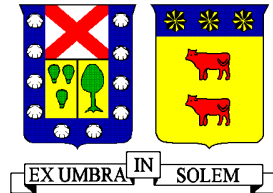


UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA

DEPARTAMENTO DE OBRAS CIVILES

VALPARAISO - CHILE



PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA UNA EMPRESA INMOBILIARIA &
CONSTRUCTORA.

EUGENIO ALEJANDRO ALVAREZ ARAYA

Memoria para optar al Título de
Constructor Civil

Profesor Guía

Claudio Gálvez

Abril de 2019

RESUMEN

El sector inmobiliario y respectivamente el de construcción, ha experimentado un crecimiento permanente en las últimas décadas, coherente con la demanda por viviendas unifamiliares. La competitividad de esta industria y los escenarios técnicos y políticos variables, plantean desafíos a la gestión de una constructora dedicada al negocio inmobiliario y justifican la realización de una planificación estratégica que le permita enfrentar con éxito estos desafíos.

Existe una importante evidencia que en la planificación de los negocios de las empresas constructoras internacionales ha habido un cambio de prioridad desde lo táctico a lo estratégico. Este nuevo enfoque de planificación tiene su diferencia fundamental en la manera de proyectar los desafíos de una empresa, ya que a diferencia del enfoque táctico que se preocupa de generar planes para enfrentar las decisiones en el corto plazo, el enfoque estratégico se preocupa de planificar las directrices que encuadran el desarrollo de la empresa en el largo plazo. Sin embargo, este cambio de prioridad no es mera casualidad, ya que los desafíos impuestos por el entorno de las empresas constructoras, como la creciente internacionalización del mercado de la construcción, han obligado a sus administradores a buscar nuevos caminos para enfrentar el manejo de sus negocios.

El presente trabajo de memoria propone un diseño de planificación estratégica para la empresa La Cruz Inmobiliaria y Constructora S.A., mediante la metodología de Balanced Scorecard o más conocido en español como Cuadro de mando integral, herramienta que le

permitirá a la empresa poder gestionar y medir de forma efectiva su funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos.

La empresa se crea a fines del 2013 con el objetivo de desarrollar proyectos inmobiliarios y, con el tiempo se especializa en desarrollar proyectos de viviendas sociales, acogidas al subsidio del Programa de Integración Social y Territorial DS19, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. El rápido y vertiginoso crecimiento que la empresa logra, trae consigo tanto consecuencias positivas como negativas. Para lograr un ordenamiento de la empresa y establecer claramente cuáles son los lineamientos y la estrategia a seguir para alcanzar los objetivos, es que nace la necesidad de contar con una herramienta, que permita monitorear el funcionamiento y establecer objetivos estratégicos para lograr un crecimiento saludable.

Es por esto que se decide utilizar la metodología del Cuadro de Mando Integral, para realizar esta propuesta de diseño, primero se realiza un análisis del entorno, para conocer las condiciones del mercado, detectando oportunidades y amenazas, también un análisis interno de la empresa para identificar claramente cuáles son sus principales fortalezas y debilidades, además de identificar el modelo de negocio que se quiere potenciar. Con esta información y en reuniones con gerencia y directivos de la empresa se proyecta realizar un plan estratégico a largo plazo, el que pueda ser monitoreado mediante indicadores de desempeño de cada una de las áreas de la empresa, realizando de esta manera un adecuado control de gestión. Dicho plan estratégico, permitirá establecer los procesos de mejora de la compañía, que conduzcan a alcanzar los objetivos estratégicos establecidos en este plan. Finalmente, se debe evaluar el cumplimiento de estos objetivos, hacer los ajustes necesarios y establecer medidas remediales oportunas, de acuerdo a una cultura de mejora continua.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN	5
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
2. OBJETIVOS	10
2.1 Objetivo General	10
2.2 Objetivos específicos.....	10
3. ALCANCES.....	11
4. RESULTADOS ESPERADOS	12
5. MARCO TEÓRICO	12
5.1 Planificación Estratégica	12
5.2 Cuadro de Mando Integral.....	15
5.2.1 Las Perspectivas Financieras.....	17
5.2.2 Las Perspectivas del cliente.....	17
5.2.3 Las Perspectivas del proceso interno.....	18
5.2.4 La Perspectiva de formación y crecimiento	20
5.2.5 Relación entre las Perspectivas	21
5.3. Metodología	23
6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	24
6.1. Descripción de la empresa.....	24
6.1.1. Misión	25
6.1.2. Visión	25
6.1.3. Cadena de Valor.....	25
6.2. Modelo de Negocios.....	33
7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	37
7.1. Análisis Externo	37
7.1.1. Análisis del Macro entorno	37
7.1.2. Análisis del Micro entorno	43
7.2. Análisis Interno	47
7.2.1. Análisis FODA.....	48

7.3.	Conclusiones Análisis Estratégico	49
8.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	51
8.1.	Temas estratégicos	52
8.2.	Objetivos estratégicos	54
8.2.1.	Perspectiva Financiera.....	55
8.2.2.	Perspectiva Clientes	56
8.2.3.	Perspectiva Procesos Internos	58
8.2.4.	Perspectiva Formación y Crecimiento	60
9.	MAPA ESTRATÉGICO	62
10.	INDICADORES CLAVE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	63
10.1.	Indicadores Perspectiva Financiera	63
10.2.	Indicadores Perspectiva Clientes.....	64
10.3.	Indicadores Perspectiva Procesos Internos.....	66
10.4.	Indicadores Perspectiva Formación y Crecimiento	70
10.5.	Tabla resumen Indicadores.....	73
11.	CONCLUSIONES	74
	BIBLIOGRAFÍA.....	76
	ANEXOS.....	77
	Anexo A. Metodología Planificación estratégica según Cuadro de Mando integral.....	77
	Anexo B. Organigrama de La Cruz Inmobiliaria y Constructora S.A.	78
	Anexo C. Indicadores de Rentabilidad La Cruz Inmobiliaria y Constructora S.A.	79
	Anexo D. Definición subsidio DS 19.....	80
	Anexo E. Déficit habitacional en Chile.....	82
	Anexo F. Índices Sector Construcción	86
	a) IMACON	86
	b) INACOR	88
	c) Empleo sector construcción	89
	d) Inversión en construcción	91
	e) Permisos de edificación.....	92
	e) Venta nacional de viviendas.....	94

INTRODUCCIÓN

A inicios de la década de los cincuenta, las corporaciones y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de bienes y servicios, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planificación, es decir la alta dirección y los especialistas en planificación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planificación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo, empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planificación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. Los ambientes tan cambiantes de las últimas décadas

han obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación e implementación de estrategias y metas. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que les permite ampliar su ventaja.

Esto permite diferenciarse de sus rivales. Sin embargo, cuando un competidor agresivo pone en marcha una estrategia de éxito, todos los otros negocios con los que se compite responden con igual previsión y dedicación de recursos. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo. Según Mintzberg (1997), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan.

El presente trabajo de memoria tiene como finalidad proponer un diseño de planificación estratégica para la Empresa La Cruz Inmobiliaria y Constructora S.A., mediante la metodología de Balanced Scorecard o más conocido en español como Cuadro de mando

integral, herramienta que le permitirá a la empresa poder gestionar y medir de forma efectiva su funcionamiento y el cumplimiento de sus objetivos.

Desde su creación a la fecha, la empresa también ha ido consolidando y fortaleciendo su equipo de trabajo, integrando a profesionales con amplia experiencia en cada una de las labores que desarrollan en la empresa. Actualmente la empresa, que tiene oficinas en Santiago y en la comuna de La Cruz, Provincia de Quillota, está ejecutando varios proyectos en las regiones de Valparaíso, Metropolitana de Santiago y del Libertador Bernardo O'Higgins, al mismo tiempo que trabaja en la generación de nuevas iniciativas. Para demostrar la experiencia adquirida, a continuación, se mencionan los proyectos ya realizados.

Proyectos realizados:

- Valle de Asturias, La Cruz - Condominio
- Los Fundadores, Quillota - Condominio
- Aires de Catapilco, Catapilco - Conjunto Residencial
- Valle de Aragón, Villa Alemana - Condominio
- La Portada, Coltauco - Conjunto Residencial
- Barrio Norte I, Llay Llay - Conjunto Residencial
- Parque Poniente I, San Fernando - Conjunto Residencial
- Aires de Catapilco II, Catapilco - Conjunto Residencial
- Nueva Vida, Catapilco - Conjunto Residencial
- Valle de Toranzo, Quillota - Condominio
- Doña Laura, San Fernando - Condominio
- Parque Poniente II, San Fernando - Conjunto Residencial
- Barrio Norte II, Llay Llay - Conjunto Residencial
- Parque Sur, Peumo - Conjunto Residencial
- Pascual Baburriza, Limache - Condominio
- Altos de Yungay, Quillota - Condominio

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Por qué la empresa necesita tener una planificación estratégica?

“La planificación a largo plazo no se encarga de las decisiones futuras sino del futuro con las decisiones actuales” (Peter Drucker., s.f.).

La Cruz Inmobiliaria y Constructora S.A. es una empresa que se crea y constituye a fines del año 2013 con el objetivo de desarrollar Proyectos Inmobiliarios en la zona central del país, su principal objetivo es desarrollar soluciones habitacionales de calidad, en terrenos bien ubicados, pensados en satisfacer las necesidades de las familias que confían en el conocimiento de la empresa, buscando la rentabilidad necesaria para hacer que la empresa sea sustentable en el tiempo. La empresa en 4 años logra el crecimiento que una misma empresa del rubro se demora, en promedio, por los menos 10 años, debido a este rápido crecimiento de la empresa, y a las consecuencias negativas que esto produce, como falta de preparación, pérdida de capacidad innovadora, despreocupación por los requerimientos del cliente, es que nace de parte del directorio el objetivo de tener un sistema de control de gestión que ordene y enmarque los objetivos estratégicos de la empresa.

La motivación de este tema de memoria es que la metodología del Cuadro de Mando Integral permitirá a la empresa tener una propuesta de Planificación estratégica, además de un análisis de la industria donde está inmersa y de la propia organización. El producto final del Cuadro de Mando Integral logra que la propuesta de planificación estrategia, de implementarse, pueda ser comunicada a cada uno de los departamentos de la empresa, y

posteriormente a esto se puede controlar o monitorear con el fin de tomar acciones que le permitan lograr los objetivos propuestos.

“Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (Peter Drucker., s.f.). El sistema de medición de una organización afecta directamente el comportamiento de las personas, tanto del interior como del exterior de la organización. Las empresas deben utilizar sistemas de medición relacionados con la estrategia y capacidades. Muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto al cliente, la competencia y las capacidades, pero miden solo los indicadores financieros. El cuadro de mando integral conserva la medición financiera como uno de los indicadores más importantes, pero además realiza mediciones más generales, como la relación con los clientes, los procesos internos, los empleados y la mejora en el largo plazo, activos intangibles que pudiesen ser difícil de cuantificar pero que son la base para el buen funcionamiento de la empresa.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

El objetivo general de esta memoria es diseñar una planificación estratégica, de acuerdo a la metodología del Cuadro de Mando Integral, con esta herramienta se podrá llevar un adecuado control de gestión de la empresa La Cruz Inmobiliaria & Constructora.

Con el Cuadro de Mando Integral se pretende realizar un plan estratégico de la empresa a largo plazo, para luego buscar las mejores formas de lograr los objetivos que en este plan se determinen.

2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de esta memoria son:

1. Realizar un análisis externo, o análisis del entorno, para identificar las oportunidades y amenazas en las que se encuentra la empresa.
2. Realizar un análisis interno de la empresa para identificar las principales fortalezas y debilidades que existen dentro de la empresa La Cruz Inmobiliaria y Constructora.
3. Generar una planificación estratégica de acuerdo a los análisis interno y externo que se realizan para la empresa.
4. De acuerdo a los objetivos de la empresa, identificar los objetivos estratégicos claves donde la empresa se destaca, y establecer un procedimiento para cumplirlos.
5. Crear mapa estratégico de la empresa según las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

6. Definir los indicadores que mejor representen los objetivos estratégicos de la empresa y que permitan evaluar el desempeño de esta.
7. Establecer como principio que la materialización de la propuesta de valor depende de algunos procesos en los cuales la empresa debe ser altamente eficiente.
8. Generar un Cuadro de mando integral, con los indicadores anteriormente propuestos, para así mejorar la gestión de la empresa, ampliando su visión que solo se enfoca en indicadores financieros, dejando de lado indicadores intangibles que son la base para el buen funcionamiento de la empresa y la fuente de una ventaja competitiva para finalmente lograr los objetivos financieros.

3. ALCANCES

El alcance de esta Memoria de Título es entregar a la empresa, una nueva herramienta de planificación estratégica, que se apoya en el actual sistema de información, el cual ayuda y da soporte al proceso de toma de decisiones, y además permite el monitoreo constante del negocio. La herramienta que se menciona es el Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa, como resultado de la investigación y análisis realizado. Como resultados finales se obtendrán; temas y objetivos estratégicos e indicadores claves para cada objetivo en su perspectiva correspondiente.

Importante de señalar es que este trabajo solo se enmarca en el estudio de la empresa y de las condiciones en las cuales se encuentra, para posteriormente diseñar el Cuadro de Mando Integral, dejando fuera de alcance su implementación en la empresa, permitiendo así la posibilidad de estudios posteriores para ello.

4. RESULTADOS ESPERADOS

Del presente estudio se espera obtener, primero, un diagnóstico de la situación actual del sector y un análisis estratégico de la empresa, luego del análisis se deben tener los objetivos estratégicos y su correspondiente mapa estratégico, además de los indicadores críticos de cada perspectiva, los cuales ayudan a describir e informar de forma clara el rumbo del negocio y el grado de cumplimiento real de los objetivos estratégicos antes planteados para conocer el desempeño global de la empresa.

Finalmente se presenta una potente herramienta que une la información anterior en forma agregada, específicamente, se presenta terminado y ajustado el Cuadro de Mando Integral para la empresa, una herramienta para el gerenciamiento estratégico, integrado y sistemático.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Planificación Estratégica

El Sistema de Planificación estratégica requiere el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas, permite establecer los vínculos funcionales que ligán las variables técnicas, organizativas y sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen

los objetivos trazados. El control de gestión, considera como elementos a evaluar, no solo aspectos cuantitativos sino también cualitativos, además, utiliza la visión interna y externa de la organización, para lo cual asigna un valor agregado a la cultura organizacional.

Si queremos observar el control de gestión en las empresas constructoras se debe poner énfasis en las 'Características organizativas del proceso constructivo' y no en cuestiones de diseño o técnicas constructivas.

La finalidad de la actividad de la construcción, como la de cualquier otra actividad de producción económica, se cifra en la elaboración de uno o más productos y su posterior venta en el mercado. Sin embargo, la actividad y el mercado de la construcción tienen singularidades específicas que es necesario destacar, pues condicionan la estructura y el funcionamiento de las empresas constructoras.

La demanda privada se concreta en el tiempo, para una obra determinada, consecuencia de esto es la poca transparencia del mercado, además de la dispersión se producen fuertes fluctuaciones en dicha demanda, que son mayores cuanto menor es el área geográfica de referencia. Los empresarios entonces deben adecuarse en cada proyecto al tipo de obra demandada, deben ceñirse a un ámbito geográfico, comercial y social, aceptando el riesgo de quedarse en algún momento sin demanda o incurriendo a gastos no contemplados en el proyecto.

Para comprender el funcionamiento y limitaciones de la industria de la construcción hay que abandonar los esquemas de pensamiento ligados al concepto clásico de 'industria', que nos trasladan a procesos productivos concretos y especializados que obtienen, de manera regular, grandes series de productos finales idénticos u homogéneos. En el caso de la

construcción nos enfrentamos a un sector caracterizado por la producción de bienes heterogéneos, que se realizan en varios lugares y circunstancias, con procesos poco susceptibles de mecanización y trabajando generalmente 'bajo pedido' que no puede extenderse demasiado el tiempo de ejecución.

Otra característica propia en el mercado de la construcción es la escasa libertad de acción para acomodarse a las exigencias del mercado. En este caso el mercado está determinado por la demanda, que se manifiesta para cada obra en particular con una serie de connotaciones sociopolíticas que inciden profundamente tanto en la construcción de edificios, como en la construcción de infraestructuras. Además, la oferta tiene la particularidad de que la competencia se manifiesta singular en las adjudicaciones de obras, sobre todo en la demanda pública de estructuras. En la mayoría de los casos la adjudicación se hace a la oferta más baja. Por lo tanto, el precio del producto se formaliza con anterioridad al proceso productivo lo que conlleva consecuencias como:

- Obliga al empresario a ajustar sus márgenes de utilidad. Incluso en algunas circunstancias se tiende a presentar bajas ofertas, con la única garantía de asegurar su presencia en el mercado durante un cierto tiempo, aunque el excedente empresarial sea nulo o casi nulo.
- Por otra parte, se espera que el precio final del producto presente variaciones sustanciales con respecto al pactado, en especial en épocas de inflación, dado que el periodo de producción puede abarcar uno o más años. Han de arbitrarse sistemas de revisión de precios, difíciles de establecer con la suficiente equidad que satisfaga a ambas partes. O, por el contrario, el constructor debe anticipar en sus ofertas las expectativas de inflación, lo que puede resultar muy arriesgado.

Ya que esta actividad se suele realizar por licitaciones y está sometida a una serie de requisitos legales que hay que cumplir para cada obra, cada una de ellas se caracteriza, de entrada, por un proyecto que describe el producto a construir.

Distinguir entre la organización en planta y la organización de la obra. La organización en planta es distinta para cada obra, dependiendo del tipo de obra (maquinaria, bodegas, accesos, mano de obra), y la organización de la obra cambiará muy poco, una vez establecida, pasará de una obra a otra conservando sus características generales.

