un trabajo pendiente, desarrollar manuales que definan los distintos procedimientos realizados por los servicios, así como también, los protocolos de seguridad.

6.1.4 Amenazas

1. Mala fama del mercado de la construcción

Debido a la falta de compromiso con los clientes de parte de la industria, sumado a los trabajos disconformes, poca puntualidad en la entrega de los servicios según lo comprometido, en algunos casos trabajos inconclusos, es que el rubro de la construcción mantiene un prejuicio en las personas, situación que no ocurre en Graleón pero que se lucha constantemente con esta imagen.

2. Alta competencia

Existe una importante cantidad de empresas en Chile que prestan el servicio de reconstrucciones, remodelaciones, construcciones de proyectos, en grandes y pequeñas. Esto obliga a Graleón a crear una diferenciación y darse a conocer por un servicio de calidad.

3. Posibles multas

Debido a que no existen seguros asociados al trabajo de alto riesgo, o a incumplir alguna norma, también a la ausencia de procedimientos normativos, la empresa está constantemente expuesta a multas.

4. Falta estabilidad en los precios

Los precios de materiales o ciertos servicios externos no siempre son mantenidos en el tiempo, dependiendo de la oferta y demanda, hay ocasiones que los productos varían considerablemente su valor, lo que genera que el presupuesto debe ser bastante acotado al trabajo y a la fecha que se realizará para no entregar una información errónea a los clientes.

5. Alto costo de materiales

Hoy en día, existe un alto costo de los materiales, lo cual genera un aumento del valor del presupuesto, sin embargo, no siempre el cliente está dispuesto a asumir dicho costo, o bien, se compite más agresivamente.

6.1.5 Matriz FODA

Mediante el análisis de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, se desarrolla la matriz, con la finalidad de ir relacionando estas variables y así ir detectando los puntos más críticos de la compañía.

	Fortalezas	**Debilidades**
Oportunidades	• (F4,O2) Tener un importante nivel de profesionalismo y experiencia permite estar atento a las necesidades del mercado y responder a ello. • (F8,O2) Tener fácil y ágil movilidad, permite responder de forma más eficiente a las necesidades del mercado.	• (D2,O2) En la búsqueda de Graleón por nuevos trabajos, crear un sistema de marketing para darse a conocer. Ya que en la actualidad solo se desenvuelve mediante la técnica de recomendación y boca a boca. • (D4,O4) Aprovechar la facilidad de información y tecnologías digitales para avanzar en el desarrollo de procedimientos de los servicios y labores realizadas por Graleón.
Amenazas	• (F3,A1) Mantener los tiempos de respuestas comprometido con los clientes es fundamental para cuidar la imagen de la compañía, y romper ese patrón establecido en el mercado, respecto al rubro. • (F1,A2) Aprovechando la experiencia del sector y profesionalismo de Graleón, junto al servicio de más alta calidad, se podría llevar los niveles de alta competencia del sector, diferenciando de la competencia. • (F7,A4) Mantener un maquinaria y herramientas necesaria compensa en cierta medida la variabilidad de los precios de los insumos, ya sea de materiales como de herramientas requeridas para las labores.	• (D1,A2) Al estudiar y formalizar una estrategia del negocio, la empresa podrá desarrollar mejores planes de competencia con las otras empresas del rubro. • (D2,A2) Desarrollar un mejor marketing permitirá posicionar mejor a la compañía respecto a la alta competencia del rubro. • (D3, A3) Revisar la contratación del seguro integral para los trabajadores y así evitar estas posibilidades de multas y también mejorar la satisfacción de los empleados.

Figura N°10: Matriz FODA. Fuente: elaboración propia.

6.2 Análisis PESTA

Con el análisis PESTA se revisarán variables que podrían afectar el negocio, oferta y demanda del servicio prestado por Graleón. Este análisis permite identificar factores del macroentorno en el cual está inserta la empresa y como afecta cada uno de ellos. Los resultados que se obtendrán del análisis serán útiles para aprovechar mejor las oportunidades del entorno y realizar planes de contingencia con las amenazas del entorno.

6.2.1 Análisis político

El movimiento social y político surgido en el año 2019 con el estallido social de Chile tuvo un fuerte impacto en las empresas del país y sobre todo en las pymes. Posteriormente, aparece la propagación de la pandemia COVID-19 que afectó fuertemente la economía del mundo y de nuestro país de forma transversal. A grandes rasgos se puede decir que la pandemia y el factor social afectaron las ventas en un 62,4% entre el año 2019 y 2020, siendo las microempresas el segmento más golpeado por la pandemia. A nivel de empleos, se produjo una caída en dotación de trabajadores dependientes en todos los tamaños de empresa durante el 2020, siendo nuevamente las microempresas el segmento más golpeado. En cuanto a las remuneraciones, se observó una variación interanual positiva en las empresas grandes y negativa en micro, pequeñas y medianas empresas.

En conclusión, se puede indicar que los datos muestran que el impacto de la pandemia no fue homogéneo, ya que las empresas más pequeñas, algunos rubros y algunas zonas del país, fueron más afectados. Por el contrario, un grupo de empresas logró incrementos en sus ventas en relación con el año anterior. El sector más afectado fue el de microempresas, con una baja en ventas del 38% en promedio, teniendo también bajas significativas en empleos y remuneraciones. El efecto negativo de la pandemia golpeó a todos los sectores de microempresas, siendo los más afectados las actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas, actividades de alojamiento y servicios de comida y actividades inmobiliarias (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2021).

Según información del Banco Central, la actividad económica mensual, medida a través del índice IMACEC5, disminuyó comparado con igual mes del año anterior, un -3,36% en octubre y un -3,98% en noviembre de 2019, a causa del estallido social. Por otra parte, disminuyó un -

3,08% en marzo, un -14,10% en abril y un -15,31% en mayo de 2020, comparado con igual mes del 2019, producto de la crisis sanitaria.

Para poder mitigar la crisis económica, principalmente en micro y pymes, se generaron mayores opciones de créditos Fogape, crédito otorgado a las empresas con garantía estatal. Respecto al uso del Fogape, el incremento fue significativamente mayor en la crisis sanitaria que producto de la crisis del estallido social. En los meses post estallido social, el uso del Fogape, particularmente en pequeñas empresas, las que aumentaron su uso con respecto al mes anterior en un 30.16% en noviembre 2019 y de 35.5% en diciembre 2019. En el caso de las medianas empresas los números son de 15.8% y 8.22% respectivamente. Para las grandes empresas 4.55% y 1.47% respectivamente. Por otra parte, a causa de la crisis sanitaria hay mayor propensión a uso de Fogape por parte de las pequeñas empresas, entre marzo 2020 y mayo 2020 aumentó 5.11 veces, en medianas empresas aumentó 3.26 veces y en el caso de grandes empresas disminuyó -79.7 en el mismo periodo.

El crédito Fogape fue creado por Decreto Ley 3.472, en el año 1980. Respecto a este crédito, en abril de 2020 se promulgó la Ley 21.229 que autoriza el aumento de garantías estatales a través del programa Fogape a empresas que requieran capital de trabajo o inversión, incluyendo flexibilidades transitorias por la pandemia. La flexibilización permitió aumentar las garantías estatales, financiando a empresas de hasta 1 millón de UF de ventas anuales (antes 350.000 UF) (Holz y Gutiérrez, 2020).

Otro beneficio del estado durante la actual crisis fue el Bono Pyme, en donde el 11 de junio de 2021 se promulga Ley 21.353 y Ley 21.354 para apoyar económicamente micro, pequeña y medianas empresas afectadas por la pandemia. Entre estos bonos se encuentra:

-el “bono alivio” de $1.000.000

-bono adicional variable igual a tres meses del promedio obtenido del IVA declarado en el 2019, con tope de $2.000.000

-aumento 20% del bono anterior si las dueñas de las empresas eran mujeres.

-Pymes que tengan menos de 50 trabajadores, tendrían apoyo solidario para cubrir el pago de las cotizaciones previsionales de los trabajadores suspendidos por la ley de protección al empleo. Este beneficio tiene hasta 12 meses de gracia y se puede pagar hasta en 5 años, con 0% de interés.

-a modo de incentivar el pago regular, las pymes que pagaron las cotizaciones de sus trabajadores suspendidos recibirán un bono equivalente a un mes del pago de las cotizaciones.

En cuanto a las medidas tributarias, serían las siguientes:

-reducción provisoria de la tasa de interés penal de un 1.5% a 0% vigente para los giros generados hasta el 31 de diciembre de 2021. Se duplica el plazo para el pago de convenios celebrados con la Tesorería General de República y se extiende temporalmente las patentes comerciales que venzan durante el periodo de Alerta Sanitaria.