5.2 Cuadro de Mando Integral

Se escogió la metodología del Cuadro de Mando Integral, porque es considerado como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos tiempos. Con el cual se pretende alinear a la empresa con su estrategia y que el trabajo de quienes la conforman se dirija con la finalidad de cumplirla.

Los creadores del CMI, Kaplan y Norton, comenzaron sus estudios sobre el tema en los años 80, y lo publicaron en su artículo: "El CMI " de Harvard Business Review (1992), donde definen el CMI como: “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio”. Con el tiempo, y en la medida que el CMI se impone en más organizaciones, se ha convertido en un sistema de gestión integral articulado con la planificación estratégica.

Kaplan y Norton (1996, 1997, 2000, 2001, 2009) afirman que el CMI: proporciona a los directivos de las empresas, los instrumentos necesarios para navegar hacia el éxito competitivo, en los entornos complejos modernos; traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica; es el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo; permite seguir la pista de los resultados financieros en paralelo con la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. La actuación de la organización se mide desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

De esta manera, el CMI traduce la misión y la estrategia en un conjunto de indicadores, de todo tipo, que informan de la consecución de los objetivos e inductores de actuación y contribuye a la revisión permanente de la estrategia. Identificadas la misión y la visión de la organización, se deben seleccionar los temas estratégicos y elaborar el Mapa Estratégico (Kaplan y Norton, 2004; Quesada, 2007) y sus relaciones causa-efecto. Resulta importante conciliar los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, estén en sintonía con la estrategia. El mapa estratégico muestra la forma en que la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor (Kaplan y Norton, 2004). Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de Gestión Estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

El cuadro de mando integral está compuesto por 4 perspectivas que se indican a continuación;

5.2.1 Las Perspectivas Financieras

El cuadro de mando integral mantiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son muy importantes para resumir los resultados económicos fácilmente medibles. Las medidas de acción financiera indican si la estrategia de la empresa, su puesta en marcha y ejecución, están contribuyendo a mejorar. Por lo general, los indicadores financieros se relacionan con la rentabilidad. Otros indicadores pueden ser el crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja positivo.

Los objetivos pueden diferir mucho, dependiendo de cuál fase del ciclo de negocio se encuentre la empresa, crecimiento, sostenimiento y cosecha. Los objetivos financieros en la primera fase enfatizan el crecimiento de las ventas, manteniendo un porcentaje de ventas en los mercados, grupo de clientes y regiones seleccionados, en cambio en fase de sostenimiento, se espera que mantengan su cuota de mercado existente y lo incrementen de año en año, si se trata de una fase de cosecha, el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja.

5.2.2 Las Perspectivas del cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental tener clientes leales y satisfechos. En la perspectiva del cliente, se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá su modelo de negocios y las medidas de acción para realizar con estos segmentos seleccionados. La perspectiva del cliente incluye varias medidas cruciales de los resultados satisfactorios, como resultado de una estrategia bien formulada y

bien implantada. Los indicadores más comunes son la satisfacción del cliente, retención de clientes, captación de clientes, rentabilidad del cliente y la cuota de mercado que se abarca en los segmentos seleccionados. Esta perspectiva además debe incluir indicadores de valor agregado que la empresa aporta a los clientes de cada segmento. Estos factores son críticos para que el cliente decida si cambia o sigue siendo fiel a sus proveedores. Por ejemplo, el cliente puede valorar los plazos de entrega correcta y entrega puntual, o una variedad de productos que sean innovadores, o que el proveedor sea capaz de anticiparse a sus necesidades de desarrollar nuevos productos o de nuevas características para satisfacer esas necesidades. La perspectiva del cliente permite a los directivos de cada modelo de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionen mejores resultados financieros futuros.

5.2.3 Las Perspectivas del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, se identifican los procesos internos críticos en los que la empresa debe destacar. Estos procesos permiten a cada modelo de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, además de satisfacer las expectativas de rendimiento de los accionistas o dueños.

Los indicadores de los procesos internos se centran en los procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la obtención de los objetivos financieros de la empresa.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el CMI a las medidas de acción. Los enfoques tradicionales buscan

vigilar y mejorar los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos en los que la organización deberá destacar para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, una empresa se puede dar cuenta que debe desarrollar un proceso para anticipar las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora. Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

Una novedad del CMI es que incorpora procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición se centran en los procesos de entrega de productos y servicios de hoy a los clientes de hoy, intentando controlar y mejorar las operaciones existentes que representa la *onda corta* de creación de valor. La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un costo inferior al precio que recibe.

Los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden requerir que la organización cree productos y servicios totalmente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación, la *onda larga* de la creación de valor es para muchas empresas, el inductor más poderoso de la acción financiera futura que el ciclo a corto plazo. La habilidad de las empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar categorías de clientes totalmente nuevas, puede ser más importante como acción económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de forma consistente y sensible.

Sin embargo, los directivos no deben elegir entre estos dos procesos internos vitales, sino que el CMI incorpora objetivos y medidas tanto para el ciclo de onda larga como el de onda corta.

5.2.4 La Perspectiva de formación y crecimiento

La perspectiva de formación y crecimiento identifica la infraestructura y habilidades que la empresa debe poseer para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Esta perspectiva identifica los factores críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas u organizaciones sean capaces de lograr sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes si utilizan tecnologías y capacidades actuales. La intensa competencia exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y crecimiento de una organización dependen de tres fuentes principales; las personas, los sistemas y los procedimientos. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del cuadro de mando integral revelarán grandes falencias entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, al mismo tiempo mostrarán que será necesario para lograr acciones que representen un adelanto o mejora. Para mejorar las falencias, se debe invertir en la capacitación de empleados, potenciar los sistemas y tecnologías de la información y coordinar los procedimientos de la organización. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos, como la satisfacción, retención, capacidad y habilidades de los empleados, además de los indicadores específicos de estas medidas como indicadores detallados y concretos para el modelo de negocio y las habilidades que se requieren para el nuevo entorno competitivo. La capacidad de los sistemas de información

puede medirse como la disponibilidad en tiempo real, información fiable e importante sobre los clientes y procesos internos que se les facilita a los empleados que se encuentran en la toma de decisiones. Los procedimientos pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito de la organización, medida de los procesos críticos internos y basados en los clientes.

5.2.5 Relación entre las Perspectivas

Las perspectivas mencionadas anteriormente no se manejan de manera aislada, ya que existen relaciones entre ellas. Por ejemplo; capacitar a los trabajadores en cierto procedimiento (perspectiva formación y crecimiento), lleva a mejorar aspectos de la calidad de un producto o servicio (procesos internos), esto le otorga un mayor prestigio a la empresa y mejora su imagen con los clientes (perspectiva clientes), lo que eventualmente podría beneficiarse al momento de que el cliente prefiera a la empresa ante otras, lo que producirá mayores ingresos a la empresa (perspectiva financiera).

Por lo anterior, es que la empresa debe preguntarse en qué procesos debe sobresalir para conseguir un producto o servicio altamente valorado por sus clientes objetivos y de qué forma puede la empresa mejorar y reducir los ciclos de sus procesos internos, entrenando y capacitando a los empleados. Así es como toda la cadena de relaciones de causa y efecto puede establecerse como un vector a través de las 4 perspectivas del Cuadro de mando integral, como se muestra a continuación en la Figura 1.

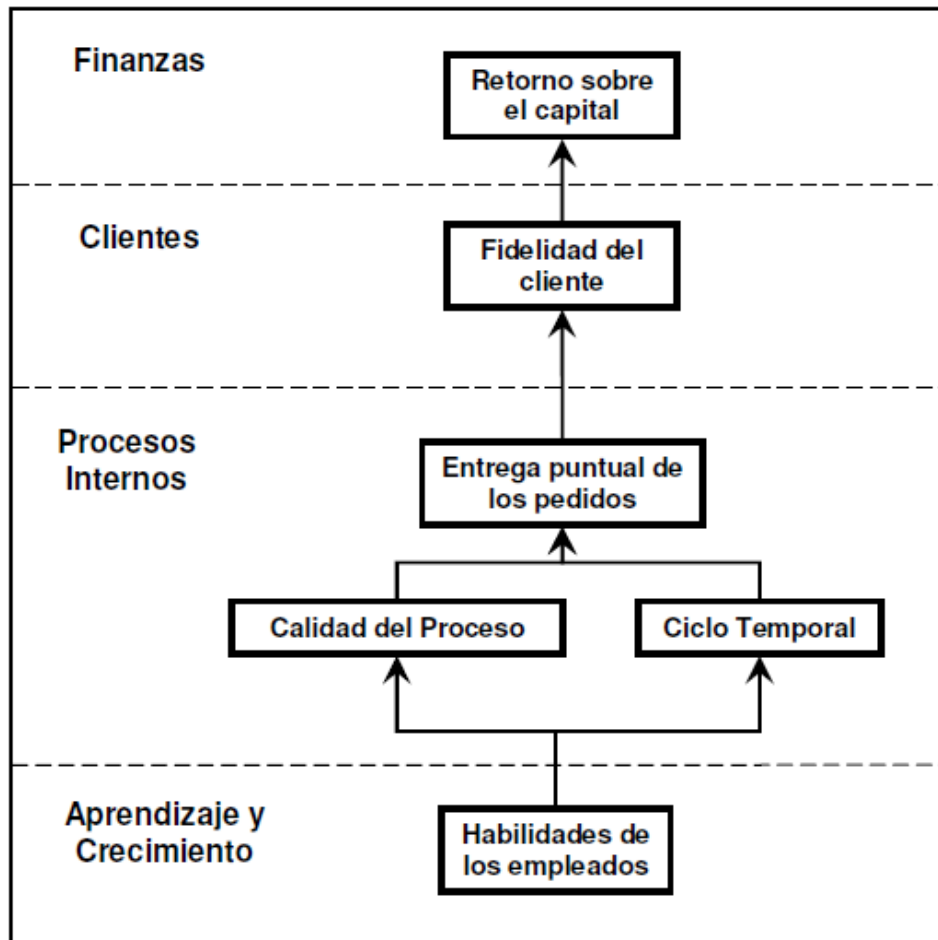


Figura 1. Ejemplo Relaciones causa-efecto a través de las 4 perspectivas.
Fuente: Kaplan y Norton: Como utilizar el Cuadro de Mando Integral.

Resumiendo, el cuadro de mando integral traduce la visión, misión y estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. Primero se deben determinar los objetivos financieros a largo plazo y vincularlos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados para lograr los resultados financieros deseados a largo plazo.

5.3. Metodología

A continuación, se muestra la metodología utilizada en el desarrollo del presente trabajo, para cumplir los objetivos antes presentados.

1) Estudio de la metodología del CMI.

Se estudió la bibliografía necesaria para apoyar el trabajo, como base se tienen documentos de Robert Kaplan y David Norton, creadores del concepto Cuadro de Mando Integral

2) Análisis de la empresa.

Como es un Proceso estratégico, es necesario realizar un análisis acabado de la empresa y su entorno, de esta forma se puede conocer la empresa y poder crear un mapa estratégico de esta, el que revela los procesos en los que debe mejorar y las acciones a seguir.

- a. Análisis del entorno
- b. Análisis de la cadena de valor
- c. Análisis FODA
- d. Conclusiones, para luego formular la estrategia a seguir

3) Primera parte del Diseño del CMI

- a. Modelo de Negocio (análisis estratégico)
- b. Definir temas estratégicos
- c. Mapa estratégico de la empresa

4) Segunda parte del Diseño del CMI

- a. Estudio y creación de los distintos indicadores que se podrían utilizar, para lograr la consecución de los objetivos de cada una de las perspectivas.

- b. Evaluar los distintos indicadores creados anteriormente, con respecto a su aplicabilidad y utilidad para medir los objetivos, según los sistemas de información de la empresa
- c. Analizar distintas combinaciones de indicadores que permitan la mejor evaluación del éxito de la estrategia.
- d. Determinar un número acotado de indicadores, se estima que lo ideal es entre 20 y 40 indicadores, cada indicador debe establecer las metas y el periodo de evaluación de estos, para verificar el éxito de la estrategia.

6. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

6.1. Descripción de la empresa

El procedimiento del cuadro de mando integral se basa en la estrategia y visión de la empresa, comenzando con la definición del modelo de negocio, luego se traduce la estrategia en objetivos específicos. Para fijar los objetivos financieros se debe poner énfasis en el crecimiento de la empresa y en la generación de flujo de caja positivo, respecto a la perspectiva del cliente, es necesario identificar claramente a los segmentos de mercado en los que se quiere llegar, para así determinar los mercados en los que se va a competir. Ya establecidos los objetivos financieros y de clientes, la empresa debe identificar los objetivos e indicadores para sus procesos internos, la vinculación final con los objetivos de aprendizaje y crecimiento revelan la razón para invertir en capitalización de los empleados, sistemas de información, softwares y procedimientos organizativos. El cuadro de mando integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los inductores necesarios en cada uno de ellos.

Para conocer mejor a la empresa se dan a conocer la misión y visión de esta:

6.1.1. Misión

La Cruz Inmobiliaria y Constructora S.A. define su misión como; *“Crear, diseñar y construir calidad de vida para las personas”*. Respondiendo así a la intención de entregar más que un producto, una grata experiencia de vida al a los clientes que utilizan las viviendas que la empresa comercializa. En este sentido la empresa tiene claro que las viviendas que construye y vende deben ser diseñadas y construidas con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus clientes.

6.1.2. Visión

La declaración que hace la empresa sobre su visión es; *“Diseñar y construir viviendas de calidad para nuestros clientes, procurando la sustentabilidad en todos los ámbitos en la compañía”*. Esto apunta a como los directivos quieren ver a la empresa en el futuro, esperando que las viviendas que la empresa construye además de los servicios de venta y post venta que entrega logren altos estándares de calidad y sean valorados por el cliente, entregando un valor añadido a la empresa, siendo reconocida por esto. Lo anterior se debe lograr siendo sustentable, es decir, la empresa debe cumplir con la satisfacción y bienestar de sus empleados y clientes, calidad de los productos que ofrece, bajo impacto ambiental y además contribuyendo en el desarrollo social y económico del país.

6.1.3. Cadena de Valor

El análisis de cadena de valor describe las actividades que realiza la empresa, y las relaciona con las fuerzas competitivas que posee. La cadena de valor identifica las

actividades que producen valor agregado a la empresa. Las actividades primarias se dividen en; Proyectos, Construcción, Ventas, Marketing y Servicios.

Según Porter, el negocio de una empresa es aquel que resulta de su cadena de valor. Las cadenas de valor son similares entre empresas del mismo sector; las diferencias entre cadenas de valor de los competidores son una fuente clave de la ventaja competitiva. Estas permiten identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener una ventaja competitiva, esto significa hacer sus actividades estratégicamente importantes mejor que sus competidores a un costo menor que ellos. Un concepto fundamental de la teoría de Porter es el de margen, que es el valor que los productos y servicios de la compañía tienen desde el punto de vista de los clientes, menos los costos.

Porter indica que, desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que el cliente está dispuesto a pagar por lo que se le ofrece. Este valor se mide por los ingresos totales, según el precio que se cobra y las unidades que se logran vender. Una empresa es rentable si logra superar los costos de crear su producto. La meta de una estrategia es entregar a los clientes un valor que supere su costo, este valor agregado crece conforme aumenta la satisfacción de las necesidades del cliente.

Se ha identificado que los Procesos donde la empresa tiene una ventaja competitiva con respecto a su competencia son; la gestión de proyectos y la construcción eficiente de estos.

El principal producto que vende la empresa son viviendas, estas se pueden dividir en dos categorías; con subsidio habitacional o sin subsidio habitacional. Las viviendas con subsidio deben cumplir requisitos de calidad, integración y localización para que los clientes

objetivo puedan adquirirlas postulando al subsidio DS19, el cual otorga entre 140 y 900 UF dependiendo de la clasificación socio económica (CSE) de la familia postulante y del monto de la vivienda, las cuales no deben tener un valor comercial superior las 2.200 UF.

A continuación, se mencionan las etapas del proceso productivo, desde sus inicios como idea de proyecto, hasta la venta final al cliente:

1. **Estudio de Factibilidad de proyectos:** Lo primero es identificar una necesidad, en este caso es el déficit habitacional de algún sector geográfico. La empresa debe contar con disponibilidad de terrenos para luego ejecutar los proyectos, los cuales deben tener estudios de suelos y topografía. Luego se deben realizar estudios de Factibilidad Económica, Financiera, Social, Legal y Ambiental.
2. **Postulación de proyectos al SERVIU:** Una vez determinados los proyectos factibles de realizar, se postulan a SERVIU para ser aprobados con el subsidio DS19. Este concurso es solo una vez al año, por lo que es de gran importancia postular buenos proyectos para adjudicarse el máximo posible, ya que la competencia es agresiva y muchas empresas participan de este proceso. Esto determina de gran forma como es el actuar de la empresa durante el año. De igual forma la empresa ejecuta proyectos que no están asociados a subsidios, para estos proyectos no es necesaria la postulación a SERVIU y se pueden ejecutar cuando la empresa estime conveniente.
3. **Obtención de resultados SERVIU:** Una vez obtenidos los resultados se deben comenzar las gestiones para el financiamiento de cada uno de los proyectos, los cuales pueden diferir en el ente que otorga el financiamiento, estos pueden ser Bancos u otras instituciones financieras. Un punto a favor de ejecutar proyectos con subsidio DS 19 es que el SERVIU otorga el ‘Préstamo de Enlace’ a la empresa constructora

que tenga a su cargo la construcción del proyecto. Para ello se debe presentar al SERVIU una copia del permiso de edificación del proyecto, la programación de las obras y una carta informando el inicio de las obras, lo cual deberá ser verificado en terreno por SERVIU. El préstamo no podrá exceder de 300 UF por cada vivienda que forme parte del proyecto. Se otorga este préstamo por un plazo máximo de 2 años y se debe hacer total devolución del préstamo mediante boleta bancaria de garantía, o una póliza de garantía de ejecución inmediata, extendida a favor del SERVIU, expresada en UF. El préstamo debe restituirse una vez practicada la inscripción del dominio de la vivienda en el Conservador de Bienes Raíces.