- se fortalecen los créditos Fogape aumentando plazos de garantías de 7 a 10 años, periodo de gracia de 6 a 12 meses. Además, mayor flexibilidad de mora.

-Se regula la opción de devolución del crédito fiscal IVA acumulado para pymes. Este reembolso será del remanente acumulado entre el 1 de marzo del 2020 y el 31 de mayo del 2021, según la declaración de IVA que se realice en julio, agosto y septiembre del año 2021.

-se promueve la participación de las pymes en las compras públicas. Se suspenden los remates por el no pago de contribuciones de las Pymes, cualquiera sea el estado del juicio. Además, se potencia la capacitación para emprendedores.

Los beneficios anteriores, ayudan pymes que cumplían con los siguientes requisitos, de acuerdo con el beneficio que postulen.

-bonos pymes: personas naturales o jurídicas con ingresos anuales menores a 25.000 UF en 2020 y además que cumplan una de las siguientes características: que hayan obtenido y declarado ingresos por ventas o servicios al menos por 2 meses durante 2020 y 2021, que hayan contratado al menos un trabajador en 2020, empresas con inicio de actividades anterior al 31 de marzo de 2020.

-beneficios tributarios: en general exigen los mismos requisitos para las empresas acogidas al régimen pro pyme del Servicio de Impuestos Internos. (Rentería, 2021)

Otro factor que genera inestabilidad es que Chile enfrenta cambios sustanciales, como redacción de nueva Constitución, que debería terminarse en julio 2022. Y una seguidilla de elecciones que comienza el 21 de noviembre de 2021 en parlamentarias y presidenciales.

6.2.2 Análisis económico

Hoy en día se enfrenta un escenario económico complejo como país, ya que se enfrenta una gran escalada de inflación, que llegaría a 5.7% a fin de año 2021, lo cual ha llevado al Banco Central a tomar inéditas medidas. Cuando comenzó la crisis de Covid en Chile en marzo 2020, ya se venía de las revueltas sociales de octubre de 2019. La crisis política y social derivó en un golpe a la economía, que luego tuvo que resistir un segundo remezón por la pandemia. En estos casi dos años, el Ejecutivo no ha logrado retomar el control y el Congreso ha embarcado en políticas públicas de debatible calidad. A pesar de todo, Chile ha tenido la capacidad de superar la recesión económica que implicó la crisis del Covid, por lo que el crecimiento del PIB es de hasta 11.5% este 2021, según proyecciones del Banco Central. Sin embargo, el Gobierno cedió a las presiones del espectro político y ampliar ayudas estatales, como el IFE, y ayudas a las pymes antes nombrados.

Importantes economistas han coincidido en que el escenario será más complicado para Chile si se aprueba el 4to retiro de los fondos de pensiones. El alza de precios se muestra en varios elementos de la economía, valor de autos usados, escases de electrodomésticos, tasas de interés de créditos largo plazo (Montés, 2021).

Chile es considerado un ejemplo en América Latina en términos de transparencia política y financiera. También ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en la última década del continente, permitiendo al país reducir significativamente la pobreza. Sin embargo, el Banco Mundial estima que la crisis de COVID-19 podría revertir años de crecimiento de la clase media chilena, reduciendo su tamaño en casi dos millones de personas en solo unos pocos meses, llevando a nuevos hogares de clase media hacia la pobreza, sobre todo debido a catastróficos gastos en salud y el desempleo. Según el FMI, aunque el PIB bajó en 6% en 2020 debido al COVID-19, se prevé que el PIB repunte a 4,5% en 2021 y 3,2% en 2022, gracias a la recuperación económica mundial posterior a la pandemia.

El análisis general del gobierno cerró en -3,3% del PIB en 2020 y se estima que caiga a -4,4% en 2021 y -3% en 2022. El daño económico de la pandemia se produjo como un doble golpe a nivel nacional e internacional, mientras que una de las cuarentenas más estrictas del mundo sofocó el consumo y la actividad de inversión, la inestabilidad en los mercados internacionales de productos primarios amplificó la presión sobre la economía del país, la cual es dependiente de las exportaciones. La deuda bruta del gobierno fue estimada en 32,8% del PIB en 2020, y se estima que aumente a 37,5% en 2021 y 41,7% en 2022. Esta situación debiera mejorar a través de medidas de austeridad fiscal anunciadas por el Ministerio de Hacienda, en particular debido a un 1,6% del PIB en recortes de gastos en los próximos cuatro años. A pesar de los esfuerzos, Chile sigue siendo vulnerable a los precios internacionales del cobre, la demanda internacional (en particular China), riesgos climáticos y sísmicos, una I&D no adecuada, una red de caminos y energética vulnerable, altos precios energéticos y un sistema educacional limitado (Coface).

El mayor desafío para el gobierno para activar el crecimiento económico es reforzar la cooperación comercial con nuevos socios comerciales, en particular en Asia. Para mitigar el impacto del COVID-19, el gobierno anunció un paquete de estímulo fiscal, añadiendo 4,7% del PIB (el mayor en la historia del país), que consiste en tres pilares principales: reforzar el presupuesto del sistema de salud, implementar medidas para proteger a los trabajadores ante la pérdida de ingresos, y entregar apoyo a las pymes a través de medidas fiscales. El Banco Central redujo la política fiscal de tasa de interés a 0,5%, disminuyendo los requerimientos regulatorios para créditos, y aumentó el flujo de crédito a empresas y consumidores.
La tasa de desempleo de Chile, relativamente elevada, se vio afectada por el impacto económico negativo de la pandemia de COVID-19, y aumentó a 11,4% en 2020. Sin embargo, el FMI cree que la tasa baje ligeramente a 10,2% en 2021 y 9,1% en 2022. El país tiene el PIB per cápita más alto de la región (USD 15.92; Coface), pero también altos niveles de desigualdad e informalidad (OCDE). Los factores en la disparidad de riqueza incluyen el sistema impositivo actual que perjudica principalmente a las clases de ingresos medios y bajos. Chile ha invertido notablemente en energía renovable, con el objetivo de que represente hasta 20% de su generación de energía para 2025 Santander Trade Market, 2021)

Indicadores de crecimiento	2019	2020 (e)	2021 (e)	2022 (e)	2023 (e)
PIB *(miles de millones de USD)*	279,34	252,82	331,25	352,66	374,23
PIB *(crecimiento anual en %, precio constante)*	1,0	-5,8	11,0	2,5	1,9
PIB per cápita *(USD)*	14.620e	12.993	16.799	17.702	18.607
Saldo de la hacienda pública *(en % del PIB)*	-1,7	-2,5	-10,7	-4,0	-2,9
Endeudamiento del Estado *(en % del PIB)*	28,2	32,5	34,4	37,3	39,7
Tasa de inflación *(%)*	2,3	3,0	4,2	4,4	3,1
Tasa de paro *(% de la población activa)*	7,2	10,8	9,1	7,4	6,8
Balanza de transacciones corrientes *(miles de millones de USD)*	-10,38	3,46	-8,32	-7,61	-7,81
Balanza de transacciones corrientes *(en % del PIB)*	-3,7	1,4	-2,5	-2,2	-2,1

Figura N°11. Indicadores de crecimiento. Fuente: IMF-World Economic Outlook Database, 2021.

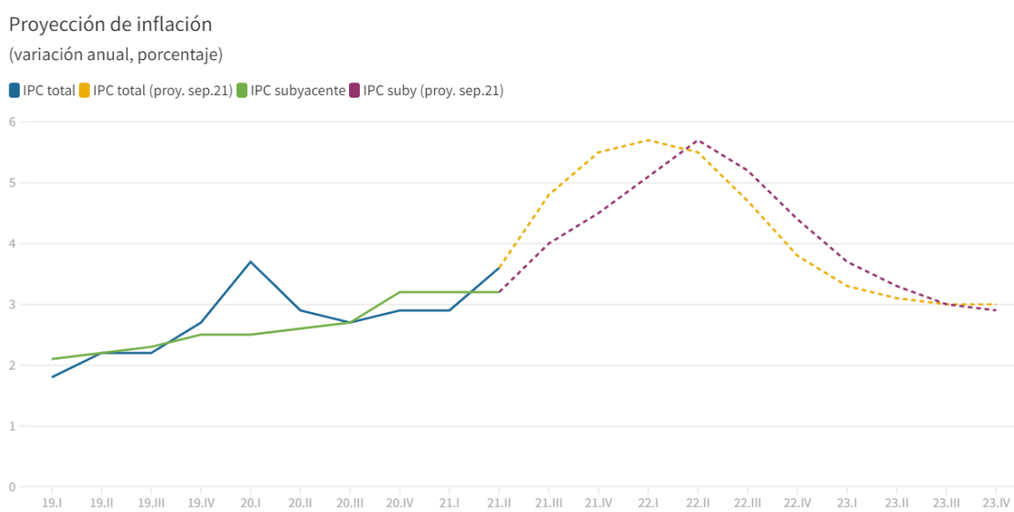

Figura N°12: Proyección de inflación en Chile. Fuente: Banco Central de Chile, 2021.

Resumen de proyecciones

	2021(f)	2022 (f)	2023 (f)
PIB (%)	10,5-11,5	1,5-2,5	1,0-2,0
Cuenta corriente (% del PIB)	-2,2	-2,1	-2,3
Inflación total (promedio anual, %)	4,2	4,9	3,1
Inflación subyacente (promedio anual, %)	3,7	5,1	3,2
Inflación en torno a dos años (%)(*)	--	--	3,0
Crecimiento mundial (%)	6,2	4,8	3,5
Precio del cobre (centavos de dólar/libra)	415	400	370

Figura N°13: Resumen de proyecciones económicas en Chile. Fuente: Banco Central de Chile, 2021.

6.2.3 Análisis Social

Para analizar el entorno social en el cual se desenvuelve la empresa Graleón, el enfoque estará principalmente en el ambiente poblacional que toma como base la necesidad de realizar constantes construcciones habitacionales, educacionales y remodelaciones en general.

Chile se encuentra en una etapa avanzada de envejecimiento poblacional, con una baja fecundidad, situándose bajo la tasa de reemplazo (con una Tasa Global de Fecundidad menor a 2,1) desde inicios de la década del 2000 y un bajo nivel de mortalidad, con un aumento sostenido de la esperanza de vida al nacer. Las proyecciones de población en base al Censo 2017 dan cuenta que estos fenómenos se acentuarán con el paso del tiempo, lo cual conllevaría a que en 2050 en Chile se proyecten 176 mayores de 64 años por cada 100 menores de 15 años. Un fenómeno a nivel mundial es el aumento de la migración internacional, lo cual tiene un correlato a nivel nacional, dado que Chile se ha transformado recientemente en un polo de atracción importante, lo cual puede ser observado a través de censo y de registros administrativos. (INE, 2021)

6.2.4 Análisis Tecnológico

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

Ciertas tendencias tecnológicas adquieren un gran valor dentro de la industria ya que se perfilan como una forma de agregar valor al producto final, generando una propuesta más atractiva. Dentro de estas tendencias, que comienzan a sobresalir dentro del sector, se puede identificar la eficiencia energética, ya que trabajar con herramientas que sean más eficientes se traduce en un ahorro de costos de operación y por consiguiente aumenta el margen de ganancia. Realizar un servicio de construcción sustentable, como forma de generar el menor impacto posible al medio ambiente. Para la logística, el uso de TI se convirtió en un elemento fundamental para obtener un rendimiento más eficiente en la interna de las empresas, y la renovación continua es lo que marca la diferencia entre la actualidad y el futuro.

Tecnología en la construcción, se refiere a cualquier tecnología relacionada con materiales de construcción y técnicas de construcción, cualquier herramienta, maquinaria, modificaciones y software que conduzcan al avance de los métodos de construcción. Esto puede incluir equipos de construcción tanto semiautomáticos como automatizados.

En los últimos años, las aplicaciones se han convertido en la norma en la construcción (grandes construcciones), junto con el uso de drones, BIM, realidad virtual e impresión 3D. Los avances en software, hardware y análisis hacen que sea cada vez más fácil y eficiente para las empresas de construcción compilar y compartir información sobre proyectos.

Durante la última década, ha habido un gran crecimiento en el área de la tecnología verde, en la medida que la necesidad de proteger nuestro medio ambiente se ha apoderado de la conciencia mundial. La tecnología de construcción ecológica se puede ver al incluir energía solar, materiales biodegradables, aislamiento ecológico, techos frescos, fuentes de recursos sostenibles, vidrio inteligente electrocrómico y tecnologías de eficiencia del agua.

Otras nuevas tecnologías, como la realidad virtual, se utilizan también para mejorar los niveles de seguridad de los trabajadores, ya que permiten a los trabajadores practicar el trabajo en entornos potencialmente peligrosos. Por ejemplo, los trabajadores pueden practicar el manejo de maquinaria pesada en escenarios de realidad virtual (CDT, 2021).

6.2.5 Análisis Ambiental

El rubro de la construcción es sumamente importante para la economía y para la sociedad, como se vio anteriormente. Sin embargo, si se considera a la sociedad como un ecosistema vulnerable a la economía, sociedad, cultura y ambiental, estas serán consideradas como focos de contaminación ambiental debido a la alta cantidad de población, disminución de recursos e industrias en general. Por lo anterior, la industria de la construcción tiene una importante responsabilidad y desafío ambiental

Se sabe que la industria tiene la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad, ya que permite el desarrollo de los países, de la generación y mejoras en las estructuras. Sin embargo, la gestión ambiental tendrá como finalidad dar tratamiento a los distintos impactos derivados de

las prácticas de la construcción, en todos sus niveles. Muchos investigadores (Morledge y Jackson, 2001; Ball, 2002; Chen et al., 2004; Lam et al., 2011; Zolfagharian, 2012) resumen estos contaminantes como: contaminación por ruido, contaminación atmosférica, desechos sólidos y líquidos, contaminación del agua, gases dañinos y polvo.

Las consecuencias fueron clasificadas en tres categorías: ecosistemas, recursos naturales e impacto en la comunidad. De las tres, la última es la que más afecta el entorno (Enshassi et al., 2014).

La industria de la construcción tiene diversos impactos ambientales y que podrían afectar el ecosistema (suelo, aire, agua, flora y fauna), según lo siguiente:

- Suelo: se pueden presentar alteraciones por los residuos (sólidos, líquidos, peligrosos) que genera la industria y que están asociados a los desmontes, limpiezas, excavaciones, demoliciones, obras hidráulicas, entre otras. Acosta (2002) indica que el vertido de desechos y escombros de la construcción tiene numerosos efectos negativos en el medio ambiente, entre otros: contaminación, utilización excesiva de materiales con la consecuente pérdida de recursos naturales, degradación de la calidad del paisaje y alteración de drenajes naturales. En el curso final de la vida útil de la construcción, todos los materiales utilizados a menudo se convierten en escombros, es decir, que grandes cantidades (50%) se presentan en forma de materiales de desecho (Lombera, 2010).

  Por otra parte, el uso de la tierra, la acidificación, la toxicidad, la erosión del suelo también modifican el ecosistema. Los distintos movimientos de tierra generan alteraciones en la geomorfología, la perdida de cobertura vegetal.
- Aire: Las alteraciones más importantes son el polvo, ruido y emisiones de CO2 como consecuencia de los combustibles, uso de minerales, de las excavaciones, maquinarias y herramientas. Estos desechos de combustibles son hoy una fuente de energía importante, sin embargo, provocan cambios climáticos debido a que CO2 se va a las capas más bajas de la atmosfera, generando una barrera que atrapa el calor liberado por la tierra, generando el conocido efecto invernadero.

  La contaminación acústica también es importante en el rubro, debido al amplio uso de maquinarias y equipos utilizados en tareas de transporte, excavaciones, descarga de materiales, entre otros.

- Agua: Este recurso está asociado a los movimientos de tierra, excavaciones y eliminación de cobertura vegetal, generando alteraciones en los cuerpos de agua.

  También el agua de lavado de la construcción contiene una cantidad importante de solidos suspendidos, lo cual alterar el sistema de alcantarillado y plantas de tratamiento. Lo anterior, también se relacional al consumo de agua por la preparación de materiales, lavado de máquinas y herramientas y el proceso en general.
- Flora: En sitios urbanos y rurales hay variedad de vegetación como pastizales, matorrales, árboles, paisajes, etc. Los cuales se ven afectados por las acciones de la construcción. El polvo, la arena, los gases y los metales pesados afectan de manera importante el ciclo de vida natural de un vegetal, alterando su sistema causando, en algunos casos la muerte de ellos.
- Fauna: Dependiendo de la zona en donde se realice la construcción el efecto será más o menos fuerte para la fauna del lugar. En las etapas de la construcción se destruyen madrigueras, nidos, dormideros, se fomenta la migración de especies animales, lo cual finalmente afecta el ecosistema. Los altos niveles de ruido también pueden afectar a los diferentes animales que están en la zona de la construcción.

Finalmente, se espera que la industria de la construcción aporte con un desarrollo sostenible. Durante el último tiempo han surgido iniciativas a nivel mundial para que la industria incluya el respeto y la protección del medio ambiente en toda su cadena de valor. Se ha ampliado el uso de termino construcción sostenible, construcción energética, edificios vedes y arquitectura pasiva, demostrando que la industria en general tiene intenciones de ser más amigable con el medio ambiente.