El SERVIU pagará el subsidio en pesos, moneda nacional, al valor que tenga la Unidad de Fomento a la fecha de su pago efectivo, dentro del plazo de 18 meses contados desde la fecha de recepción municipal del proyecto.

4. Ejecución de proyectos: Se debe partir por la ingeniería básica hasta la ingeniería de detalle, donde el Departamento de Proyectos debe elaborar las especificaciones técnicas, planificación y presupuesto de cada proyecto, luego el Departamento de Construcción da inicio a la construcción de los proyectos, en este punto se puede pedir la licitación de la construcción a una empresa externa, aunque por lo general no se hace, sin embargo, en el caso que la empresa tenga muchos proyectos simultáneamente y crea no tiene la capacidad para desarrollarlos todos de la mejor forma, se debe considerar la opción de externalizar la construcción.
5. Construcción de obras: Como se mencionó anteriormente, la empresa construye la gran mayoría de sus proyectos y es donde tiene gran conocimiento y experiencia suficiente para construir viviendas de calidad y diferenciarse de la competencia, dada

la gran cantidad de proyectos similares que ya ha realizado, cumpliendo los estándares de calidad exigidos y logrando altos niveles de eficiencia constructiva.

6. Comercialización de viviendas: Luego de un tiempo de iniciado cada proyecto se debe comenzar con la comercialización de estos, lo que considera el marketing y la construcción de la sala de ventas ubicada en el mismo proyecto, un punto importante en la comercialización es tener la ‘vivienda piloto’ pronto, para poder mostrar a los clientes y así generar un mayor entusiasmo por comprar.
7. Venta al cliente final: En el proceso de venta se debe asesorar al cliente en los temas de como postular al subsidio si lo desea y como postular a créditos hipotecarios si es el caso. Luego hacer todos los trámites legales para vender y entregar finalmente al cliente la vivienda terminada.
8. Servicio de Post Venta: La empresa debe asegurar otorgar un servicio post venta de calidad, respondiendo de forma oportuna a los requerimientos del cliente y solucionando los problemas que se detecten de forma rápida.

Cadena de valor para la empresa

El análisis de cadena de valor es una herramienta utilizada para evaluar cuáles son las ventajas competitivas de una empresa a partir de la descomposición de cada una de sus actividades, a fin de determinar dónde hay fortalezas y dónde hay debilidades. Comprender cómo está conformada la estructura interna de una empresa nos ayuda a tener un mejor enfoque sobre la importancia que tiene cada una de sus partes para el crecimiento y la competitividad de la misma.

Porter sugirió que había que ir más allá y no solo tomar en cuenta las funciones de la empresa como componentes, sino descomponer cada una de estas funciones en actividades más específicas e individuales, a fin de determinar dónde se debe aplicar el mayor esfuerzo para aumentar las ventajas competitivas con relación a la competencia. A esto se refería con análisis de la cadena de valor, una herramienta para la planificación estratégica de la empresa.

Es decir, el análisis de la cadena de valor se consolida como una herramienta en la que se analizan por separado todas las actividades que confieren valor agregado a la empresa, buscando las ventajas con respecto a la competencia y mejorar la sinergia entre todos los componentes para lograr un todo más productivo tanto a nivel de costos como de relaciones. A este respecto, la cadena de valor se divide en dos partes:

Actividades primarias: Son aquellas que se refieren a la producción física y por ende son las bases de la empresa, la venta del producto final y los servicios de postventa. Estas actividades primarias se subdividen a su vez en 5 sub-actividades:

- Logística interna: Lo relacionado a almacenamiento de materias primas y materiales, requerimientos y todo lo que corresponde al flujo de entrada de la empresa.
- Operaciones: Es la etapa de procesamiento de las materias primas que dan como resultado el producto final, es decir, el proceso constructivo.
- Logística externa: Corresponde la sección de entrega de productos terminado al consumidor final.

- Marketing y Ventas: Esta actividad determina cuánta publicidad y visibilidad se le da a la marca y al producto, que fomenten el consumo del mismo sobre el de la competencia.
- Servicio postventa: Son las actividades destinadas a la solución de problemas y aumentar el valor agregado del producto para la satisfacción del cliente.

Actividades secundarias: Son aquellas que sirven de complemento o apoyo de las actividades primarias para garantizar su funcionamiento:

- Infraestructura de la empresa: Son aquellas actividades que ofrecen apoyo a través de la toma de decisiones de la estructura organizacional de la empresa: planificación, contabilidad, sistemas de información y comunicación, sistemas de control, finanzas, etc.
- Recursos Humanos: Actividades correspondientes a la gestión y administración del recurso humano de la empresa, desde la selección y formación de los nuevos ingresos, como la promoción y motivación del personal que conforma la empresa.
- Desarrollo tecnológico: Es todo lo que tiene que ver con el sistema de investigación y el mejoramiento continuo del componente tecnológico de la empresa.
- Abastecimiento y compras: Todas aquellas actividades para la adquisición de los materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa, como materiales de construcción, maquinarias, equipos, servicios, etc.

El análisis de la cadena de valor ofrece una visión más detallada de los componentes de la empresa, los cuales al final se unen en sinergia para conformar un todo, que da como resultado un producto cuya calidad es percibida por el consumidor, el cual le da el valor a dicho producto. Esto permite a la empresa desarrollar estrategias con base en sus ventajas competitivas y mejorar los puntos débiles de costos y relaciones a fin de mantenerse dentro de la competencia, mediante examinar las conexiones que hay entre las actividades internas y externas a fin de determinar qué tan bien está la empresa con respecto a la competencia y ajustar lo que sea necesario dentro de la cadena de valor para asegurar y mejorar la calidad del producto final.

A continuación se ilustra la cadena de valor para la empresa:



Figura 2. Cadena de valor de la empresa. Fuente: Elaboración propia.

6.2.Modelo de Negocios

¿A quiénes se les vende?

Dentro de los clientes de la empresa se tienen personas naturales, principalmente quienes viven cerca de donde se ofrecen los proyectos inmobiliarios para poder habitarlos, y también existe un grupo de clientes que busca comprar bienes raíces como una inversión para luego arrendar estos inmuebles adquiridos.

¿Qué se ofrece?

El producto final que se ofrece son viviendas habitacionales, tanto casas como departamentos, para lograr la venta también se ofrecen asesorías financieras para poder optar a subsidios y créditos hipotecarios.

¿Cómo se logra la venta?

Se hace publicidad por diversos medios de los distintos tipos de productos a la venta, para dar a conocer al cliente objetivo los productos que se ofrecen.

Al momento de adquirir una vivienda existen 3 formas de financiamiento para las viviendas que ofrece la empresa; Subsidios del estado, Crédito Hipotecario y pago al contado, o bien una mezcla entre ellas.

¿Cuánta participación de mercado tiene la empresa?

El año 2016 la empresa se adjudicó el 5,41% de los proyectos postulados con Subsidio DS 19, en la Figura 3 se muestra el resultado nacional de proyectos adjudicados por DS 19:

RESULTADO NACIONAL POSTULACION DS 19 SEGÚN NÚMERO DE PROYECTOS 2016

Lugar	EMPRESAS	CANTIDAD		% DE PARTICIPACION	
		VIVIENDAS	PROYECTOS	VIVIENDAS	PROYECTOS
1	ARMAS	3014	15	8,36%	6,79%
2	LA CRUZ	818	12	2,32%	5,41%
3	PACAL	1573	11	4,36%	4,98%
4	CODEH	1286	10	3,57%	4,52%
5	INGEPROC	2260	9	6,27%	4,07%
6	CONAVICOOP	1523	9	4,22%	4,07%
7	POCURO	1880	8	5,21%	3,62%
8	LOS SILOS	1453	7	4,03%	3,17%
9	MALPO	1029	7	2,85%	3,17%
10	PY	1126	6	3,12%	2,71%
11	SOCOYESA	772	6	2,14%	2,71%
12	SUR	1019	5	2,82%	2,26%
13	FUENTES	922	5	2,56%	2,26%
14	MANITOBA	834	5	2,31%	2,26%
15	MAESTRA	1004	4	2,78%	1,81%
16	CONSTRUCTORA BGM S A	918	4	2,54%	1,81%
17	ECOMAC	644	4	1,79%	1,81%
18	INVICA	418	4	1,16%	1,81%
19	NUOVA VIDA	680	3	1,89%	1,36%
20	EBCO	532	3	1,47%	1,36%

Figura 3. Resultado Nacional Postulación DS19 año 2016. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 4 se grafica el resultado de la tabla anterior con respecto a la cantidad adjudicada de proyectos del año 2016:

RESULTADO NACIONAL POSTULACION DS 19 SEGÚN NÚMERO DE PROYECTOS 2016

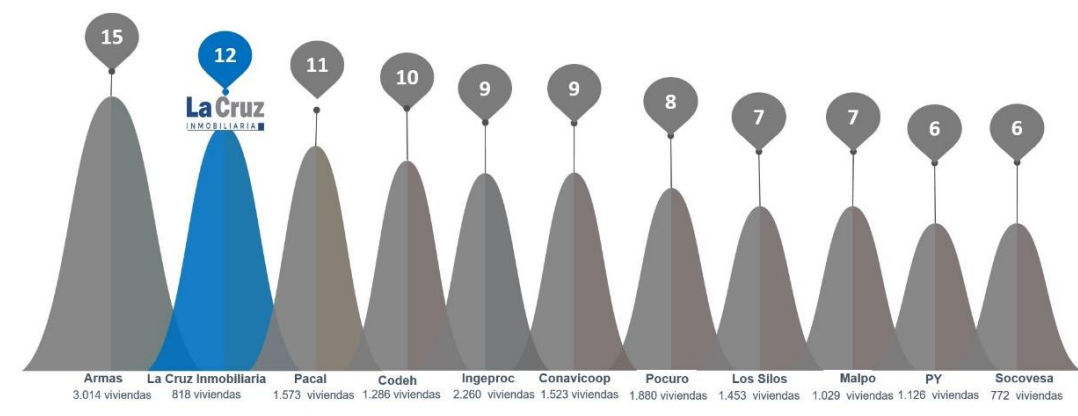


Figura 4. Gráfico de resultado Nacional Postulación DS19 año 2016. Fuente: Elaboración propia.

El año 2017 la empresa se adjudicó 8 de los proyectos postulados con Subsidio DS 19. Logrando un 4,12% de participación a nivel nacional, en la Figura 5 se grafican los resultados a nivel nacional.



Figura 5. Gráfico de resultado Nacional Postulación DS19 año 2017.

Fuente: Elaboración propia.

El año 2018 la empresa se adjudicó 11 de los proyectos postulados con Subsidio DS 19, logrando un 8,9% de participación a nivel nacional y obteniendo el primer lugar entre sus competidores, en la Figura 6 se grafican los resultados por proyectos adjudicados.

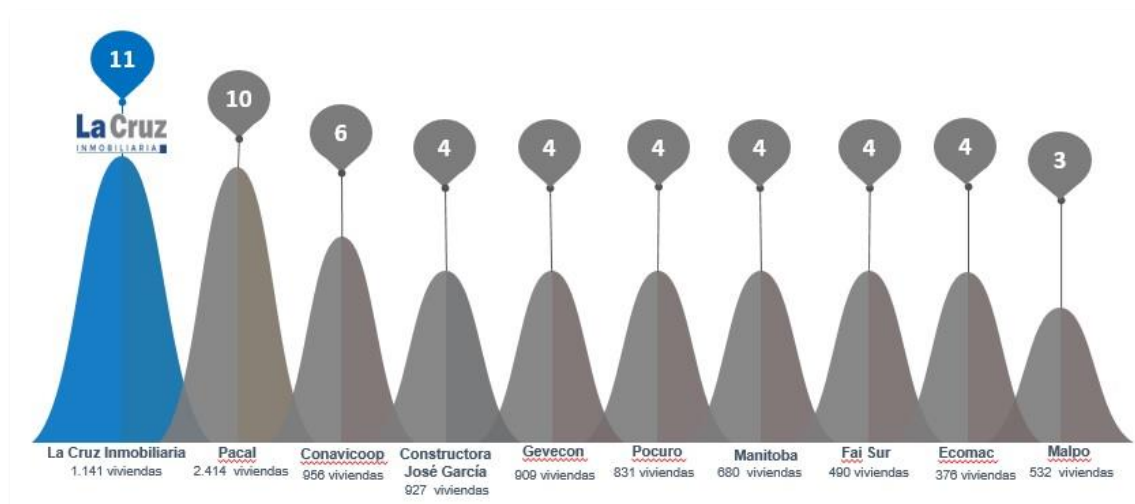


Figura 6. Gráfico de resultado Nacional Postulación DS19 año 2018.

Fuente: Elaboración propia.

Modelos de Negocio

Se identifican 2 tipos de modelo de negocio:

Modelo de negocio 1, Venta de bienes inmuebles nuevos, bajo la modalidad de subsidio que el Estado, a través del SERVIU, otorga a determinados proyectos que fueron postulados por las inmobiliarias y que cumplen con una serie de atributos como una buena ubicación, diseño, proximidad con servicios de salud y educación, entre otros. El cliente objetivo para este modelo de negocio son personas que se hayan adjudicado subsidios habitacionales del estado, principalmente está destinado a familias vulnerables y de sectores medios.

Es importante de destacar que si bien el cliente final es quien compra la vivienda, se considera para este modelo de negocio como un primer cliente al SERVIU, ya que se deben postular los proyectos y solo si estos son adjudicados a la empresa, se realizan, de otra forma no sería posible la ejecución de los proyectos, que son en lo que se especializa la empresa. Por lo tanto, para este modelo de negocio es muy importante realizar buenos proyectos ya que la postulación se realiza solo una vez al año y esto marca significativamente el actuar de la empresa. Se puede considerar al cliente final de estas viviendas como cliente cautivo ya que si bien existen otras empresas que también ofrecen viviendas con subsidio, es mucho más acotada la oferta, sobre todo por sector geográfico.

Modelo de negocio 2, Venta de bienes inmuebles nuevos, a clientes que no cuenten con subsidios del Estado, se hace la diferencia ya que los inmuebles ofrecidos a este tipo de clientes por lo general son de mayor valor y por lo tanto apuntan a otro segmento del mercado de mayores ingresos, pertenecientes a la clase media y sectores más acomodados, que bien pueden buscar viviendas para vivir o como inversión.

7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Para el diagnostico estratégico de una empresa, se requiere que existan varios análisis que aclaren el panorama para la empresa y se puedan detectar las amenazas u oportunidades con las que podría encontrarse. Una empresa debe realizar análisis internos y externos. Dentro de los análisis externos, se encuentran 2 tipos de ambientes los cuales deben ser analizados; el ‘micro entorno’ y el ‘macro entorno’.

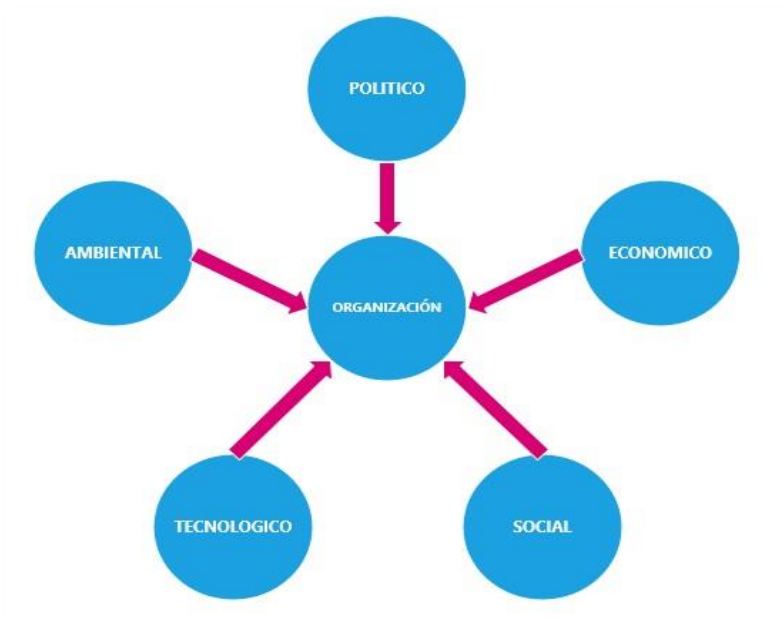


Figura 7. Diagrama PESTA. Fuente: Elaboración Propia.

7.1. Análisis Externo

7.1.1. Análisis del Macro entorno

7.1.1.1. Análisis PESTA

El análisis PESTA es un análisis de tendencias macro ambientales, que surge de la necesidad de tener perspectiva de lo que sucede a gran escala en el mercado en el que la empresa se inserta, para poder descubrir posibles amenazas u oportunidades. El modelo PESTA busca estudiar las herramientas interrelacionadas para conocer el entorno de la

Organización estudiada. En la Figura 7 se muestran los factores del macro entorno que influyen en la empresa.

PESTA significa de una forma específica el sumatorio de las diferentes áreas que estudia (Político y legal + Económico + Socio-cultural + Tecnológico + Entorno ambiental).

Políticas, gubernamentales y legales:

Desde un punto de vista político, se entremezclan una serie de decisiones que afectan de una u otra forma al sector construcción. Primero que todo están la serie de normativas que actualmente afectan a la posesión efectiva de un inmueble. Al momento de adquirir una vivienda existe una serie de elementos a tener en cuenta; como por ejemplo el precio de la UF e impuestos que se deben pagar al momento de adquirir un inmueble.

La Cruz Constructora e Inmobiliaria trabaja principalmente construyendo viviendas sociales bajo la norma del programa de integración social DS-19 del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Económicas:

El entorno económico posee una gran influencia en lo respectivo a demanda de bienes inmuebles, ya que este determina el poder de compra dentro del mercado. Una manera sencilla de entender el poder de compra es analizando el nivel de renta; este factor es el que influye al momento de decidir si se comprará o no, un inmueble. Por lógica, con una renta baja habrá un menor poder adquisitivo, lo que generará una disminución en las ventas de casas nuevas, prefiriendo así arrendar o sencillamente postergar la compra. Caso contrario sucede cuando el poder adquisitivo es alto. Ahora bien, en el transcurso de los años y gracias

a políticas públicas, se ha dado la posibilidad de adquirir inmuebles incluso cuando la renta es baja, mediante la otorgación de subsidios habitacionales para los grupos de la sociedad más necesitados”.

Otro punto importante es el nivel impositivo, regulado por el banco central. Cuanto menor sea este, mayor parte de los ingresos serán destinados a adquirir bienes. También es importante la tasa de desempleo, pues cuando esta es elevada habrá un menor nivel de ingresos en las familias. Estos dos factores interactúan entre si dado que cuando el nivel impositivo y la tasa de desempleo son altos, el común de las familias no tendrá los suficientes recursos para enfrentarse a los pagos correspondientes a la adquisición de un hogar.

En la actualidad, aunque existan diferencias de criterio, nuestro país se encuentra en una recesión palpable, con una tasa de desempleo del 6,7 % (en la I, II, IV y IIX sobre el 7,0 %).

Sin embargo, se esperan tiempos más alentadores, ya que, tras un prolongado período de poca actividad a raíz de una negativa situación financiera mundial, la industria de la construcción se recuperaría gradualmente hacia el año 2030. Así lo señala el último informe "Construcción Global 2030", elaborado por Global Construction perspective y Oxford economics, y que fue presentado en Chile durante el II Congreso Expo edifica 2017. En la Figura 8 se grafica la proyección de del crecimiento de los Mercados Desarrollados y Mercados Emergentes, como el mercado chileno.

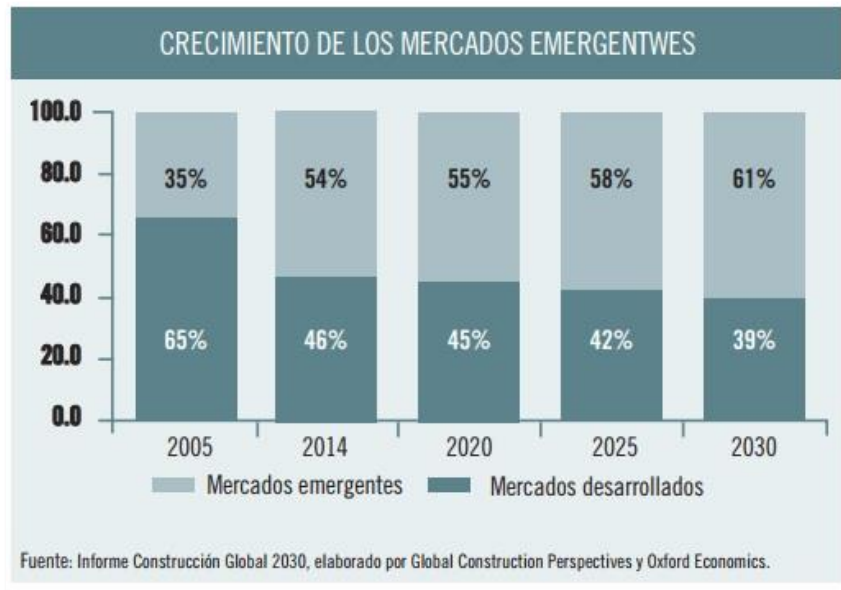


Figura 8. Crecimiento de los Mercados emergentes.
Fuente: Construcción Global 2030.

Sociales, culturales, demográficas:

Es importante considerar el comportamiento social que se produce a nivel nacional y que influyen dentro del mercado. No es desconocido que debido al crecimiento poblacional muchas familias se han trasladado a las “periferias” de las ciudades o más bien, alejados del centro, sobre todo en las grandes capitales regionales, dado que las ubicaciones centrales han aumentado su plusvalía, lo que implica la necesidad de las familias de tener espacios donde poder habitar y establecerse.

Por último, las facilidades para acceder a la educación superior han generado jóvenes profesionales, con mayores niveles de estudios y, consecuentemente, con mayor poder adquisitivo, así como la incorporación de la mujer independiente al ámbito laboral, ha producido que muchas personas busquen lugares para poder vivir solos y separarse de su núcleo familiar, formando sus propias familias.

Tecnológicas:

Desde una perspectiva de avances tecnológicos e innovación, los procesos productivos han aumentado la calidad de los inmuebles, así como se han reducido los tiempos de producción de los procesos constructivos. La producción en masa ha abaratado costos de, valga la redundancia, producción, haciendo los precios de venta más accesibles para los usuarios.

Los avances tecnológicos en cuanto a herramientas manuales, tienen que ver con la libertad de uso, movilidad y seguridad que proporcionan las herramientas de alta movilidad como por ejemplo las inalámbricas, lo cual es factible gracias al desarrollo de motores electromecánicos de alta eficiencia y a los avances en baterías de litio.

Gracias a su implementación, se han multiplicado las herramientas manuales inalámbricas en el mercado, que, además, incorporan tecnologías láser, iluminación, detección de cortocircuitos, protección contra humedad, sistemas de protección anti golpes o seguridad para las personas. Estas tipologías de herramientas, junto con sus accesorios - extensiones mecanizadas de taladros, kit de tornillos mediante cargas y paquete de clavos-, son utilizadas por cuadrillas en diversos tipos de obra.

En relación a maquinaria de uso más habitual, se aprecian avances en grúas torres de uso frecuente para edificación. En la actualidad, pueden medir energía estática, detectar posibles colisiones, desviaciones en puntos de equilibrio y status de salud del operador de grúa.

Internet también ha contribuido con el avance tecnológico, sobre todo como fuente informativa para los clientes, así como feedback para las propias empresas. Desde el punto

de vista de la empresa, este medio coopera de manera positiva pudiendo dar información de manera diversa, a distintos tipos de clientes. Y como un medio muy importante para hacer publicidad y dar a conocer sus productos.

Ambientales:

La protección del medio ambiente se ha vuelto tema a nivel mundial en la última década. La sociedad busca cada vez más la protección del medio ambiente, lo que afecta directamente al mercado de la construcción. La sociedad busca que los procesos productivos contaminen lo menos posible; esto ha producido que conceptos como “huella de carbono” suenen con más fuerza en nuestro país.

El sector de la construcción es considerado mundialmente como una de las principales fuentes de contaminación medioambiental, pues produce enormes efectos negativos en el medioambiente ya sea directa o indirectamente.

La protección del medioambiente es un tema relevante tanto en los países desarrollados como los que están en vías de desarrollo (Tse, 2001). Por su naturaleza, la construcción no es un proceso amigable con el medioambiente (Li et al., 2010). Levin (1997) señala que tanto las operaciones como la construcción producen un efecto masivo directo e indirecto en el entorno. Ijigah et al. (2013) estiman que identificar los impactos de los proyectos de construcción sobre el entorno es una tarea que debe ser realizada a fin de poder realizar una protección eficaz.

Shen et al. (2005) sostienen que la construcción es la principal fuente de contaminación ambiental en comparación con otras industrias. Li et al. (2010) concuerdan con Shen (2005) y señalan que cualquier proceso de construcción requiere diversas

maquinarias, recursos naturales y que genera muchos contaminantes. Muchos escritores (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.

Por otra parte, los proyectos de construcción constituyen la fuerza impulsora de la economía nacional y cuyo consumo eléctrico, emisiones medioambientales e impacto social son muy significativos.

7.1.2. Análisis del Micro entorno

7.1.2.1. Análisis estructural del Sector Industrial (Modelo 10X)

1. Barreras de entrada para nuevos participantes.

Una de las principales barreras de entrada para muchos sectores industriales es el capital inicial para comenzar un negocio, en el rubro construcción es indispensable para partir, ya que se necesitan instalaciones como oficinas centrales, y un capital considerable para pedir boletas de garantía con las instituciones bancarias y así poder participar de licitaciones de grandes montos asociados a la construcción. Contar con el conocimiento necesario y tener experiencia en el rubro es fundamental en este tipo de negocios, ya que el ‘know how’ se considera como un pilar fundamental para el éxito en empresas constructoras.

Además de contar con las normativas legales para establecer una empresa, y estar inscritos en el *Registro Nacional de Constructores de Viviendas Sociales, Modalidad Privada*. Esta inscripción registra a los interesados en construir viviendas financiadas con subsidios habitacionales correspondientes a los sistemas de

modalidad privada, regulados, por decretos supremos del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, de acuerdo al D.S.N° 63 (V. y U.) de 1997 y sus modificaciones.

Este Registro está compuesto por cuatro categorías:

CATEGORÍA EXPERIENCIA

1° Categoría = 60.000 U.F.

2° Categoría = 15.000 U.F.

3° Categoría = 2.500 U.F.

4° Categoría = 0 U.F.

Para inscribirse en alguna de estas categorías se deberá acreditar experiencia en la construcción de viviendas contratadas por el SERVIU o de viviendas en las que se hayan aplicado y cobrado subsidios habitacionales correspondientes a cualquiera de los sistemas que operan a través de los SERVIU, por el monto mínimo, expresado en Unidades de Fomento, certificado emitido por el SERVIU respectivo.

Los contratistas con inscripción vigente en cualquier categoría del Registro A1 del Registro Nacional de Contratistas regulador por el D.S.N° 127 (V. y U.) de 1977, quedarán inscritos en éste en primera categoría, siendo suficiente para ello la presentación de la solicitud de inscripción correspondiente. Esta inscripción se mantendrá mientras conserven vigente la inscripción en dicho Registro.

2. Barreras de Salida

Las barreras de salida son reducidas, ya que, al terminar la ejecución de las obras, no existen importantes activos susceptibles de desinversión; los costes fijos son relativamente bajos; la contratación de una parte del personal como la

subcontratación de otras compañías, se realiza por proyecto y, una vez finalizada la obra, los contratos se extinguen sin coste para la empresa y, en muchos casos, la maquinaria es alquilada. Sólo dos circunstancias hacen que los costes fijos puedan ser una carga importante en la actualidad:

- Caídas de actividad próximas a la adquisición de nueva maquinaria.
- Una revolución tecnológica que vuelva obsoletos los activos adquiridos. Éste es un hecho poco habitual, dado que se trata de un sector con una tecnología relativamente estable y cuyos avances se producen principalmente en los materiales incorporados, trasladando el riesgo, desde las constructoras, hacia los fabricantes de productos de construcción.

Al igual que el negocio de las obras civiles, la edificación no cuenta con una importante necesidad de capital fijo, por las mismas características de la actividad. Tanto los materiales incorporados al producto, como la mano de obra necesaria, representan volúmenes relativamente elevados. Sin embargo, a menudo su mecanismo de cobro se encuentra vinculado a la entrega de certificaciones, lo que hace que la constructora no necesite inmovilizar capital, ya que de forma periódica irá recibiendo fondos procedentes de su cliente. Sólo en aquellos casos en que el acuerdo con su cliente establezca que el pago se realizará a la conclusión del proyecto, las necesidades de capital serán elevadas (aunque a menudo, inferiores a las necesarias en la obra civil).

En esta actividad no existen efecto experiencia ni efecto aprendizaje destacables porque la previa realización de proyectos no produce ventajas en términos de costes.

3. Competidores

Existe un gran número de empresas competidoras que se dedican a la construcción de viviendas. Dado que la capacitación técnica exigida para realizar una elevada proporción de los proyectos no es excesiva, salvo para casos concretos. Por esto, no resulta complicado encontrar la forma de acceder a un mercado maduro como éste, a pesar de las modificaciones que paulatinamente se introducen en los inmuebles, como son las relativas a la construcción sostenible, eficiencia energética, generación de energías renovables, entre otras. La innovación en el sector no es destacable, más allá de los nuevos materiales que se introducen con motivo de las nuevas exigencias legales o sus mejores propiedades.

4. Disponibilidad de sustitutos

En el rubro de la construcción, la creación de otro tipo de infraestructura no es fácil de reconocer un producto sustituto, que preste los mismos servicios que la construcción de un inmueble. Se pueden considerar viviendas antiguas como producto sustituto al ser un bien de larga duración, sin embargo, la oferta de estas es reducida. La fuerza de producto sustituto para este caso es débil.

5. Proveedores

Las empresas constructoras se proveen de una gran multitud de proveedores de naturaleza muy heterogénea, y dependiendo del tipo de producto requerido, es como el poder de los proveedores varía, sin embargo, para cada categoría de producto existen proveedores importantes que ofrecen productos de similares características y plazos de entrega.

El volumen y los plazos de entrega son aspectos muy relevantes, ya que se pueden pedir descuentos al comprar grandes volúmenes como en el caso de hormigón, acero, madera, cerámicos, etc.

Por lo anteriormente dicho el poder de los proveedores es considerado medio bajo.

7.2. Análisis Interno

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de:

- Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.
- Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

Este análisis tiene especial repercusión en el caso de las empresas que ya están en funcionamiento y que se plantean realizar una reflexión estratégica. Y en base a los criterios definidos por la empresa se debe visualizar y evaluar su situación, identificando las fortalezas a mantener o reforzar y debilidades a mejorar.

7.2.1. Análisis FODA

Fortalezas:

1. Foco en el Negocio
2. Experiencia de Socios
3. Credibilidad de las Fuentes de Financiamiento y Stakeholders
4. Calidad Oferta demostrada
5. Rapidez en la Toma de Decisiones
6. Existencia Gobierno Corporativo
7. Buena reputación de Marca en zona de influencia
8. Capacidad Técnica para enfrentar distintos tipos de Proyectos

Oportunidades:

1. Política habitacional estable que estimula la oferta.
2. Aumento del ingreso familiar de los chilenos.
3. Déficit habitacional
4. Diversificación negocios adyacentes, como externalizar construcción.
5. Inversionistas buscando Proyectos Inmobiliarios como fuente de Rentabilidad Superior.

Debilidades:

1. Incumplimiento de Plazos proyectados de ejecución de obras
2. Falta desarrollar protocolo de servicio al cliente.
3. Bajo nivel de profesionalización del área comercial (potenciar a la 2ª línea)
4. Ausencia de Políticas de RRHH, comerciales y financieras

5. Ausencia de Mapa de Riesgo

Amenazas:

1. Aumento en la regulación
2. Competencia consolidada, grandes empresas entrando a la misma zona de negocio
3. Déficit Fiscal
4. Accidente laboral mayor
5. Escasez de mano obra calificada
6. Endurecimiento condiciones comerciales, banca más estricta con créditos hipotecarios.

7.3. Conclusiones Análisis Estratégico

Una vez desarrollado el anterior análisis, es posible tener una mirada global del entorno externo e interno de la empresa, para determinar los factores críticos de éxito, en pos de definir y alcanzar los objetivos estratégicos.

En síntesis, existen muchos factores a nivel macro que influyen en el comportamiento del mercado de la construcción. Ahora bien, entre las más importantes se puede destacar el nivel de renta, la tasa de desempleo y la tasa impositiva, que determinan de gran forma el poder adquisitivo de los clientes. Lo más importante a tener en cuenta es que todas estas variables se encuentran fuera del control de la organización, por lo que esta debe adaptarse a los cambios que se produzcan en cada una de ellas. Para esto es necesario monitorear y

analizar estas variables, considerar las “más vitales” para el negocio, de manera de poder predecir con anterioridad cambios importantes y poder reaccionar a tiempo.

Como AMENAZA importante se destaca que pudiera haber cambios en la política habitacional del país por cambios de gobierno o nuevas leyes, que influyan en la cantidad de subsidios habitacionales que se entreguen. Además de la competencia consolidada que ya se aprecia en el mercado. También se menciona el posible aumento de accidentes laborales y la escasez de mano de obra calificada para trabajar en obra.

Con respecto a las debilidades que tiene la empresa, lo más importante es identificarlas para tratar de mejorarlas y no hacer caso omiso de ellas.

Como OPORTUNIDADES se aprecian la estabilidad económica y política del país, y principalmente el déficit habitacional que aún no se puede mejorar del todo, a esto se suma la gran cantidad de migrantes que han llegado al país en el último periodo, lo que incrementa el déficit habitacional y obliga al gobierno a realizar acciones en pos de mejorarlo.

Algunas de las fortalezas más importantes con las que cuenta la empresa son; la gran experiencia que tiene para realizar proyectos de viviendas sociales y la consolidación en el mercado por los años que lleva en el sector.

8. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para iniciar el diseño del CMI, primero se define el modelo de negocio a ejecutar. Lo que este estudio quiere, es entregar una herramienta que permita tener un monitoreo constante para medir el grado de cumplimiento de los objetivos para el éxito de la estrategia. Así cuando la estrategia e indicadores estén definidos, el CMI pueda implementarse como un modelo de control de gestión tradicional. Se hace un seguimiento puntual sobre los avances en el logro a lo establecido en cada perspectiva. Así el CMI libera de una gran cantidad de trabajo a los directivos ya que se enfoca solo en los procesos claves para el logro de los objetivos, y se revisarán con mayor detenimiento solo los indicadores que no se estén cumpliendo las metas propuestas. Por lo tanto, la metodología del CMI es una herramienta de apoyo en la administración de empresas y de control de gestión que muestra periódicamente cuando la empresa, a través de sus empleados, alcanza los resultados esperados según la estrategia llevada a cabo.