Importante a considerar que el tratamiento de la contaminación ambiental debe tenerse desde el diseño y todas las etapas de los procesos de construcción, lo que a veces es más complejo y costoso para empresas pequeñas. Algunas de las estrategias utilizadas a nivel mundial son por análisis de indicadores del ciclo de vida, evaluación por ecopuntos o ecoeficiencia, lo que permite determinar el cálculo del equilibrio entre gasto económico y beneficio ecológico.

Considerando los intereses y estrategias de la industria de la construcción, la visión de sostenibilidad se debería considerar en los ámbitos ambientales, económicos, sociales, en la prevención de riesgos laborales, funcionales e incluso, estéticos. A nivel medioambiental, la

recomendación es el uso de materiales de bajo impacto, ahorro de energía, consumo de agua, uso material reciclado, evitar suelo virgen (Echeverry, s.f).

Asumiendo la responsabilidad del Chile, el Gobierno ha adscrito diversos compromisos, entre los que destaca el Acuerdo de París, que firmó presidenta Bachelet en Nueva York, en septiembre de 2016, donde ratifica la intención de reducir en un 30 por ciento las emisiones de CO2 por unidad PIB, al año 2030, meta que lleva al desafío de un desarrollo y crecimiento sustentable. Como se vio anteriormente, durante el proceso de construcción, la industria puede generar numerosos impactos ambientales, como la contaminación del aire y el agua, la erosión de la tierra y la alteración de ecosistemas. En Chile, este sector es responsable de la generación de más de un tercio de las emisiones totales de gases efecto invernadero, así como de los residuos sólidos. Por otra parte, durante la etapa de operación de los edificios del sector residencial, se consume más del 15 por ciento de la energía del país y se produce cerca del 90 por ciento del material particulado fino, cifras asociadas principalmente a sistemas residenciales de calefacción por leña.

Las noticias no son muy esperanzadoras: Antonio Gutierres, Secretario General de la ONU, declaró que "actualmente estamos muy lejos de cumplir los objetivos del Acuerdo de París de limitar el aumento de la temperatura a 1,5 o 2 grados centígrados", ocasionado por la gran cantidad de emisiones de CO2 que se generan a nivel mundial.

El Minvu y los Gobiernos de los últimos años han mostrado importantes avances en materia de sustentabilidad, impulsando programas como el acondicionamiento térmico de edificaciones residenciales, la incorporación de energías renovables no convencionales en viviendas sociales, el apoyo a los Planes de Descontaminación Atmosférica y el mejoramiento de normativas de construcción. Una de las iniciativas más importantes en el ámbito de la sustentabilidad en la construcción ha sido la creación de la Estrategia Nacional de Construcción Sustentable, que establece los principales lineamientos para integrar el concepto de sustentabilidad en la planificación, diseño, construcción y operación de las edificaciones e infraestructura (Figueroa, 2018).

El rubro de la construcción es responsable de generar el 33% de las emisiones de gases efecto invernadero (GEI), además del 90% del material particulado fino (MP 2.5) a nivel país

(MMA, 2015). Solo considerando la etapa de operación, las edificaciones son responsables del 26% del uso final de energía en el país (CNE, 2010), del consumo del 6% de los recursos hídricos (Ayala, 2010) y de la generación del 34% de la totalidad de residuos país (CONAMA, 2010).

Según MINVU (2018), las emisiones generadas por una vivienda en Chile, construida bajo los estándares de la reglamentación térmica de 2007, son en promedio de 6 toneladas de CO2 equivalente por año. Considerando que en el país se construye un promedio de 120.000 viviendas por año, la industria de la construcción sería responsable de adicionar cada año casi un millón de toneladas de CO2 a la atmósfera anualmente.

6.3 PORTER

Mediante este análisis se revisará la industria del sector de mantenimiento y construcción, permitiendo conocer el nivel de competencia que existe. Mediante el resultado de este análisis se podrá formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y hacer frente a posibles amenazas.

6.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Para el nivel de negociación de proveedores Graleón posee un nivel medio, debido a que en gran parte de sus insumos posee diversos y variados oferentes dentro del mercado en la mayoría de sus requerimientos, con un poder de decisión medio en los precios que satisfacen la mayoría de las necesidades. No existe nada muy especializado y cuando así lo es se entrega la labor a empresa externa.

Respecto a compra de materiales para la construcción, generalmente existe una amplia gama de empresas ofreciendo mismos o similares productos.

6.3.2 Poder de negociación de los compradores

En este ámbito el poder de los compradores es alto, ya que Graleón al establecerse como una empresa Pyme del rubro mantenciones y construcción tiene numerosos competidores que hacen el poder de los compradores aún más alto a la hora de realizar cotizaciones.

Número de participantes de la industria de construcción y mantenimiento hace que haya mayor competencia, por ende, los compradores tendrán alto poder de negociación, lo que hace una real amenaza para la empresa.

6.3.3 Nuevos competidores potenciales

Para Graleón la amenaza de entrada de nuevos competidores es media alta ya que la industria no presenta grandes barreras de entrada. No se requiere demasiada inversión, no se utilizan proveedores tan especializados, bastará con contar con los conocimientos y el profesionalismo, herramientas y un equipo de trabajo. En general el área de la construcción es de alta competencia, existiendo diversas empresas que prestan el servicio.

Se puede considerar también, que empresas más grandes, pueden adquirir mejores maquinarias y tecnologías que podrían generar una ventaja competitiva importante respecto a las pymes.

6.3.4 Amenaza de productos sustitutos

En este punto, la amenaza para Graleón es de un nivel bajo, ya que al ser una empresa que aporta principalmente capital humano, técnico y profesional en el área de la construcción, ingeniería y mantenciones, el peligro que la empresa enfrenta al buscar alternativas de eso es casi inexistente, ya que no existe reemplazo a los servicios humanos-técnicos para atender esas necesidades. Las propiedades e instituciones generalmente requieren mantener en estructura, ampliaciones, modificaciones, es una necesidad contante.

Se podría considerar las prefabricaciones de casas, de paneles, como una amenaza importante para cierto rubro, sin embargo, no es demasiado importante.

6.3.5 Rivalidad entre competidores existentes

La industria presenta una alta rivalidad debido a dos características principalmente, por una parte, el gran número de competidores que existen en la industria, esto lleva a una estrategia de océano rojo entre los participantes, y la otra es la facilidad de entrada en el mercado. Se da que existe una alta competencia por precio y eso lleva a reducción de costos.

Mayor participación de mercado genera una competencia fuerte para lograr el liderazgo de mercado, con competidores numerosos. Para contrarrestar esto, la empresa puede aprovechar la percepción de calidad de sus productos y servicios a través de una atención al cliente eficiente, en otras palabras, utilizar la diferenciación en el servicio.

7. DISEÑO DEL BSC

Para el diseño del Balanced Scorecard se determinó la siguiente metodología:

- Definir la misión y la visión de la empresa, postular una versión mejorada.
- Definir los objetivos estratégicos por cada perspectiva.
- Definir las relaciones causa-efecto, basadas en los objetivos y estrategia establecida por la empresa (mapa estratégico).
- Identificar las interrelaciones de los objetivos por cada perspectiva y entre perspectivas.
- Dar recomendaciones para la implementación del BSC dentro de la empresa.

7.1 Misión y Visión

Hace algún tiempo la empresa Galeón desarrolló una misión y visión por solicitud de la Municipalidad de San Bernardo, con la finalidad postular al stock de empresas externas que prestan servicios. Lo definido fue lo siguiente:

Misión actual: Nuestra misión como empresa de construcción y remodelaciones varias, es colaborar de la mejor manera, en el desarrollo de nuevos proyectos constructivos con la más minuciosa atención a las necesidades de nuestros clientes. Desarrollando obras con los más exigentes estándares en seguridad, calidad y puntualidad.

Visión actual: Ser una empresa líder en construcción y remodelaciones, reconocida por su capacidad, calidad y cumplimiento de las más exigentes normas de seguridad; utilizando procedimientos constructivos innovadores que permitan desarrollar proyectos más confortables y que proporcionen un mejor estándar de vida a nuestros clientes que confían en nosotros.

Se definirá la misión y visión de la empresa en relación coherente con los objetivos de la empresa, según lo conversado con los socios. Para esto, se realizó una encuesta de 10 preguntas, la cual se encontrará en el anexo. Postulando la siguiente misión y visión:

7.1.1 Misión propuesta

"Nuestra misión es ser una organización en constante crecimiento, conformada por profesionales y técnicos capacitados, logrando ser reconocida por la calidad de trabajo y materiales, cercano asesoramiento técnico, puntualidad y compromiso de nuestros trabajadores con los clientes, para desarrollar y fomentar construcciones de nuevos proyectos y remodelaciones de los ya existentes, entregando resultados que cumplan con las necesidades y expectativas de nuestros clientes"

7.1.2 Visión propuesta

"Ser una empresa líder en construcción y remodelaciones, reconocida por su calidad de servicio, innovación, respeto y confianza de nuestros clientes"

7.2 Objetivos estratégicos

El conjunto de los objetivos describirá la estrategia de la empresa, facilitará la comunicación, implementación y control del sistema.