El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información en todos los niveles de la empresa. Los profesionales deben comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los Altos ejecutivos deben comprender que provocará el éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y medidas del CMI son más que un conjunto de indicadores financieros y no financieros, estos nacen de un proceso vertical impulsado por los objetivos y estrategias de cada unidad de negocio. El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores deben representar un equilibrio entre los indicadores

externos para los dueños y clientes, y los indicadores internos de los procesos críticos del negocio.

El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo, las empresas innovadoras utilizan el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Utilizando el enfoque de medición del CMI para llevar a cabo procesos de gestión críticos o decisivos.

A continuación, se establecerán los temas, objetivos y mapa estratégico para la empresa.

8.1.Temas estratégicos

Según el análisis estratégico realizado, se determinó que la industria donde se desenvuelve la empresa es muy competitiva, existen muchas empresas que se dedican a lo mismo, y donde existe una alta rivalidad entre competidores, considerando además que no existen grandes barreras de entrada para nuevos participantes. Por lo tanto, el éxito de la empresa se basa en ofrecer productos de alta calidad utilizando al máximo sus recursos para lograrlo, calidad que actualmente es valorada por el mercado ya que los clientes generalmente prefieren sus productos, abarcando un porcentaje importante entre tantas empresas participantes.

Conforme a lo anterior y luego de reuniones con la gerencia y directivos de la empresa, la estrategia puede definirse en 2 grandes temas, de manera de hacer más fácil la visualización donde deben poner sus esfuerzos y así obtener los resultados a través del monitoreo constante de estos.

Tema Estratégico I

El primer tema estratégico está relacionado con “*ofrecer productos de alta calidad a los clientes, a un precio justo y entregado en los plazos estipulados*”, esto tiene que ver con ofrecer viviendas de calidad, con los menores problemas de postventa posibles, a un menor precio de mercado, optimizando los costos para esto, y cumpliendo los plazos establecidos en la construcción y entrega, mejorando la planificación y ejecución de obras.

Para el caso de La Cruz Inmobiliaria y Constructora S.A. y sus proyectos acogidos al subsidio DS 19 un paso previo a ofrecer las viviendas ya construidas al cliente final, es presentar proyectos atractivos y de calidad al SERVIU, para adjudicarse la mayor cantidad posible de proyectos que se postulen y así luego ejecutar estos proyectos.

Tema Estratégico II

El segundo tema estratégico tiene que ver con “*aumentar la producción y crecer en cuota de mercado*”, para luego evaluar la opción de expandir la empresa a otras regiones. Con este segundo tema estratégico se busca crecer saludablemente, generando mayores utilidades y expandir el tamaño de la empresa sin que el margen de utilidad y rentabilidad se vean afectados. Para lograrlo se debe aumentar la capacidad de generar proyectos y generar una mejor estrategia de marketing y servicio al cliente. Aumentando a su vez el tamaño de la empresa para que tenga la capacidad y solvencia de realizar un mayor volumen de proyectos de la mejor forma.

8.2. Objetivos estratégicos

Se busca cumplir con todos los objetivos que describen la estrategia de la empresa, además de mejorar la comunicación, implementación y posterior control de estos objetivos.

Cada objetivo se mostrará en el Mapa Estratégico para la empresa, los cuales están relacionados entre sí, generando el fenómeno de causa – efecto y que su finalidad última es cumplir con la estrategia propuesta por la empresa.

Los objetivos financieros se obtienen de reuniones con la gerencia y directivos de la empresa, y que en general, buscan la mayoría de las empresas con fines de lucro.

Los objetivos para la perspectiva del cliente y de procesos internos se formularon de reuniones con los gerentes de las áreas de Construcción, Proyectos y Comercial, acordando qué objetivos logran de mejor forma satisfacer la estrategia antes planteada y los objetivos financieros.

Finalmente, los objetivos para la perspectiva de formación y crecimiento que son la base para el posterior desarrollo de los objetivos de las demás perspectivas se generaron en una reunión con Recursos Humanos y posterior comunicación a las demás Gerencias para su aprobación y posibles sugerencias.

A continuación, se muestran los objetivos estratégicos formulados para cada perspectiva:

8.2.1. Perspectiva Financiera

Los objetivos financieros indican si la estrategia de la empresa, su implementación y ejecución ayudan a la mejora del rendimiento neto de la empresa. Los directivos buscan crecer en cuota de mercado además de mejorar la rentabilidad. Para lograrlo se desea una reducción de costos, mejorando la productividad y manteniendo la calidad de los productos. Al aumentar la cuota mercado se esperan mayores ingresos por un aumento en las ventas, pero manteniendo la calidad y rentabilidad de los proyectos. Respecto a lo anterior, se tienen los siguientes objetivos para lograr un crecimiento rentable:

1. Aumentar las Ventas y participación de mercado.

Se busca realizar más proyectos para así ofrecer una mayor y variada cantidad de productos a los clientes potenciales, para crear más proyectos es indispensable hacer un estudio de mercado previo para evaluar su viabilidad y disminuir así el riesgo en su ejecución y posterior venta. Este aumento debe ser paulatino ya que la empresa no cuenta con la capacidad actual para aumentar demasiado la cantidad de proyectos a realizar.

2. Aumentar la rentabilidad

Con el aumento de proyectos ofertados se espera aumentar los ingresos, pero además se quiere mejorar la rentabilidad, es decir optimizar la inversión utilizada.

3. Mejorar flujo de caja

Llevar un buen flujo de efectivo es primordial para la liquidez de la empresa, es muy importante manejar el flujo de caja de buena manera para satisfacer las necesidades operativas y aprovechar las oportunidades de desarrollo. Para lograr

tener un buen flujo de caja se recomienda; Cobrar pronto, pagar lo más tarde posible, negociar fechas de pago con proveedores, descuentos por pagos de grandes montos puntualmente, aminorar pago de intereses (quizás sea mejor como iniciativas). Es esencial para tener un buen flujo de caja que cumpla las proyecciones, cumplir con los avances de obra y fechas de entrega para cobrar los estados de pago presupuestados a tiempo y así evitar deudas de corto plazo. Como mencionamos antes la empresa adquiere el crédito de enlace que otorga el SERVIU y la entrega de este también depende del cumplimiento de plazos.

8.2.2. Perspectiva Clientes

Los objetivos para esta perspectiva tienen que ver con la satisfacción del cliente final, en este caso las personas que adquieren las viviendas, ya sea por subsidio DS19 o de forma normal (compra sin subsidio). Para lograrlo se desea cumplir con los plazos de entrega de viviendas y cumplir con los niveles de calidad esperados, además de ofrecer un buen servicio de venta y post venta. Con una alta satisfacción del cliente se espera un mayor reconocimiento de la marca a nivel local, y con esto un mejor posicionamiento frente a las empresas competidoras. Respecto a lo anterior, se tienen los siguientes objetivos para lograr una alta satisfacción del cliente:

4. Satisfacción del cliente; Cumplir con los estándares de calidad de productos, servicios y tiempos de entrega.

Objetivo que se encarga de medir el grado de cumplimiento de calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa. Ofrecer productos de calidad y en

los plazos estipulados es la base para poder surgir como empresa y es un punto por lo cual la empresa se destaca. Además del producto que se entrega, el servicio de venta y post venta debe ser igual de eficiente.

5. Aumentar la fidelidad de los clientes.

Objetivo orientado a mejorar la marca de la empresa en el mercado y a disminuir la amenaza de empresas competidoras, si bien por el producto que se ofrece, es poco probable que el cliente compre nuevamente viviendas a la empresa si ya ha comprado, por lo menos en el corto plazo, pero se considera que una buena reputación y la publicidad de boca en boca es muy relevante a la hora de inclinarse por este tipo de productos.

6. Dar una buena imagen de empresa a la comunidad

En el negocio inmobiliario, donde se está centrado en las personas y en la comunidad de su entorno, la RSE es una de las líneas principales a cumplir. Ser responsable con el entorno tanto social como ecológico, para tener un reconocimiento por parte de las comunidades donde la empresa desarrolla sus proyectos es muy importante, ya que además la empresa postula a proyectos mediante SERVIU y tener una buena reputación de la sociedad es un punto a favor para ganar los proyectos.

8.2.3. Perspectiva Procesos Internos

Los objetivos para los procesos internos buscan cumplir con la promesa de valor hecha a los clientes. Para lograrlo se busca lograr una eficiencia operativa de todos los departamentos de la empresa, para lo cual se tienen los siguientes objetivos:

7. Mejorar (o asegurar) proyectos de calidad para postular a SERVIU

Es clave para la empresa realizar proyectos de alta calidad para presentar al SERVIU y poder adjudicarse la mayor cantidad posible. Esto asegura el normal funcionamiento de la empresa ya que la mayoría de los proyectos que ejecuta son con subsidio DS19. Como la empresa ya tiene experiencia en este tipo de proyectos se espera que una mejora continua con el tiempo ya que los proyectos si bien no son iguales son similares en varios aspectos. De todas formas si en algún momento esto falla o la adjudicación de proyectos es menor a lo esperado la empresa debiese estar preparada para realizar proyectos privados. Para poder postular buenos proyectos se recomienda tener personal altamente capacitado y experimentados en proyectos similares.

8. Cumplir con los tiempos de inicio, ejecución y entrega de obras.

A través de una buena planificación y de la capacidad técnica de los Departamento de Proyectos, que debe brindar buenas especificaciones técnicas y estudios de ingeniería a tiempo para que el Departamento de Construcción tenga las bases necesarias para poder ejecutar la construcción de obras en los tiempos planificados, esto si se cumple, evita grandes problemas a la empresa como falta

de liquidez por no recibir estados de pago esperados, costos extras por multas y pago de sueldos extras.

9. Aumentar la producción y productividad

Una empresa que no crece no progresa. El departamento de Proyectos debe aumentar su capacidad para gestionar mayor cantidad proyectos y a su vez el departamento de Construcción debe tener la capacidad de llevarlos a cabo de la mejor forma, mejorando la productividad, con cumpliendo con los costos presupuestados, aprovechando al máximo los recursos disponibles.

10. Mejorar los servicios de venta y post venta

Es crucial que al momento que los clientes se acerquen a la sala de venta tengan una buena experiencia, que el vendedor los atienda bien, resuelva todas sus dudas y asesore a los clientes que quieren postular a subsidio. (Contar con salas de ventas cómodas, piloto cerca de la sala de venta, tiempos de espera breves y publicidad adecuada). Además de cumplir con los estándares de calidad de las viviendas entregadas para tener la menor cantidad de problemas de post venta posibles, y atendiendo de forma rápida y eficaz los problemas que se susciten.

11. Mejorar Política de Seguridad

Implementar políticas de seguridad para evitar accidentes y enfermedades en todos los trabajadores, la idea es implementar medidas para evitar los accidentes, no solucionar accidentes que ya ocurrieron.

12. Aumentar la Innovación

Para marcar la diferencia con las empresas competidoras es indispensable innovar, un muy buen método es la inclusión de energías renovables a las viviendas, y el uso de materiales de construcción amigables con el medio

ambiente, que ayuden a las viviendas a ser autosustentables y eficientes, como aisladores térmicos o acústicos.

8.2.4. Perspectiva Formación y Crecimiento

El objetivo principal de la perspectiva de formación y crecimiento es lograr que todos los trabajadores de la empresa cuenten con la capacitación necesaria para ejercer sus labores de la mejor forma, estén motivados en su trabajo y comprometidos con la estrategia de la empresa. Para lograrlo se ha llevado a cabo una reunión con los jefes de cada área y Recursos Humanos. De la cual se obtuvieron los siguientes objetivos:

13. Incentivos salariales

Para aumentar la productividad la empresa, esta debe pagar sueldos fijos algo por debajo del mercado, pero dar incentivos variables asociados a productividad, de esta forma los trabajadores estarán más motivados a cumplir sus metas y aumentará su rendimiento laboral.

14. Aumentar las capacitaciones del personal

Mejorar los conocimientos y capacidades del personal para que puedan ejercer sus labores de la mejor forma posible, optimizando sus resultados y por ende los resultados de la empresa.

15. Retención de talentos

Ofrecer beneficios atractivos al personal, como la posibilidad de hacer carrera en la empresa (promoción interna) y generar un ambiente de apoyo (relación de confianza entre empleados y jefes) para que los talentos con los que cuenta la

empresa no sean atraídos por otros posibles trabajos, considerando además que la empresa invierte en ellos en capacitaciones y es una labor extra entrenarlos para su desarrollo en la empresa.

16. Ofrecer un ambiente agradable para todos los trabajadores.

Un buen clima laboral influye en la satisfacción de los trabajadores y por tanto en la productividad de ellos, mejorando el rendimiento de la empresa. Reconocer logros, dar autonomía y flexibilidad horaria a los trabajadores son buenas prácticas para generar un buen clima laboral.

17. Contar con la infraestructura adecuada.

Es importante que las instalaciones para todos los trabajadores sean las adecuadas, para poder desarrollar sus labores de la mejor forma. Espacios pequeños, desordenados o sucios disminuyen la productividad de los trabajadores. También se considera la infraestructura tecnológica con la que cuenta la empresa para manejar la información de manera adecuada y que sea de fácil de obtener.

9. MAPA ESTRATÉGICO

Una vez establecidos los objetivos de la empresa para cada perspectiva, se puede diseñar el mapa estratégico para esta. El mapa estratégico es la representación gráfica de como la estrategia de la empresa busca generar valor para sus clientes. La Figura 9 representa de forma gráfica la relación causa – efecto entre sus objetivos.

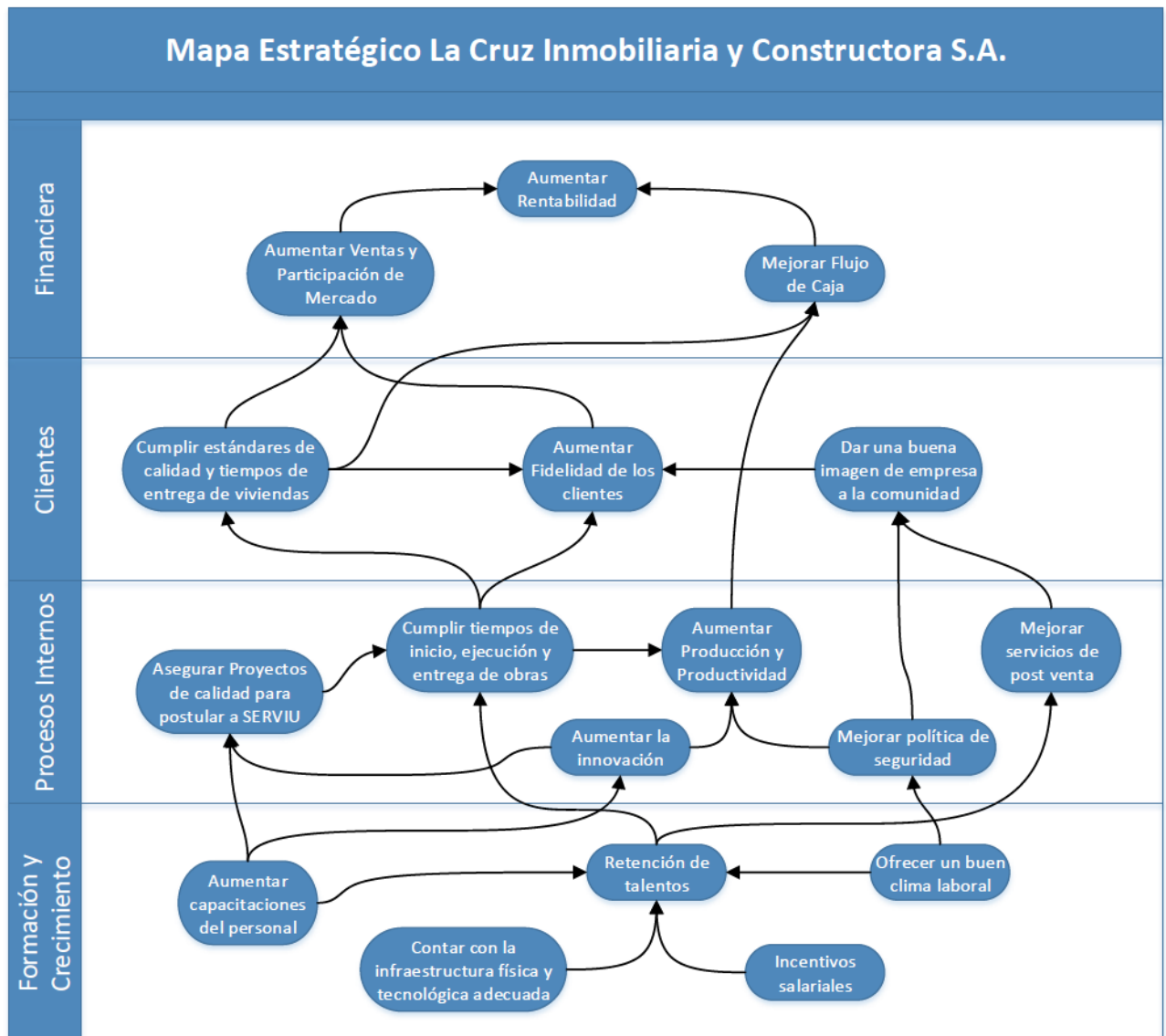


Figura 9. Mapa Estratégico para la Empresa
Fuente: Elaboración Propia.

10. INDICADORES CLAVE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos es indispensable generar los indicadores claves que informarán a los altos mandos del cumplimiento o no de los objetivos y de cómo se está comportando la empresa.

10.1. Indicadores Perspectiva Financiera

Objetivo 1: Aumentar las Ventas y participación de mercado.

- **Aumento en Ventas:** Generar un aumento de ventas semestrales, busca medir la cantidad y velocidad de venta de los inmuebles.