Cada objetivo de las perspectivas se encuentra dentro del mapa estratégico de Graleón, así como también la interrelación entre ellos. Para identificar los objetivos, se realizaron reuniones con los socios, específicamente con Andrés Pérez. A diferencia de empresas más grandes, en este

caso la administración está directamente realizada por los socios, por lo tanto, en dichas reuniones se abarcaron todas las perspectivas.

En los próximos puntos se describirán cada uno de los objetivos estratégicos presentados para cada una de las perspectivas del BSC.

7.2.1 Perspectiva Financiera

Las medidas financieras del rendimiento indican si la estrategia de la empresa, su implementación y su ejecución están contribuyendo a la mejora del rendimiento neto. Para Graleón Ltda., al ser una empresa con fines de lucro, su principal foco está en crecer con rentabilidad.

Esta perspectiva representa un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

Aumentar de la rentabilidad

En general, para cualquier empresa que desee crecer es fundamental enfocar sus operaciones a un objetivo mayor como es el aumentar la rentabilidad. Lo anterior demostrará un buen nivel de venta, refleja buen uso de los activos, buena gestión de los fondos propios, entre otras cosas.

Incrementar los ingresos

Al aumentar los ingresos, se podrían generar también mejores rentabilidades. En este sentido, al aumentar los ingresos, significará aumentar las ventas, lo cual en este corresponde al aumento del número de servicios y/o aumento del valor de los servicios ofrecidos. Para poder definir estrategia a seguir, se debe hacer relación a los objetivos de la perspectiva del cliente.

Disminuir de los costos

Reducir los costos asociados a los servicios prestados, se puede generar una mayor rentabilidad. El objetivo hace referencia a la reducción de gastos en que la empresa podría no incurrir sin que esto afecte la calidad del servicio prestado. También es posible disminuir los costos, mejorando el control de los materiales e insumos necesarios por parte de los trabajadores.

7.2.2 Perspectiva Clientes

Esta perspectiva ayuda a detectar si los clientes están satisfechos con el servicio ofrecido, de no ser así, entonces eventualmente encontrarán otros proveedores que satisfagan sus necesidades. Se trata de enfatizar la propuesta de valor de la empresa en cuanto a su calidad de servicio.

Fidelizar y generar lealtad con los clientes

Lo que se busca en este objetivo es incrementar las ventas en los clientes ya existentes. La satisfacción y lealtad se logra si el cliente tiene buena imagen de la empresa, en este caso con los servicios prestados por Graleón y los cumplimientos en tiempo y forma, calidad del servicio, calidad de atención, compromiso con el medio ambiente, entre otros. El cliente satisfecho, generalmente volverá a recurrir al servicio de la compañía y se disminuye con ello la amenaza de los nuevos participantes en la industria y los competidores ya existentes.

Aumentar el número de clientes

El objetivo es identificar cuantos clientes nuevos la empresa tendrá cada año. Con esto también se podrá identificar el segmento de mercado que es más rentable, el que capta mayor número de trabajos, y por ende genera mayores ingresos y rentabilidad a la compañía.

Aumentar satisfacción de clientes

Con este objetivo, se puede identificar cómo los clientes perciben el servicio, tratando de mejorar constantemente y de esta forma, aumentar los ingresos y rentabilidad de la empresa. En general, un cliente satisfecho, será luego un cliente leal a la empresa.

Cumplir con los estándares de calidad y tiempos

Para esta industria cumplir con un servicio de calidad ofrecida y con los tiempos de entrega de los trabajos es fundamental. Esto estará directamente relacionado a la satisfacción del cliente con el servicio.

7.2.3 Perspectiva Procesos Internos

Esta perspectiva está asociada a mejoras en las actividades generadoras de valor de los procesos centrales, actuando como fuentes de ventaja competitiva. La medición de esta perspectiva permite saber qué tan bien se están haciendo las cosas, si los servicios cumplen los requisitos del cliente.

Crear mejores y nuevos servicios

Innovar con mejoras o nuevos servicios en construcción y mantenciones es una ventaja para poder suplir las necesidades de los clientes.

Mejorar los servicios significará un aumento en la satisfacción de los clientes y con ello un aumento en los ingresos de la empresa.

Optimizar procesos

Optimizar los procesos tanto administrativos como operativos es una buena oportunidad de mejora para entregar una mejor propuesta de valor a los clientes y reducir gastos innecesarios. Como Graleón es una empresa pequeña, no existe un orden absoluto en temas administrativos, cargo que lo realizan los mismos socios que a la vez son supervisores de obra.

Aumentar seguridad laboral

El rubro construcción y mantenimientos es de alto riesgo en cuanto a accidentes laborales, por eso, el objetivo de asegurar al trabajador para su óptimo desempeño y agrado laboral es realmente importante para generar un servicio de calidad.

7.2.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

El objetivo de esta perspectiva es que los trabajadores de la empresa sean calificados, motivados y comprometidos, para así estar alineada con la misión y visión estratégica. Es base para el cumplimiento del resto de las perspectivas y es importante para cualquier cambio a largo plazo y sostenible.

Capacitar de personal

Tener personal capacitado es fundamental para optimizar procesos y comprender las necesidades de los clientes al momento de la asesoría o primera reunión con ellos. Es importante que la capacitación sea para todos los trabajadores, dependiendo de la labor que cada uno realice. Es sabido que una empresa que no dedique e invierta en capacitación será más débil frente a la competencia, ya que será menos eficiente en sus procesos.

Mejorar inversión en tecnología y herramientas

Para mejorar los servicios ofrecidos por Graleón y por ende optimizar los procesos, será necesario que la empresa invierta en tecnologías y herramientas útiles para desempeñar las labores necesarias en los procesos operativos, administrativos y en terreno.

Mantener buen clima laboral

Contar con un buen clima laboral dentro de la empresa es indispensable para operar día a día, optimizar los procesos, y hacer que los trabajadores estén alineados con la estrategia de la compañía. Al tener empleados satisfechos generará una entrega de servicios óptima y con ello clientes satisfechos.

7.3 Mapa estratégico

Definidos los objetivos estratégicos de Graleón, para cada una de las perspectivas, es posible diseñar el mapa estratégico de la empresa. Es la representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar una estrategia y como generará valor para sus clientes (y nuevos clientes). Este mapa busca relacionas los objetivos entre sí y también describir y transmitir de una forma resumida la estrategia de la compañía.

Como la compañía tiene fines de lucro, la perspectiva financiera se posiciona como el fin de todas las otras, sin desmerecer la importancia que tendrá cada una para ese resultado esperado.

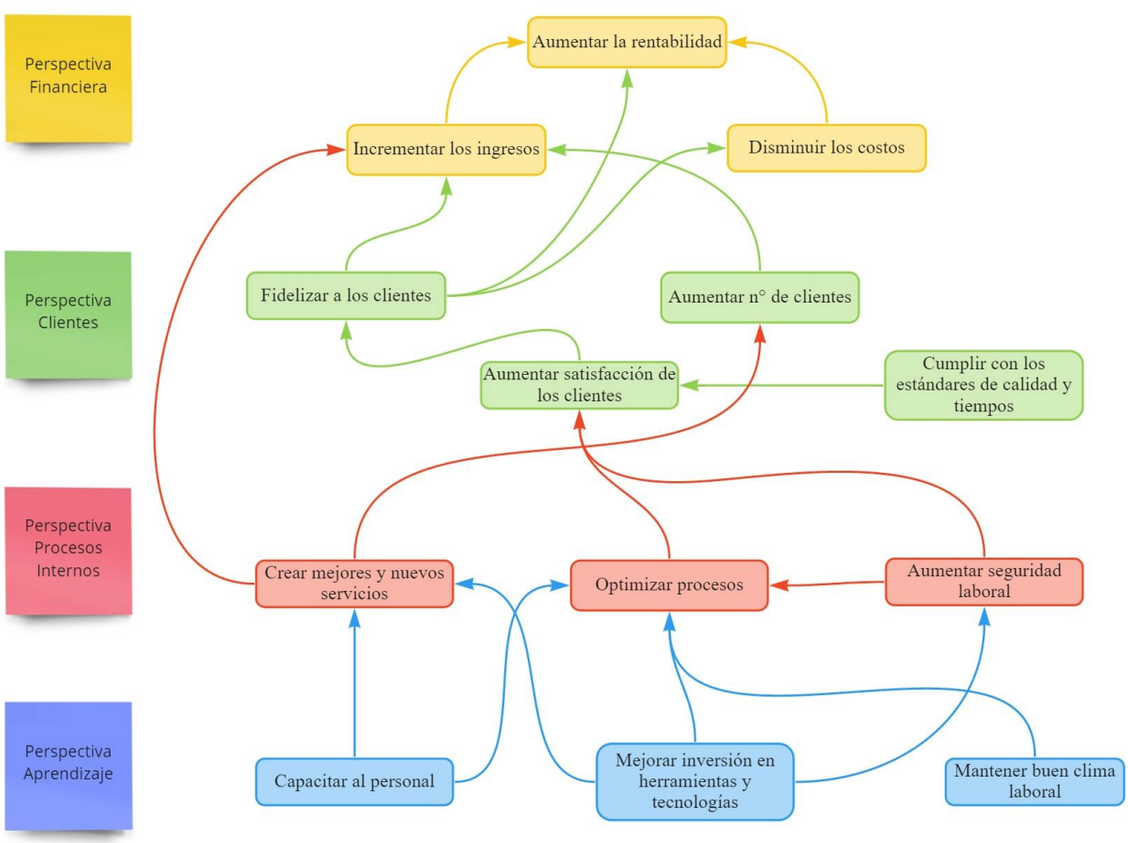

Figura N°14. Mapa estratégico de BSC. Fuente: Elaboración propia.