Meta: Escrituración de mínimo 300.000 UF trimestralmente

- **% Participación:** Aumentar el porcentaje de participación de mercado que posee la empresa y que el último año disminuyó, el año 2016 tiene un 5,41% con 12 proyectos adjudicados y un 4,12% el año 2017 con 8 proyectos adjudicados, se mide anualmente.

Meta: Aumento de 1% con respecto al año anterior

Objetivo 2: Aumentar la Rentabilidad.

- **Aumento de ROI:** Rentabilidad económica. Mide el desempeño del retorno obtenido con respecto a la inversión realizada.

Meta: Se busca un incremento de 1% anual.

Objetivo 3: Mejorar Flujo de Caja.

- **Programar el pago a proveedores:** Negociar con los proveedores un calendario de pagos flexibles, sobre todo si son materiales que se utilizan en periodos prolongados de tiempo.

Meta: Se busca negociar al menos con 3 proveedores el pago a largo plazo, se mide a 6 meses de iniciado cada proyecto.

- **Cumplir con los avances de obra programados:** Mide el desempeño del avance real con respecto al programado, para recibir los estados de pago según lo planificado.

Meta: Se busca cumplir con el avance planificado, al menos el 70% de los proyectos en ejecución debe cumplir el avance de obra programado, se mide mensualmente.

10.2. Indicadores Perspectiva Clientes

Objetivo 4: Satisfacción del cliente; Cumplir con estándares de calidad de productos, servicios y tiempos de entrega.

- **Disminuir los problemas de post venta:** Mide la calidad esperada por el cliente de las viviendas entregadas.

Meta: Se busca disminuir la cantidad de reclamos por problemas de post venta. Máximo 5 por vivienda, en un plazo de 1 año desde entregada la vivienda.

- **Cumplir con los plazos de entrega de viviendas:** Aumentar la cantidad de proyectos finalizados y entregados al cliente de forma puntual, culmina con la escrituración de la vivienda al cliente final.

Meta: Se busca un mínimo de 80% de viviendas entregadas a tiempo, según la planificación. Se mide semestralmente.

- **Entregar un servicio de venta de alta calidad:** Mide el desempeño de los vendedores y de la calidad de atención al cliente, desde el momento de ofrecer las viviendas hasta su entrega final. Se debe hacer una encuesta para medir la satisfacción del cliente y evaluar el servicio de venta.

Meta: Se busca un mínimo de 70% de satisfacción del cliente en la encuesta. Se realiza semestralmente.

Objetivo 5: Mejorar la fidelidad de los clientes.

- **Aumentar recomendaciones:** Mide la cantidad de recomendaciones que los clientes hacen a potenciales nuevos clientes, se mide con una encuesta a los clientes que visitan las salas de venta o hacen cotizaciones por internet.

Meta: Se espera que un 50% de los potenciales compradores hayan tenido recomendaciones sobre la empresa, por antiguos clientes.

- **Aumentar la cantidad de visitas a la página web:** La página web es un nexo entre los potenciales clientes y la inmobiliaria. Las inmobiliarias deben ser especialmente cuidadosas con sus páginas web, internet es el primer lugar al que la gran mayoría de personas accede cuando está buscando un inmueble en venta. La página web debe estar enfocada al cliente no a describir la empresa, debe satisfacer las necesidades de información que los potenciales clientes buscan. (ofrecer información de calidad, escribir artículos originales, interesantes, que resuelvan dudas y que aporten valor a los visitantes)

Meta: Se desea un mínimo de 6.000 visitas mensuales.

Objetivo 6: Dar una buena imagen de empresa a la comunidad.

- **Realizar Acciones de RSE:** Mide la cantidad de acciones de Responsabilidad Social Empresarial que realiza la empresa, como políticas medioambientales, políticas de auspicio y donaciones, Inserción laboral, etc.

Meta: Se espera un mínimo de 4 acciones de RSE por proyecto, se mide semestralmente. Se calcula como el promedio entre todas las obras en ejecución.

10.3. Indicadores Perspectiva Procesos Internos

Objetivo 7: Asegurar proyectos de calidad para postular a SERVIU.

- **Adjudicarse la mayor cantidad de proyectos:** Mide el logro en la adjudicación de proyectos postulados a SERVIU. Si la empresa no logra adjudicarse un número importante de los proyectos postulados, debe tener la capacidad de realizar proyectos privados.

Meta: Se busca al menos 80% de los proyectos postulados sean adjudicados a la empresa. Se mide anualmente.

Objetivo 8: Cumplir con los tiempos de inicio, ejecución y entrega de obras.

- **Cumplir con tiempos de inicio de obras:** Mide el cumplimiento del tiempo planificado para dar comienzo al inicio de obras.

Meta: Se busca un cumplimiento de al menos 70% de los proyectos inicien a tiempo. Se mide mensualmente.

- **Cumplir con tiempos de ejecución de obras:** Mide el cumplimiento del tiempo planificado para ejecutar las obras de construcción.

Meta: Se busca un cumplimiento de al menos 70% de los proyectos realizados. Se mide mensualmente.

- **Cumplir con tiempos de entrega de obras:** Mide el cumplimiento del tiempo planificado para entregar las viviendas al cliente final, esto incluye los procedimientos de recepción municipal y tramitación del cliente en la escritura y recepción final.

Meta: Se busca un cumplimiento de al menos 70% de los proyectos sean entregado a tiempo. Se mide mensualmente.

Objetivo 9: Aumentar la producción y productividad.

- **Aumentar la producción:** Mide el desempeño del Departamento de Proyectos para generar mayor cantidad de proyectos a realizar o bien realizar proyectos de mayor envergadura.

Meta: Se busca un incremento de 5% anual. Se mide en UF vendidas, con respecto al año anterior.

- **Aumentar la productividad en construcción:** Mide la productividad en la construcción de los proyectos, mejorando los rendimientos de mano de obra y disminuyendo pérdidas en el proceso constructivo. Generalmente las viviendas que construyen en cada proyecto son similares esto implica un proceso de mejora continua que con el tiempo debiese disminuir los costos y tiempos de construcción.

Meta: Se busca cumplir con los costos de construcción presupuestados para cada proyecto. Mínimo un 70% de los proyectos debe cumplir lo presupuestado. Se mide trimestralmente.

- **Aumentar la productividad en las ventas:** Mide el desempeño de los vendedores con respecto a la velocidad de venta de los proyectos.

Meta: Se busca un cumplimiento de venta de mínimo 65 viviendas al mes, considerando todos los proyectos.

Objetivo 10: Mejorar los servicios de post venta.

- **Rapidez en la solución de problemas de post venta:** Mide la rapidez en el tiempo de respuesta en que los problemas de post venta son solucionados.

Meta: Se quiere que los problemas sean solucionados lo antes posible, con un máximo de 5 días hábiles desde que se recibe el reclamo, se mide mensualmente.

Objetivo 11: Mejorar Política de Seguridad.

- **Implementar y cumplir Políticas de seguridad:** Mide si las políticas de seguridad empleadas por la empresa se cumplen y sanciona al responsable de no cumplirlas.

Meta: Se quiere lograr en la totalidad (100%) de proyectos en ejecución, un máximo de 10 incumplimientos mensuales por proyecto.

- **Contar con seguros para los trabajadores:** Para que los trabajadores tengan mayor tranquilidad y respaldo en caso de accidentes, la empresa debe contar con seguros que cubran accidentes de trabajo, además de seguros médicos o dentales para el trabajador y su familia.

Meta: Se desea tener al menos el 80% de los trabajadores con al menos 2 seguros asociados. Se mide semestralmente.

Objetivo 12: Aumentar la Innovación.

- **Aumentar cantidad de proyectos con uso de eficiencia energética:** La Calificación Energética de Viviendas en Chile (CEV) es un instrumento diseñado el año 2012 por el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), en conjunto con el Ministerio de Energía. La Calificación Energética de Viviendas (CEV), es un instrumento de uso voluntario, que califica la eficiencia energética de una vivienda en su etapa de uso, un sistema similar al usado para etiquetar energéticamente refrigeradores y automóviles, que considera requerimientos de calefacción, enfriamiento, iluminación y agua caliente sanitaria. Las viviendas calificadas contarán con una etiqueta con colores, porcentajes y letras, que van desde la A+ a la G, siendo esta última la menos eficiente, mientras que la letra E representa el estándar actual de construcción, establecido en el artículo 4.1.10 de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUC).

Meta: Cada proyecto debe ser calificado con al menos la letra E, se mide trimestralmente.

- **Incluir herramientas que ayuden al rendimiento de los trabajadores:** Aumentar la cantidad de maquinaria, equipos o herramientas hidráulicas o eléctricas que mejoren la productividad de los trabajadores. Estas herramientas satisfacen las necesidades cambiantes de los lugares de trabajo, producen menos ruido y son ideales para espacios reducidos o alejados, además de mejorar la productividad.

Meta: Se busca el uso en cada obra de al menos un 30% de este tipo de herramientas, se mide semestralmente.

10.4. Indicadores Perspectiva Formación y Crecimiento

Objetivo 13: Proponer incentivos Salariales.

- **Ofrecer incentivos salariales:** Mide la cantidad de empleados con incentivos salariales variables y orientados al cumplimiento de metas, se ofrece un sueldo base un poco por debajo de la renta de mercado, pero mejorable con incentivos, cumplimiento de metas asignadas para cada trabajador.

Meta: Se busca un porcentaje mínimo de 70% del personal con esta metodología de pago, se mide mensualmente.

- **Porcentaje de empleados que cumplen objetivos:** Mide la cantidad de empleados que logran cumplir los objetivos y por lo cual reciben incentivos salariales.

Meta: Se busca al menos un cumplimiento del 80% de cumplimiento de los objetivos en los empleados con sueldo variable, se mide mensualmente.

Objetivo 14: Aumentar las capacitaciones del personal.

- **Cantidad de capacitaciones:** Mide la cantidad de capacitaciones del personal. Para todos los trabajadores contratados por la empresa deben existir capacitaciones, estas deben ser permanentes para mejorar el rendimiento de cada trabajador, y promover el desarrollo profesional.

Meta: Se espera que al menos el 80% de los trabajadores tenga como mínimo 8 horas de capacitación anual.

- **Calidad de las capacitaciones:** Mediante una encuesta, el trabajador luego de un tiempo de terminada la capacitación debe valorarla y corroborar si fue de ayuda para mejorar su trabajo.

Meta: Se busca un mínimo de 80% de aprobación, se mide anualmente.

Objetivo 15: Retención de Personal.

- **Cantidad de empleados que renuncia:** Mide la retención de talentos en la empresa, para contar con equipos de trabajo consolidados, evitando una alta rotación. Se considera solo profesionales, ya que en el rubro construcción los obreros tienen una alta rotación.

Meta: Se busca no exceder de 3 renunciaciones por semestre.

- **Promover la promoción interna:** Ofrecer un desarrollo de carrera dentro de la empresa. Mide la cantidad de trabajadores que son ascendidos de sus puestos de trabajo, sobre todo a quienes lleven mucho tiempo en el mismo cargo.

Meta: Se quiere ascender de puesto al menos a 4 empleados, semestralmente.

Objetivo 16: Ofrecer un ambiente agradable y seguro para todos los trabajadores.

- **Satisfacción laboral:** Mide la satisfacción de los empleados en la empresa y su motivación al trabajo, se mide mediante una encuesta.

Meta: Se busca un tener al menos un 80% de satisfacción laboral, semestralmente.

Objetivo 17: Contar con la infraestructura adecuada y segura para todos los trabajadores

- **Infraestructura adecuada:** Espacios adecuados favorecen un mejor desempeño laboral. Mide la calidad de la infraestructura con que cuenta la empresa para el

desarrollo de sus actividades. Cantidad y calidad de instalaciones como oficinas, salas de reuniones, servicios sanitarios, servicios de alimentación, seguridad (pasillos despajados, extintores al día, señaléticas, zonas de seguridad). Se mide mediante una encuesta a los trabajadores.

Meta: Se quiere un mínimo de 80% de aprobación, se mide trimestralmente.

10.5. Tabla resumen Indicadores

Objetivo		Indicador	Frecuencia
1	Aumentar ventas y participación de mercado	Aumento en ventas	semestral
		Aumento participación de mercado	anual
2	Aumentar rentabilidad	Aumento ROI	anual
3	Mejorar flujo de caja	Programar pago a proveedores	semestral
		Cumplir avances de obra programados	semestral
4	Cumplir con estándar de calidad de productos, servicios y tiempos de entrega	Disminuir problemas de post venta	semestral
		Cumplir plazo de entrega de viviendas	semestral
		Entregar un servicio de venta de alta calidad	semestral
5	Mejorar fidelidad de clientes	Aumentar recomendaciones	semestral
		Aumentar visitas a la página web	semestral
6	Dar una buena imagen de empresa a la comunidad	Realizar acciones de RSE	semestral
7	Asegurar proyectos de calidad para postular a SERVIU	Adjudicarse la mayor cantidad de proyectos	semestral
8	Cumplir con tiempos de inicio, ejecución y entrega de obras	Cumplir con tiempos de inicio de obras	mensual
		Cumplir con tiempos de ejecución de obras	mensual
		Cumplir con tiempos de entrega de obras	mensual
9	Aumentar producción y productividad	Aumentar producción	mensual
		Aumentar productividad en construcción	mensual
		Aumentar productividad en las ventas	mensual
10	Mejorar los servicios de Postventa	Rapidez en la solución de problemas de postventa	mensual
11	Mejorar política de seguridad	Implementar y cumplir políticas de seguridad	mensual
		Contar con seguros para los trabajadores	semestral
12	Aumentar la innovación	Aumentar cantidad de proyectos son uso de eficiencia energética	trimestral
		Incluir herramientas que ayuden al rendimiento de los trabajadores	semestral
13	Proponer Incentivos salariales	Ofrecer incentivos salariales	mensual
		Porcentaje de empleados que cumplen objetivos	mensual
14	Aumentar capacitaciones del personal	Cantidad de capacitaciones	anual
		Calidad de las capacitaciones	anual
15	Retención de personal	Cantidad de empleados que renuncia	semestral
		Promover promoción interna	semestral
16	Ofrecer un grato ambiente laboral	Satisfacción laboral	semestral
17	ofrecer un grato ambiente laboral	Infraestructura adecuada	trimestral

11. CONCLUSIONES

La Cruz Inmobiliaria y Constructora S.A. es una empresa que ha logrado un gran crecimiento en un corto periodo de tiempo, pero que está en un rubro altamente competitivo, donde nada asegura que pueda mantener el éxito que ha logrado hasta el momento. La herramienta que en este trabajo se desarrolla permitirá a la empresa continuar con su crecimiento y al mismo tiempo podrá controlar las diversas aristas que influyen para que este crecimiento sea sostenible en el tiempo, además de poder realizar la toma de decisiones necesarias en el momento indicado, si no se estuviesen logrando las metas propuestas.

Como conclusiones de este trabajo, se puede decir que se han cumplido todos los objetivos inicialmente propuestos, para cumplir estos objetivos se decidió utilizar la metodología del Cuadro de Mando Integral, ya ampliamente conocido como uno de los mejores métodos de planificación estratégica y control de gestión empresarial a nivel mundial. Para lograrlos se debió realizar la metodología también antes descrita, realizando un estudio externo e interno de la empresa para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y amenazas y oportunidades del mercado. También fue necesario definir claramente los modelos de negocio utilizados por la empresa, para identificar cuáles eran los procesos a potenciar para marcar una diferencia con la competencia.

Con base en los estudios realizados, junto a la gerencia y directivos se logró establecer la estrategia a seguir por la empresa, la que se estableció debía ser clara, para ser informada y que todos los trabajadores la pudieran entender y se sientan parte de la consecución de los objetivos estratégicos. Se definieron 2 grandes objetivos estratégicos a cumplir por la

empresa, estos fueron; *“ofrecer productos de alta calidad a los clientes, a un precio justo y entregado en los plazos estipulados”* y *“aumentar la producción y crecer en cuota de mercado”*

Es clave para poder cumplir con el plan estratégico de la empresa, definir objetivos por cada perspectiva, que apoyen al cumplimiento de la estrategia. La creación de estos objetivos involucra a personas de distintas áreas de trabajo, lo que hace que sea un trabajo en conjunto que considera todos los departamentos de la empresa. Una vez definidos los objetivos por cada perspectiva se pudo crear el mapa estratégico, este mapa permite visualizar de manera gráfica las relaciones de causa efecto entre los objetivos de cada perspectiva y muestra claramente el camino a seguir para cumplir la estrategia, brindando la información necesaria que este estudio desea establecer en la empresa. Con los objetivos por perspectiva definidos, se establecen los indicadores de desempeño claves para monitorear y medir el cumplimiento de cada objetivo y por lo tanto el cumplimiento del plan estratégico. Para cada indicador se establecieron metas y frecuencia de control para medir el cumplimiento de cada uno de estos. Finalmente se tienen 31 indicadores de desempeño para la empresa, un buen número para poder medir y controlar de forma adecuada el funcionamiento de la empresa y como está funcionando en pos de lograr sus objetivos estratégicos.

Como recomendación al plan de negocios, se sugiere a la empresa comenzar a impulsar el desarrollo de proyectos que no estén acogidos a subsidios del estado, diversificando su cartera de productos y entrando a otros segmentos de mercado, ya que hasta el momento es muy dependiente de la cantidad de proyectos con subsidio que otorga el estado y esto puede cambiar inesperadamente de un año a otro, debido a decisiones políticas, diversificando sus productos se disminuye el riesgo.

BIBLIOGRAFÍA

KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral. 3ª ed. Barcelona, Ediciones gestión 2000 S.A. 2009. 382p.

KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia (The strategy focused organization) 2ª ed. Barcelona, Ediciones gestión 2000 S.A. 2016. 416p.