7.4 Indicadores claves.

Luego de definir una misión y visión de la compañía, y finalmente los objetivos estratégicos para las 4 perspectivas, se determinarán los indicadores que se utilizan para evaluar el cumplimiento de los objetivos antes planteados y con ello la estrategia. Estos indicadores son necesarios para que la directiva pueda evaluar y ver el curso de la estrategia establecida anteriormente. Para realizar esta evaluación y seguimiento se definió una plantilla por cada indicar de cada perspectiva, que estará compuesta por los siguientes puntos:

- Objetivo estratégico: objetivos antes definidos.
- Factores críticos del éxito: factores determinantes para el cumplimiento del objetivo estratégico.
- Descripción: define el indicador, para que la compañía en general entienda de mejor forma y simple.
- Fórmula: es la fórmula de cálculo que se usará para el valor numérico del indicador.
- Unidad de medida: es la unidad que se medirá el indicador.
- Frecuencia de medición: tiempos en los cuales se realizará la medición del indicador.
- Responsable: persona a cargo de la meta del indicador.
- Meta: Valor definido por la empresa para el indicador, indicando si es positivo o no.
- Plan de acción: medidas y acciones a realizar para el cumplimiento del indicador.

7.4.1 Indicadores de perspectiva financiera

Objetivo estratégico	**Aumentar de la rentabilidad**
Factores críticos del éxito	• Realizar gestión que incremente la rentabilidad. • Cumplir con el presupuesto general de la empresa.
Indicador	**ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio)**

Descripción	Mide la utilidad neta generada en relación con el patrimonio de la empresa.
Fórmula de cálculo	$ROE = \frac{Utilidad\ neta}{Patrimonio\ neto} * 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia medición	Anual
Responsable	Andrés Pérez (Socio)
Meta	≥10%
Plan de acción	Mantener el presupuesto anual y buscar una reducción de sus costos de operación y aumento de utilidades.

Indicador	**ROA (Rentabilidad sobre los activos)**
Descripción	Mide la relación entre el beneficio obtenido en un determinado período y los activos de la empresa.
Fórmula de cálculo	$ROA = \frac{Utilidad\ neta}{Activos\ totales} * 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia medición	Anual
Responsable	Andrés Pérez (Socio)
Meta	≥20%
Plan de acción	Mantener el presupuesto anual y buscar una reducción de sus costos de operación.

Objetivo estratégico	**Incrementar los ingresos**
Factores críticos del éxito	• Gestionar nuevos negocios con los actuales clientes y también nuevos. • Cumplir con las metas de ventas anuales.
Indicador	**MO (Margen operacional)**
Descripción	Mide el porcentaje de ingresos por ventas que la empresa convierte en beneficios, antes descontar impuestos e intereses.
Fórmula de cálculo	$MO = \frac{Ingresos\ netos(Ingresos\ operativos)}{Ingresos\ totales\ por\ venta} * 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia medición	Anual
Responsable	Andrés Pérez (Socio)
Meta	≥20%
Plan de acción	Controlar los gastos realizados en la prestación de los distintos servicios y cumplir con el presupuesto asignado por cada proyecto.

Indicador	**Aumentar las ventas**
Descripción	Mide aumento de ventas de un periodo a otro (año).
Fórmula de cálculo	$Aumento\ ventas = \frac{Ventas\ año2 - Ventas\ año1}{Ventas\ año1} * 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)

Frecuencia medición	Anual o semestral
Responsable	Andrés Pérez (Socio)
Meta	≥20%
Plan de acción	Evaluar mejoras en publicidades, servicios nuevos y captación de nuevos clientes.

Objetivo estratégico	**Reducir de costos**
Factores críticos del éxito	• Mejorar la utilización de los recursos. • Realizar un control de los gastos.
Indicador	Disminución de gastos por servicio
Descripción	Medir el nivel de cumplimiento del presupuesto otorgado para el servicio.
Fórmula de cálculo	$Relación\ de\ gastos = \frac{Gastos\ reales\ del\ servicio}{Presupuesto\ por\ el\ servicio} * 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia medición	En cada proyecto
Responsable	Andrés Pérez (Socio)
Meta	≤80%
Plan de acción	Identificar los altos costos y generar estrategias de reducción de ellos a corto plazo.

7.4.2 Indicadores de Perspectiva clientes

Objetivo estratégico	**Fidelizar y generar lealtad con los clientes**
Factores críticos del éxito	• Entregar un servicio de calidad a nuevos y antiguos clientes. • Conocer las expectativas y necesidades del cliente.
Indicador	Índice de retención de clientes
Descripción	Mide la cantidad de clientes que prefieren la empresa.
Fórmula de cálculo	$Índice\ retención = \frac{Número\ clientes\ año2}{Número\ clientes\ año1} * 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia medición	Anual
Responsable	Andrés Pérez (Socio)
Meta	≥85%
Plan de acción	Crear lazos con clientes entregando un servicio de calidad y cercano.

Objetivo estratégico	**Aumentar número de clientes**
Factores críticos del éxito	• Publicidad. • Recomendaciones y reconocimiento de los clientes.
Indicador	Número de nuevos clientes

Descripción	Mide la cantidad de nuevos clientes que operan con la empresa.
Fórmula de cálculo	$Número\ de\ clientes = N°\ clientes\ año2 - N°\ clientes\ año1$
Unidad de medida	Número
Frecuencia medición	Anual
Responsable	Andrés Pérez (Socio)
Meta	≥10
Plan de acción	Fomentar recomendación entre los clientes existentes y aumentar campaña publicitaria.

Objetivo estratégico	**Mejorar satisfacción de clientes**
Factores críticos del éxito	• Servicio de calidad. • Conocer expectativas y necesidades de los clientes nuevos y existentes.
Indicador	Clientes satisfechos.
Descripción	Mide el grado de satisfacción de los clientes por el servicio prestado, nota de 1 a 7.
Fórmula de cálculo	Encuesta
Unidad de medida	Evaluación/nota
Frecuencia medición	Semestral
Responsable	Andrés Pérez (Socio)
Meta	≥nota 6

Plan de acción	Revisar las encuestas y mejorar los puntos más débiles.

Indicador	**Disminuir o eliminar reclamos**
Descripción	Determina el número de reclamos recibidos.
Fórmula de cálculo	$Reclamos = \frac{Reclamos\ recibidos}{Trabajos\ totales} * 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia medición	Semestral
Responsable	Andrés Pérez (Socio)
Meta	≤10%
Plan de acción	Analizar los factores más frecuentes de reclamos y buscar una solución.

Objetivo estratégico	**Cumplir con estándares de calidad y tiempos**
Factores críticos del éxito	• Entregar el servicio esperado • Cumplir con los tiempos de entrega
Indicador	Calidad del servicio
Descripción	Mide el grado de cumplimiento en tiempo y forma del servicio prestado.
Fórmula de cálculo	Encuesta
Unidad de medida	Evaluación/nota

Frecuencia medición	Semestral
Responsable	Andrés Pérez (Socio)
Meta	≥nota 6
Plan de acción	Revisar las encuestas y mejorar los puntos más débiles.

7.3.3 Indicadores de Perspectiva Procesos Internos

Objetivo estratégico	**Crear mejores y nuevos servicios**
Factores críticos del éxito	• Mejorar la oferta de servicios
Indicador	Mejoras o nuevos servicios
Descripción	Identifica el n° de nuevos o mejoras en los servicios entregados
Fórmula de cálculo	N° de mejoras o nuevos servicios
Unidad de medida	Número
Frecuencia medición	Anual
Responsable	Gabriel Burgos (socio)
Meta	≥5
Plan de acción	Considerar las mejoras durante el periodo y ver oportunidades de crecimiento.

Objetivo estratégico	**Optimizar procesos**

Factores críticos del éxito	• Trabajadores capacitados • Herramientas necesarias • Condiciones óptimas para los empleados
Indicador	Servicios entregados atrasados
Descripción	Mide el tiempo de retraso en la entrega del servicio según lo comprometido. DRPS = Días reales en la prestación del servicio. DPPS = Días presupuestados para la prestación del servicio
Fórmula de cálculo	$SA = DRPS - DPPS$
Unidad de medida	Número
Frecuencia medición	Por proyecto
Responsable	Gabriel Burgos (socio)
Meta	≤5%
Plan de acción	Mejora de los servicios entregados.

Objetivo estratégico	**Aumentar seguridad Laboral**
Indicador	Accidentes laborales
Descripción	Determina n° de accidentes laborales
Fórmula de cálculo	$Accidentes\ laborales = \frac{N°\ accidentes}{N°\ trabajos\ totales} * 100$
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Frecuencia medición	Semestral
Responsable	Gabriel Burgos (socio)

Meta	≤5%
Plan de acción	Analizar los factores que generan accidentes o problemas. Fomentar las medidas de seguridad.

7.3.4 Indicadores de Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo estratégico	**Capacitar del personal**
Factores críticos del éxito	• Tener fondos para realizar capacitaciones. • Detectar los puntos débiles de los trabajadores.
Indicador	Trabajadores capacitados
Descripción	Mide trabajadores capacitados
Fórmula de cálculo	$TC = \frac{Nº\ trabajadores\ Capacitados}{Nº\ trabajadores\ contratados} * 100$
Unidad de medida	Porcentaje
Frecuencia medición	Anual
Responsable	Gabriel Burgos (socio)
Meta	≥90%
Plan de acción	Identificar las debilidades de los empleados para poder mejorarlo con las capacitaciones.

Objetivo estratégico	Inversión en tecnología y herramientas
Factores críticos del éxito	• Tener fondos para invertir en este punto.
Indicador	Plan de inversión en tecnología y herramientas
Descripción	Mide porcentaje de cumplimiento de plan de inversión.
Fórmula de cálculo	$CPI = \frac{Gastos\ reales\ en\ Tecn.\ y\ herram}{Presupuestados\ en\ tecn.\ y\ herram} * 100$
Unidad de medida	Porcentaje
Frecuencia medición	Anual
Responsable	Gabriel Burgos (socio)
Meta	≥60%
Plan de acción	Fomentar y generar un plan de inversión anual en tecnologías y nuevas herramientas que faciliten y profesionalicen las labores.

Objetivo estratégico	Mantener buen clima laboral
Factores críticos del éxito	• Empleados motivados y buen ambiente laboral.
Indicador	Satisfacción del personal
Descripción	Medir la satisfacción por trabajar en la empresa de los empleados.
Fórmula de cálculo	Encuesta

Unidad de medida	Nota
Frecuencia medición	Anual
Responsable	Gabriel Burgos (socio)
Meta	≥6
Plan de acción	Mediante la encuesta detectar los puntos débiles y mejorar las condiciones para los trabajadores.

8. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

8.1 Recomendaciones

A continuación, se mencionarán una serie de recomendaciones para Graleón Ltda. que se deberá tener en cuanta al momento de implementar el Balanced Scorcard presentado, con el objetivo que la implementación sea exitosa:

- Se considera que uno de los factores vitales para la implementación del BSC es que exista un compromiso real de todos los empleados, por sobre todo de los cargos más altos. Traspasar a toda la empresa la importancia y los motivos de la implementación, junto a las metas a alcanzar, será también necesario para lograr los objetivos propuestos.
- Mantener controles administrativos adecuados, como análisis, informes, encuestas, etc. Para retroalimentar constantemente la estrategia.
- Actualizar la misión y visión en los documentos de la compañía y traspasar la información a todos los empleados generará que se trabaje de forma alineada y ayudará a cumplir las metas propuestas.
- Será muy importante, incluir en la planificación de labores, el seguimiento del desarrollo de los objetivos estratégicos y las mediciones de los indicadores propuestos en el presente trabajo. Evaluando constantemente los avances y los logros y así tomar las decisiones necesarias que aporten con el cumplimiento de los objetivos.
- Tener siempre claro que la implementación del BSC no es rígida, se irá adaptando en la medida que sea necesario. En caso de encontrar otros indicadores, que entreguen mejores resultados, se podrán cambiar e implementar, siempre informando a todos los integrantes del equipo para trabajar de manera alineada. Sin embargo, se recomienda que al comienzo se adapte a lo planteado en este informe, dando un plazo de adaptación, y luego si es necesario y claro cambiar o eliminar objetivos, realizarlo.
- Implementar de comienzo el BSC con una planilla Excel o un sistema simple, sin embargo, en la medida que la empresa crezca y se desarrolle, y los recursos lo permitan, se pueden utilizar software de planificación y estrategia.

8.2 Conclusiones

Se presenta el modelo Balanced Scorecard para Graleón Ltda., una pyme en crecimiento, con la finalidad de plantear una estrategia formal en la organización e implementar un sistema de control que permita incrementar los ingresos, entregar servicio de excelente calidad, mantener un ambiente laboral adecuado y con ello continuar el desarrollo de la organización. El BSC aporta a la empresa ya que ayuda a que todos los empleados logren entender los objetivos de la compañía y su rol para ello.

Al realizar el análisis interno y externo de la empresa, con herramientas como matriz FODA, PESTA y 5 Fuerzas de Porter, se pudo identificar en qué escenario se encuentra la empresa hoy en día y en base a ello plantear un plan estratégico y control de gestión. De acuerdo con lo anterior y a las reuniones con los socios de la empresa, se desarrolla el BSC con cada una de sus perspectivas, identificando los puntos críticos e indicadores que permitirán llegar al objetivo principal que es aumentar la rentabilidad del negocio.

El mapa estratégico diseñado en base a la postulación del BSC, permitió identificar cuales son los puntos más débiles y en qué la compañía deberá focalizar sus esfuerzos para crecer y desarrollarse. Tomar conocimiento y conversar sobre esto, permitió tomar distintos puntos de vista y otra visión de la situación actual de la empresa (interna), teniendo los objetivos más claros y operando, finalmente, para el objetivo estratégico y misión de la empresa. Hasta este punto, el análisis y la propuesta ya permitió alinear y ordenar las ideas, las cuales ahora deben ponerse en práctica y decantar la información al resto de la organización.

Es importante hacer mención que la propuesta de la memoria es la primera aproximación estratégica formal que tiene la empresa, por lo tanto, es muy probable que sirva de herramienta de base pero que se deberá ir ajustando en la medida que se implemente como tal. El BSC entrega ese beneficio, flexibilidad para ir adaptando y modificando la estrategia y los puntos críticos para así lograr los objetivos y alinear misión y visión de la compañía.

9. REFERENCIAS

Ayala, L. (2010). Aspectos técnicos de la gestión integrada de las aguas (GIRH) – Primera etapa diagnóstico.

Banco Mundial (19 de abril de 2021). Panorama General de Chile. Obtenido de: http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview.

Betancourt, D. F. (1 de septiembre de 2018). Cómo hacer un Análisis PESTEL. Obtenido de: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel.

Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. Journal of Small Business Management, 44(1), 64–80.

Centro de desarrollo tecnológico (febrero de 2021). Tecnología de la construcción en un mundo en evolución. Obtenido de: https://www.cdt.cl/tecnologia-de-la-construccion-en-un-mundo-en-evolucion/.

Citlalli, G., Maldonado, G., Pinzón, S., García, R. (2000). Colaboración y actividades de innovación en Pymes. Contaduría y Administración 61, 568–581.

CNE (2010). Balance Nacional de Energía. Consumo energético residencial, público y comercial.

CONAMA (2010). Primer reporte del manejo de residuos sólidos en Chile. p.4.

Consejo de políticas de infraestructuras (CPI) (3 de octubre de 2018). Industria de la construcción en Chile: ¿Por qué es el "termómetro" de la economía? Obtenido de: https://www.infraestructurapublica.cl/industria-de-la-construccion-en-chile-por-que-es-el-termometro-de-la-economia/.

David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. 11º Ed., Pearson (2008).

Dávila A. (septiembre de 1999). Nuevas herramientas de control: El cuadro de mando integral. IESE, Revisa de antiguos alumnos.

Echeverry V. (s.f). Caracterización de impactos ambientales en la industria de la construcción. Obtenido de: https://www.360enconcreto.com/blog/detalle/impactos-ambientales-en-la-industria-de-la-construccion

Enshassi A, Kochendoerfer B., Rizq E. (2014). Evaluación de los impactos medioambientales de los proyectos de construcción.