SUAREZ, Carlos. Administración de empresas constructoras. 2ª ed. México, Limusa, 2005. 336p

PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 2008, 18p

ANEXOS

Anexo A. Metodología Planificación estratégica según Cuadro de Mando integral

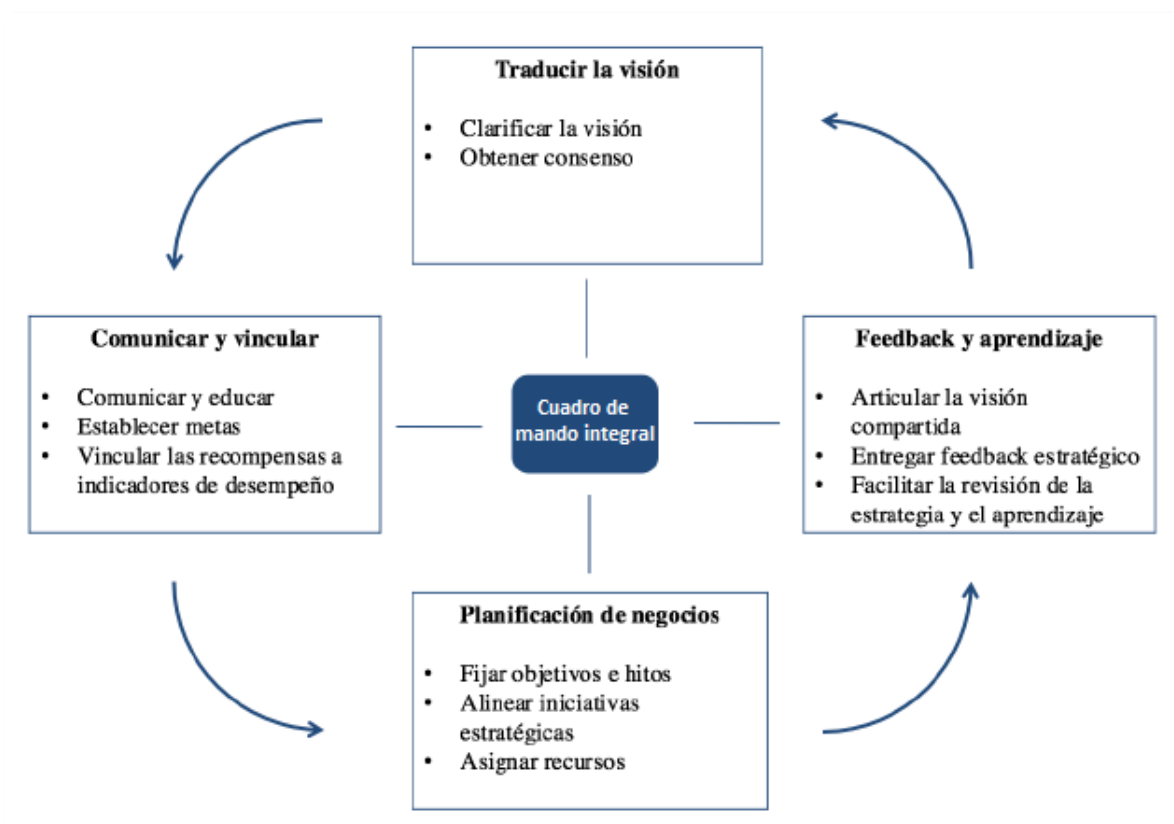


Figura A1. Diseño para un Cuadro de Mando Integral.
Fuente: Kaplan y Norton: Como utilizar el Cuadro de Mando Integral.

Anexo B. Organigrama de la empresa

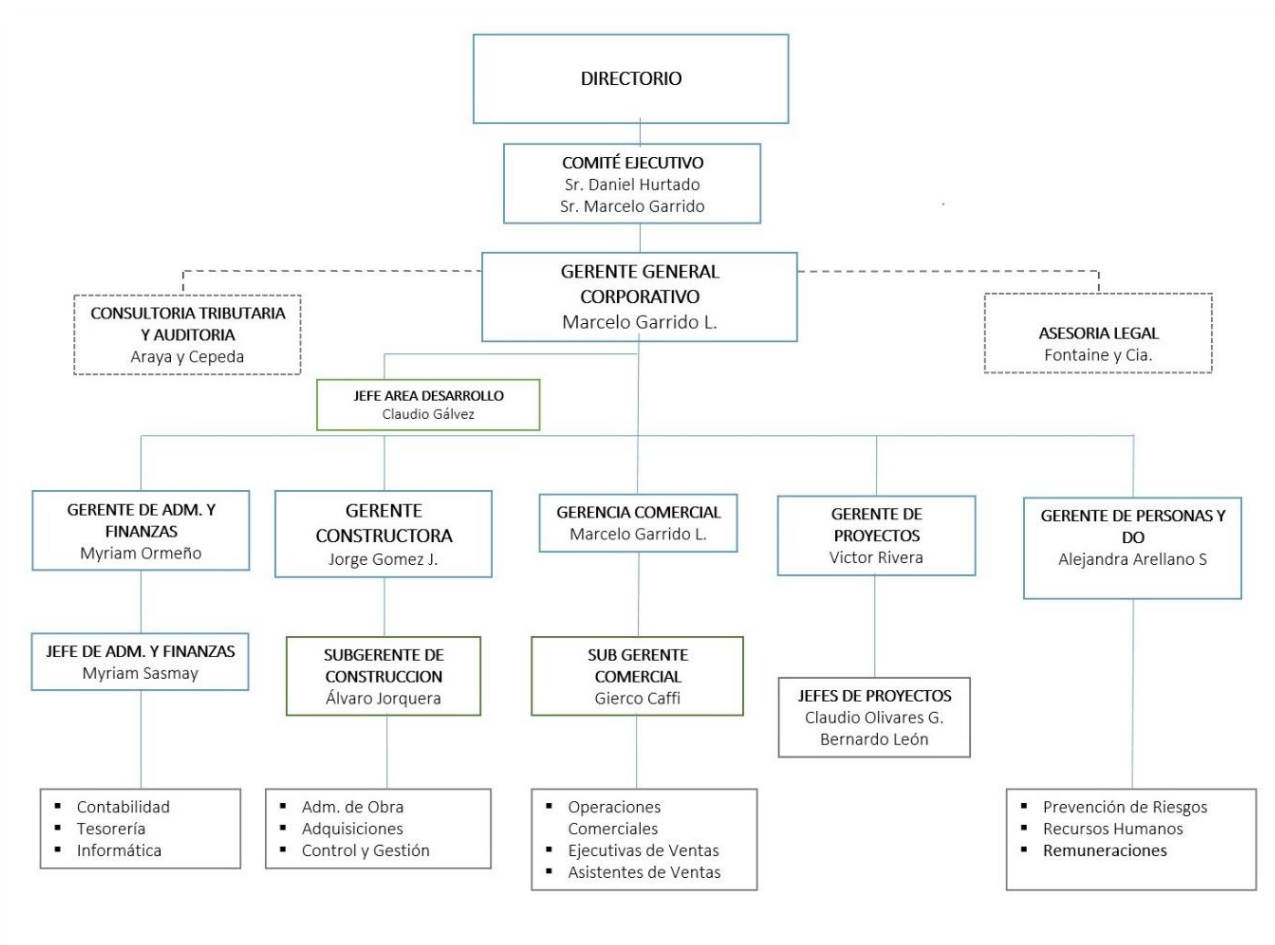


Figura A2. Organigrama La Cruz Inmobiliaria y Constructora S.A.
Fuente: La Cruz Inmobiliaria y Constructora S.A.

Anexo C. Indicadores de Rentabilidad La Cruz Inmobiliaria y Constructora S.A.

Consecuencias detectadas de un éxito empresarial explosivo:

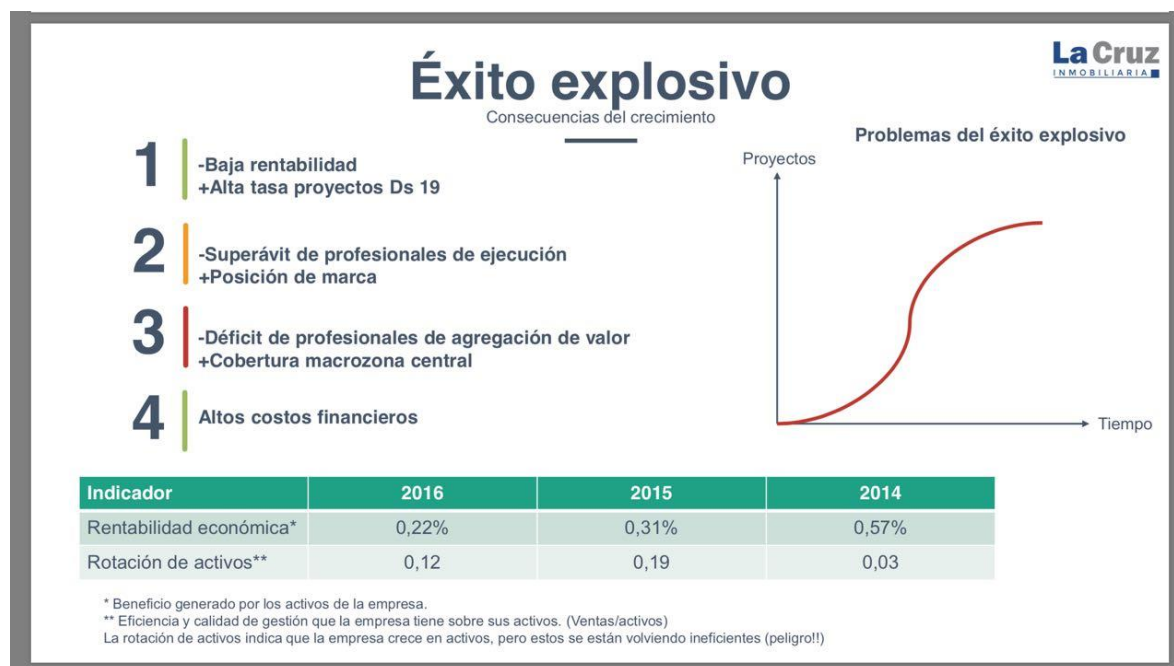


Figura A3. Indicadores de Rentabilidad de la empresa
Fuente: La Cruz Inmobiliaria y Constructora S.A.

Anexo D. Definición subsidio DS 19

En el marco del Programa de Integración Social y Territorial, el gobierno lanzó el subsidio DS19, que al igual que el anterior DS116, permite a los beneficiarios que cumplan con los requisitos, obtener el apoyo económico estatal para la compra de una vivienda, sin necesidad de postulación. De ahí que se conozca como “subsidio automático”. También permite concretar la compra de un inmueble a aquellas personas que ya han obtenido su subsidio, pero que aún no lo han utilizado.

El Programa de Integración Social y Territorial busca ampliar la oferta de viviendas con subsidio en ciudades con mayor déficit y demanda habitacional, a través de proyectos que incorporen familias vulnerables y de sectores medios, en barrios bien localizados y cercanos a servicios, con estándares de calidad en diseño, equipamiento y áreas verdes.

Entre los principales beneficios de comprar una vivienda con este subsidio se encuentran:

- Posibilidad de acceso a mayores montos.
- Postulación en Sala de Ventas de la inmobiliaria.
- Como el subsidio puede ser de mayor monto, baja el dividendo.
- Subvención mensual al dividendo por pago oportuno.
- Subsidio para financiar seguro de desempleo (por todo el período del crédito).
- Ajuste al subsidio de originación (cubre créditos de hasta 700 UF)
- Seguro de remate (cubre 100% para viviendas de hasta 1.400 UF).

Los montos del subsidio habitacional dependerán del valor de la vivienda a postular y de la evaluación social del grupo familiar, entre otros factores. Nuestros ejecutivos están capacitados para entregar una completa asesoría y orientación en este tema y en materias de financiamiento.

Los requisitos para acceder al Subsidio DS19 son:

- Familias con subsidio habitacional sin materializar.
- Familias sin subsidio habitacional y que cumplan con los requisitos para postular a alguno.
- Contar con el ahorro mínimo solicitado por el MINVU: UF 80 en el caso de sectores medios.
- No ser dueño de una propiedad (postulante, cónyuge o integrantes del grupo familiar).
- Ser sujeto de crédito.

Anexo E. Déficit habitacional en Chile.

DEFICIT HABITACIONAL SEGÚN COMPONENTE
TOTAL PAÍS SEGÚN REGIÓN Y COMUNA, METODOLOGÍA CENSO ABREVIADO (HOMOLOGADA 2002)
FUENTE: CENSO 2002 Y 2017

OBSERVATORIO URBANO
MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANISMO

Región	VIVIENDAS		HOGARES		VIVIENDAS IRRECUPERABLES		HOGARES ALLEGADOS		NÚCLEOS ALLEGADOS, HACINADOS E INDEPENDIENTES		TOTAL DÉFICIT HABITACIONAL	
	2002	2017	2002	2017	2002	2017	2002	2017	2002	2017	2002	2017
Total País	3.899.448	5.508.441	4.141.427	5.651.637	155.631	156.587	241.979	143.196	124.716	93.830	521.957	393.613
Arica y Parinacota	45.948	63.318	49.746	66.842	2.556	3.919	3.798	3.524	1.464	1.342	7.818	8.785
Tarapacá	56.597	92.041	62.127	97.693	5.338	5.706	5.530	5.652	2.227	2.347	13.095	13.705
Antofagasta	111.731	164.243	124.107	174.314	2.882	7.603	12.376	10.071	5.062	3.498	20.320	21.172
Atacama	65.581	86.333	68.684	88.706	3.650	4.198	3.103	2.373	1.929	1.390	8.682	7.961
Coquimbo	159.578	235.305	166.902	240.317	8.717	7.855	7.324	5.012	4.515	3.554	20.556	16.421
Valparaíso	423.128	596.725	440.704	608.949	15.906	14.434	17.576	12.224	11.712	7.957	45.194	34.615
Metropolitana	1.531.863	2.163.534	1.656.558	2.238.179	49.784	30.718	124.695	74.645	57.789	49.245	232.268	154.608
O'Higgins	203.263	297.188	214.249	301.717	10.388	8.310	10.986	4.529	6.141	3.997	27.515	16.836
Maule	240.069	346.543	252.194	351.509	11.747	10.055	12.125	4.966	6.991	4.369	30.863	19.390
Ñuble	116.852	161.772	121.760	163.738	5.013	5.739	4.908	1.966	2.878	1.534	12.799	9.239
Biobío	364.127	498.915	381.258	507.241	14.169	12.684	17.131	8.326	9.909	5.656	41.209	26.666
La Araucanía	229.583	313.179	238.315	317.525	10.623	12.533	8.732	4.346	5.085	3.738	24.440	20.617
Los Ríos	94.925	127.066	99.028	128.984	4.996	9.075	4.103	1.918	2.124	1.413	10.854	12.406
Los Lagos	189.505	274.806	196.886	277.482	8.106	20.258	7.381	2.676	5.451	2.842	20.938	25.776
Aysén	24.947	34.405	25.693	34.609	1.166	1.230	746	204	604	359	2.516	1.793
Magallanes	41.751	53.068	43.216	53.832	590	2.270	1.465	764	835	589	2.890	3.623

Figura A4. Déficit Habitacional según componente
Fuente: Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Región	Número de Hogares	DÉFICIT CUANTITATIVO			Total Déficit Cuantitativo
		Viviendas Irrecuperables	Hogares allegados	Núcleos allegados hacinados	
Arica y Parinacota	52.740	1.164	3.693	794	5.651
Tarapacá	100.721	1.896	8.635	3.703	14.234
Antofagasta	184.019	914	17.013	4.013	21.940
Atacama	90.954	1.191	6.808	2.501	10.500
Coquimbo	241.542	1.959	14.271	6.581	22.811
Valparaíso	625.210	3.272	21.092	15.418	39.782
Metropolitana	2.290.677	15.646	175.377	79.618	270.641
O'Higgins	306.283	2.157	7.849	6.731	16.737
Maule	350.929	4.467	9.134	6.347	19.948
Ñuble	156.036	2.408	3.457	2.378	8.243
Biobío	550.202	3.712	21.583	9.824	35.119
La Araucanía	335.460	2.107	5.381	7.593	15.081
Los Ríos	124.920	494	1.623	1.790	3.907
Los Lagos	294.523	1.073	3.115	6.198	10.386
Aysén	36.845	104	55	375	534
Magallanes	53.035	113	1.072	916	2.101
Total	5.794.096	42.677	300.158	154.780	497.615

Figura A5. Déficit Habitacional cuantitativo
 Fuente: Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Caracterización Jefatura de Hogar

Región	JEFEATURA DE HOGAR EN EL DÉFICIT HABITACIONAL								Viviendas Irrecuperables	Hogares Allegados	Total Hogares
	Viviendas Irrecuperables				Hogares Allegados						
	Mujer	Adulto Mayor	Indígena	Inmigrante	Mujer	Adulto Mayor	Indígena	Inmigrante			
Total País	57.925	31.219	33.720	11.640	59.387	12.684	19.497	26.966	156.587	143.196	5.651.637
Arica y Parinacota	1.459	782	2.493	1.380	1.601	439	1.428	468	3.919	3.524	66.842
Tarapacá	2.272	673	2.117	1.748	2.212	388	1.357	1.878	5.706	5.652	97.693
Antofagasta	3.070	778	1.720	3.099	3.718	616	1.416	3.042	7.603	10.071	174.314
Atacama	1.434	795	1.247	517	939	205	530	169	4.198	2.373	88.706
Coquimbo	2.650	2.414	778	116	2.130	506	513	397	7.855	5.012	240.317
Valparaíso	5.961	2.989	1.321	375	5.276	1.302	1.038	914	14.434	12.224	608.949
Metropolitana	11.854	4.441	4.287	3.561	31.022	6.356	8.789	18.954	30.718	74.645	2.238.179
O'Higgins	2.441	1.890	735	137	1.768	510	386	243	8.310	4.529	301.717
Maule	2.639	2.848	576	82	2.103	523	303	235	10.055	4.966	351.509
Biobío	6.663	4.169	2.182	103	4.488	927	1.099	323	18.423	10.292	670.979
La Araucanía	4.436	2.982	6.075	116	1.867	422	1.282	123	12.533	4.346	317.525
Los Ríos	3.579	1.729	2.683	95	762	166	414	41	9.075	1.918	128.984
Los Lagos	8.049	3.997	6.531	214	1.099	256	720	96	20.258	2.676	277.482
Aysén	442	224	396	31	80	17	54	10	1.230	204	34.609
Magallanes	976	508	579	66	322	51	168	73	2.270	764	53.832