Fernández A. (marzo de 2001). El Balanced Scorecard. Ayudando a implantar la estrategia. IESE. Revista de antiguos alumnos.

Gerencia de estudio Cámara Chilena de la Construcción (diciembre de 2020). Informe Mach 55 Macroeconomía y Construcción. Obtenido de: https://cchc.cl/uploads/archivos/archivos/informe-mach55-enero-2021.pdf

Govindarajan, A. (2005). Management Control System.

Hill, C., Jones, G. (2009). Administración estratégica. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Holz M., Gutierrez Y. (agosto 2020). Asesoría Técnica Parlamentaria: Estallido social y crisis sanitaria: mipymes desde la perspectiva del empleo, y el uso de Fogape. Obtenido de: https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/29109/2/BCN_estallido_COVID_mipymes_final.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas (s.f). Demografía y vitales. Obtenido de: https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/demografia-y-vitales

Kaplan, R, Norton D. (1993). Putting de Balanced Scorecard to work. Harvard Business Review.

Kaplan, R, Norton D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review.

Kaplan, R., Norton, D. (2009). El cuadro de mando integral (3ª Ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.

Martín, Juan (15 de mayo de 2017). Estudia tu entorno con un PESTEL. Obtenido de: https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el

Maturana S., Valenzuela L. (15 de octubre de 2013). El Cuadro de Mando Integral en Empresas Vitivinícolas de Chile. V Congreso Iberoamericano SOCOTE - Soporte del Conocimiento con la Tecnología Universidad de San Martin de Porres.

MINVU (febrero 2018). Estándares de construcción sustentable para viviendas de Chile Tomo V: Impacto Ambiental.

MMA, 2012. Informe Estado del Medioambiente. Ministerio de Medioambiente Chile.

MMA, 2015. Futuro de la calefacción en Chile: Opciones y Consecuencias. Ministerio de Medioambiente Chile.

Montes R. (19 de septiembre de 2021). La tormenta perfecta de la economía chilena. Obtenido de: https://elpais.com/internacional/2021-09-19/la-tormenta-perfecta-de-la-economia-chilena.html

Mora-Riapira E., Vera-Colina M., Melgarejo-Molina Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá, Estudios Gerenciales, Volume 31, Issue 134, 2015, Pages 79-87, ISSN 0123-5923.

Muñiz, L.y Monfort,E. (2005). Aplicación práctica del cuadro de mando integral.

Narula, R. (2004). R&D collaboration by SMEs: New opportunities and limitations in the face of globalization. Technovation, 25, 153–161.

Nieto, M. J. y Santamaria, L. (2010). Technological collaboration: Bridging the innovation gapbetween small and large firms. Journal of Small Business Management, 48(1), 44–69.

OccMundial (19 de enero de 2021). ¿Qué es un análisis FODA, cómo se hace, para qué sirve?. Obtenido de: https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace

O'Regan, N., Ghobadian, A. y Sims, M. (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. Technovation 26(2), 251–261.

Pereira, S. y Baker, P. (2007). Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia. Small Enterprise Research: The Journal of Seaanz, 15(2), 10–30.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.

Rentería J. (23 de junio de 2021). Paquete de medidas en apoyo para pymes por covid-19. Obtenido de: https://www.misabogados.com/blog/es/ley-de-medidas-apoyo-para-pymes-junio-2021

Riquelme Leiva, Matías (diciembre de 2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Obtenido de: https://www.analisisfoda.com/

Rodrigues, P., Aibar, B., Lima, L. (2014). La influencia de factores relativos a la estrategia organizativa y al entorno en la adopción del Cuadro de Mando Integral en empresas portuguesas. Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review 17 (2), 163–173.

Sallenave J.P. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Norma, Bogotá.

Sánchez J. (30 de junio, 2016). Plan estratégico. Obtenido de: Economipedia.com

Santander Trade Market (octubre de 2021). Chile: Política y economía. Obtenido de: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia

Servicio de Impuestos Internos (SII) (s.f.) Estadísticas de empresas por rubro económico. Obtenido de: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm

Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) (s.f.). PIB y Gasto. Obtenido de: http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/pib-y-gasto/

Talancón, H. P. (junio de 2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Obtenido de: https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf

Unidad de Estudios División Política Comercial e Industrial, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (julio de 2021). Análisis descriptivo del impacto de la pandemia sobre las empresas en Chile. Obtenido de: https://www.economia.gob.cl/wp-

content/uploads/2021/07/Boletin-Analisis-descriptivo-del-impacto-de-la-pandemia-sobre-las-empresas-en-Chile-1.pdf

Valenzuela, L. (2016). Gestión Estratégica II, Universidad Técnica Federico Santa María. Santiago, Chile.

Werner K. (2006). Strategic management practice in Latin America. Journal of Business Research 59 (2006) 305 – 309

ANEXOS

Anexo 1: Preguntas para construir Misión y Visión

1. ¿Quiénes somos?

Somos una empresa con 8 de experiencia, que busca ser reconocida por la calidad y satisfacción en los resultados finales de los proyectos constructivos que nuestros clientes nos encargan.

2. ¿A dónde queremos llegar?

A ser una empresa consistente y sólida en el tiempo, en donde nuestros clientes puedan observar nuestra trayectoria y confíen en la calidad de los procesos constructivos realizados por nosotros con anterioridad.

3. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Básicamente son entidades que tienen relación con el ámbito educativo de la zana central de nuestro país. También se suman a ellos, clientes particulares de casas habitacionales que ponen en nosotros su confianza para remodelar o construir y dar una mejor calidad de vida para sus familias.

4. ¿Qué ofrecemos?

Calidad en la mano de obra y materiales, buen servicio y asesoramiento técnico en todo el proceso constructivo.

5. ¿Qué nos diferencia de la competencia?

Por la calidad del producto final y por el excelente trato, respeto y profesionalismo hacia nuestros clientes.

6. ¿Qué recursos vamos a usar para alcanzar nuestros objetivos?

Herramientas apropiadas para las labores a realizar, mano de obra calificada en obra gruesa y terminaciones y con el compromiso en todo momento de las personas que forman el equipo de nuestra empresa.

7. ¿Cuál es nuestro mensaje o nuestra esencia como empresa?

El buen ánimo, disposición y alegría con la cual enfrentamos los nuevos proyectos.

8. ¿Cómo ves la empresa en algunos años?

Con una espalda económica más robusta, con más tecnología en nuestras herramientas y con más personal calificado para las labores a enfrentar.

9. ¿Cuáles son tus objetivos a corto, mediano y largo plazo?

Afianzar en nombre de nuestra empresa para ser reconocida por más personas asegurando las calidades de los proyectos y con un equipo de profesionales de obras más completo para dar cobertura a trabajos mayores.

10. ¿Cómo se adaptará la empresa a los desafíos del mercado?

Utilizando las nuevas tecnologías que nos ofrece el mercado además de preparar a nuestro personal para aquello y, sobre todo, perfeccionando nuestros estudios para complementar teoría y práctica en el desarrollo y el crecimiento de nuestra empresa.

11. ¿Cómo quieres que tu empresa sea conocida/percibida en el mercado?

Como una empresa que entrega calidad, respeto, confianza y una excelente relación entre nuestra empresa y sus clientes.

Anexo 2: Encuesta satisfacción de clientes

Encuesta de Satisfacción del cliente

1. ¿Primer trabajo que realiza con Graleón Ltda.? _____
2. ¿Cómo conoció a Graleón Ltda.? _____
3. ¿Con que frecuencia utiliza los servicios? _____
4. Evalué los siguientes puntos con nota de 1 a 7:

   Grado de Satisfacción general __

   Calidad del servicio __

   Profesionalismo del equipo__

   Servicio Postventa __

   Relación calidad-precio __

   Solución al problema __

   Tiempo de Respuesta __
5. ¿Recomendaría usted a Graleón Ltda. a otras empresas? _____
6. ¿Utilizaría nuevamente los servicios de Graleón Ltda.? _____
7. Comentarios adicionales:

   _____

   _____

   _____

   _____

Anexo 3: Encuesta de satisfacción del personal

Encuesta de Satisfacción del personal

1. Cargo laboral _____
2. Años de servicio en la empresa _____
3. Evalué los siguientes puntos con nota de 1 a 7

   Área de Trabajo __

   Jefe y superiores __

   Compañeros __

   Salario __

   Seguridad laboral __

   Reconocimiento laboral __

   Herramientas __

   Oportunidad de ascenso __

   Horario Laboral __

   Capacitaciones __
4. ¿Recomendaría usted a Graleón Ltda. como lugar para trabajar? _____
5. Comentarios adicionales:

_____

_____

_____