Figura A6. Caracterización Jefatura de hogar en déficit habitacional
Fuente: Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Caracterización Presencia de Grupos Prioritarios

Región	HOGARES Y NÚCLEOS CON INTEGRANTES DE GRUPOS PRIORITARIOS EN EL DÉFICIT HABITACIONAL														
	Viviendas Irrecuperables					Hogares Allegados					Núcleos Allegados, Hacinados e Independientes				
	Niños hasta 5 años	Niños entre 6 y 17 años	Adultos Mayores	Indígenas	Inmigrantes	Niños hasta 5 años	Niños entre 6 y 17 años	Adultos Mayores	Indígenas	Inmigrantes	Niños hasta 5 años	Niños entre 6 y 17 años	Adultos Mayores	Indígenas	Inmigrantes
Total País	32.316	49.509	36.819	44.033	14.047	27.301	33.535	14.450	24.968	28.567	62.015	60.781	27.914	26.432	16.583
Arica y Parinacota	995	1.365	950	2.732	1.619	775	1.013	494	1.728	587	913	959	448	854	338
Tarapacá	1.067	2.142	880	2.588	2.086	1.299	1.421	469	1.688	1.953	1.645	1.628	569	1.151	810
Antofagasta	1.990	2.611	1.031	2.132	3.447	2.007	2.421	755	1.738	3.350	2.357	2.383	897	1.078	1.188
Atacama	972	1.207	937	1.610	588	619	723	217	668	181	957	946	416	564	125
Coquimbo	1.225	2.003	2.713	1.088	173	1.036	1.274	568	682	466	2.543	2.465	1.185	740	269
Valparaíso	2.956	4.483	3.576	1.893	602	1.759	2.249	1.447	1.342	997	5.241	5.160	2.679	1.400	758
Metropolitana	7.149	10.487	5.367	6.148	4.076	14.580	18.255	7.356	11.565	19.722	31.551	31.239	13.867	12.687	11.962
O'Higgins	1.381	2.243	2.149	1.024	184	1.052	1.168	571	503	269	2.676	2.518	1.263	704	323
Maule	1.424	2.321	3.215	829	123	848	1.032	562	408	257	2.973	2.784	1.418	566	181
Biobío	3.557	5.492	4.786	2.954	177	1.716	2.014	1.001	1.385	356	4.954	4.704	2.454	1.592	180
La Araucanía	2.391	3.869	3.427	6.940	240	790	917	482	1.544	156	2.698	2.501	1.256	2.159	149
Los Ríos	1.871	2.959	2.066	3.604	175	300	355	182	508	55	963	951	442	705	48
Los Lagos	4.083	7.308	4.842	9.107	393	392	522	276	917	117	1.900	1.895	800	1.696	132
Aysén	226	352	268	516	49	34	55	16	68	12	243	270	79	216	35
Magallanes	429	667	612	870	115	94	116	54	224	89	401	380	141	320	85

Figura A7. Caracterización Presencia de grupos prioritarios.
Fuente: Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Anexo F. Índices Sector Construcción

a) IMACON

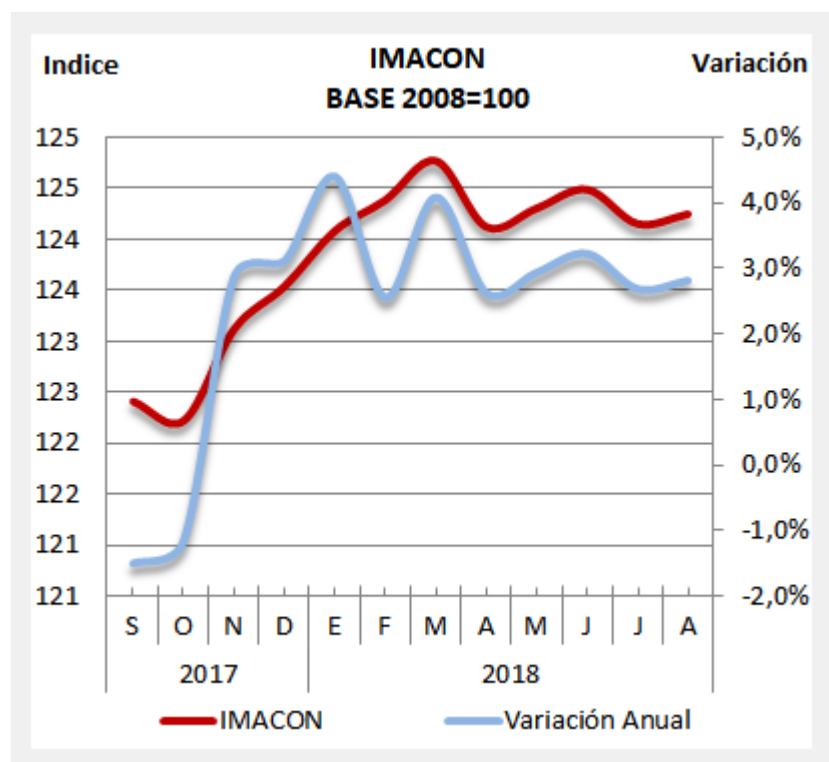


Figura A8. Gráfico anual IMACON.
Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

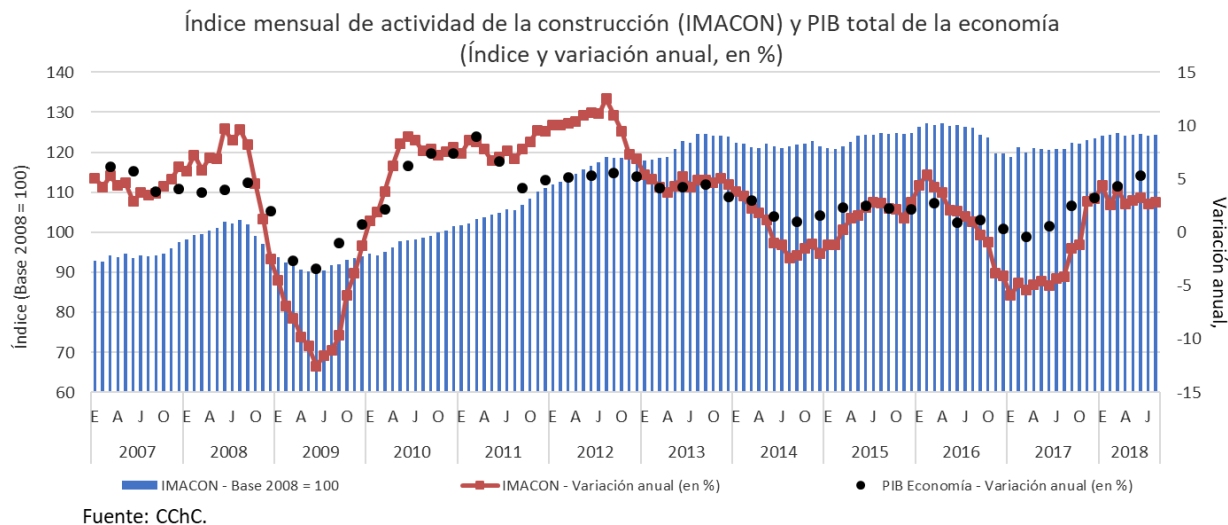


Figura A9. Gráfico IMACON y PIB Nacional.
Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

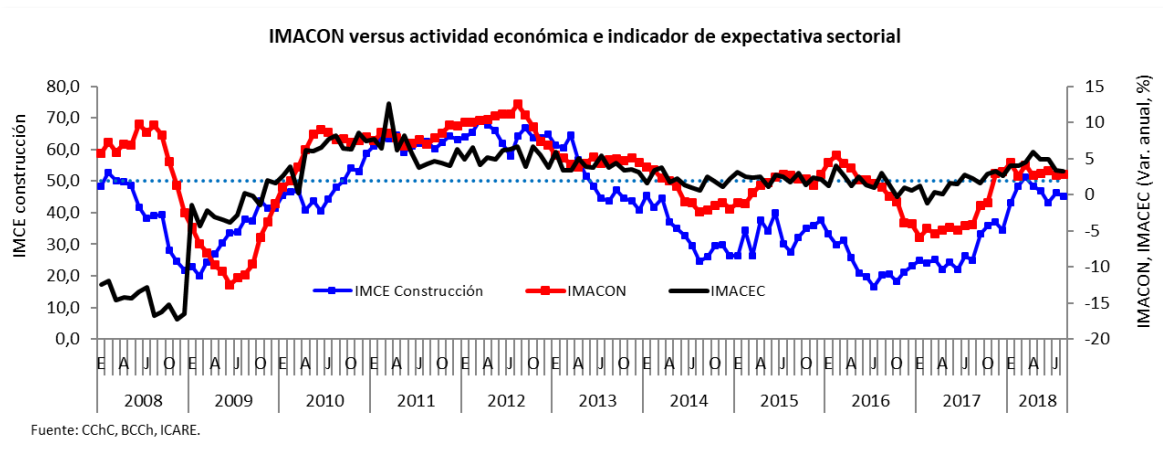


Figura A10. Gráfico IMACON vs IMACEC.
Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

b) INACOR

ÍNDICE DE ACTIVIDAD DE LA CONSTRUCCIÓN REGIONAL

Enero - Junio 2018 (Variación en 12 meses, %)

	Indicadores Parciales			INACOR
	Empleo Sectorial	Permisos de Edificación	Consumo de Cemento*	
XV Arica y Parinacota	-22,8	146,3	-18,4	2,0
I Tarapacá	-15,9	28,3	-10,2	0,8
II Antofagasta	1,3	21,7	3,1	4,0
III Atacama	-11,0	-6,5	-0,4	3,5
IV Coquimbo	20,2	-19,3	35,7	7,9
V Valparaíso	-1,5	5,1	6,0	2,8
VI O'Higgins	-2,6	-35,0	4,7	3,1
VII Maule	-6,6	12,0	1,4	2,2
VIII Bío Bio	-9,8	0,9	-1,2	-0,2
IX La Araucanía	10,2	-10,2	15,7	6,2
XIV Los Ríos	-2,8	40,6	7,0	3,9
X Los Lagos	1,1	-5,2	1,5	3,4
XI Aysén	1,4	-30,2	11,5	4,3
XII Magallanes	-16,9	92,0	-8,4	3,8
RM. Metropolitana	1,6	20,1	6,8	2,8

Figura A11. Índice de actividad en construcción por región.

Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

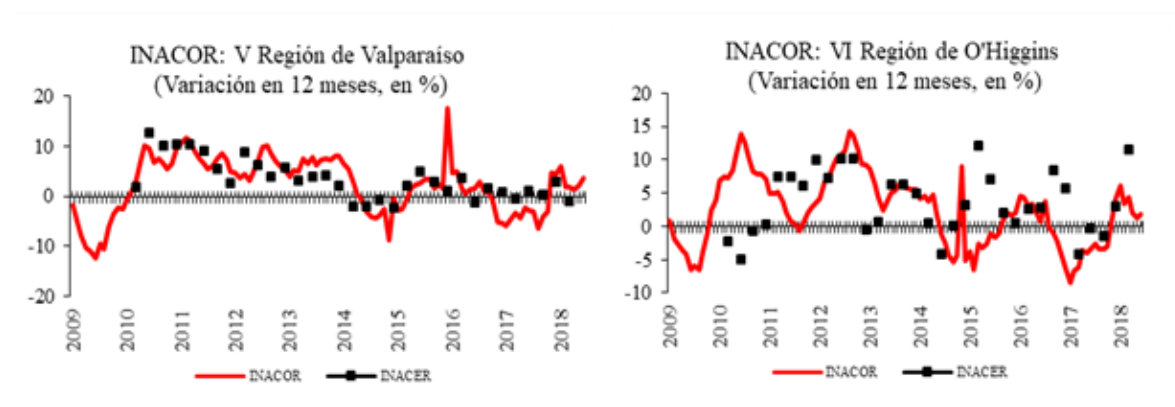


Figura A12. Gráfico INACOR; V y VI región.

Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

c) Empleo sector construcción

OCUPADOS EN LA CONSTRUCCIÓN			
Año	Mes	Cantidad de trabajadores	Tasa de cesantía en la construcción, en %
2017	E	705.091	9,8
	F	700.869	9,9
	M	712.950	9,7
	A	712.256	9,8
	M	704.722	9,9
	J	691.581	10,3
	J	684.364	9,9
	A	678.624	9,8
	S	686.001	10,4
	O	687.337	9,7
	N	696.352	9,1
	D	688.728	8,5
2018	E	703.370	9,1
	F	697.477	9,6
	M	704.104	9,8
	A	695.326	8,4
	M	704.409	8,1
	J	708.356	8,6
	J	708.394	9,7
	A	706.449	9,8
	S	701.609	9,6

Figura A13. Tabla cantidad de trabajadores en construcción y tasa de cesantía.
Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

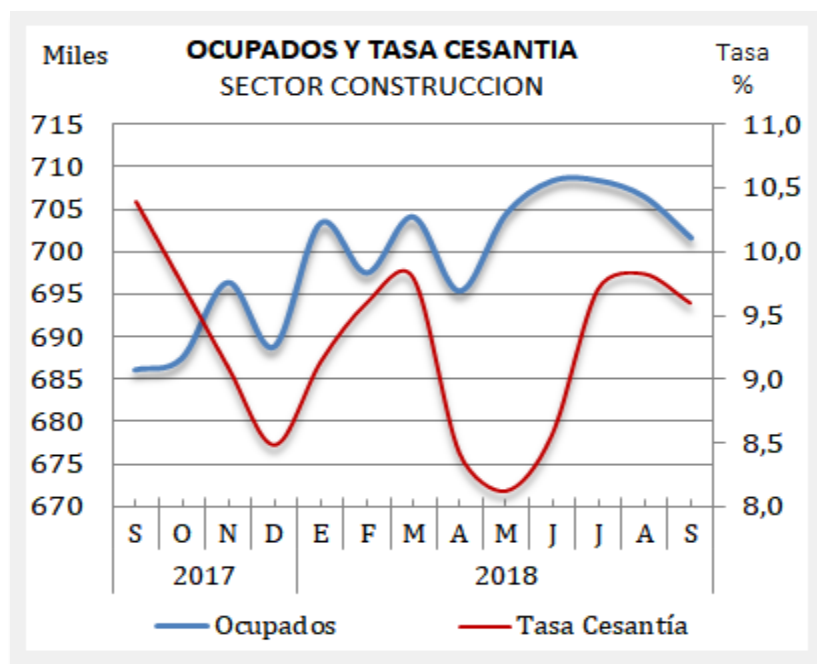


Figura A14. Gráfico ocupados y tasa de cesantía sector construcción.
Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

d) Inversión en construcción

INVERSIÓN EN CONSTRUCCIÓN DESAGREGADA						
SECTOR	2016	2017	2018 (*)	2016	2017	2018 (*)
	Millones de UF			Variación anual, %		
VIVIENDA	220,0	221,1	230,3	2,9	0,5	4,1
Pública(a)	46,9	45,9	45,0	3,6	-2,0	-2,0
Privada	173,2	175,2	185,2	2,7	1,2	5,7
Copago prog. sociales	33,6	33,6	34,5	1,0	0,2	2,5
Inmobiliaria sin subsidio	139,6	141,5	150,7	3,1	1,4	6,5
INFRAESTRUCTURA	445,9	414,5	430,4	-2,3	-7,1	3,9
Pública	160,8	162,1	165,7	-2,3	0,8	2,2
Pública(b)	112,4	114,2	113,1	-6,5	1,6	-1,0
Empresas autónomas(c)	33,2	32,5	38,1	12,7	-2,0	17,0
Concesiones OO.PP.	15,2	15,3	14,6	2,3	0,8	-5,0
Productiva	285,1	252,4	264,7	-2,4	-11,5	4,9
EE. pública(d)	17,0	18,3	19,4	0,4	7,4	6,5
Privadas(e)	268,1	234,1	245,3	-2,5	-12,7	4,8
INVERSIÓN EN CONSTRUCCIÓN	665,9	635,6	660,7	-0,7	-4,6	2,0 - 6,0

(a) Inversión en programas habitacionales del MINVU, FNDR y mejoramiento de barrios.

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

(c) Inversión en Metro, empresas de servicios sanitarios, puertos, EFE y Merval.

(d) Inversión de CODELCO, ENAMI, Gas (ENAP).

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

(*) **Proyección.**

Figura A15. Inversión anual en construcción.

Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

e) Permisos de edificación

PERMISOS MENSUALES DE EDIFICACIÓN APROBADOS EN TODO EL PAÍS (OBRA NUEVA)									
Año	Mes	Edificación Habitacional			Edificación No Habitacional			Total Edificación	Total Edificación
		Viviendas		m²/Viv	Ind.,Com. y E.F.	Servicios	Total		
		Nº	Superficie (m²)						Variación anual
2016	E	9.470	785.940	82,99	200.116	95.067	295.183	1.081.123	-10,1
	F	7.540	665.289	88,23	219.603	73.531	293.134	958.423	-33,5
	M	12.732	1.116.650	87,70	225.722	194.430	420.152	1.536.802	22,9
	A	9.369	761.758	81,31	330.304	125.824	456.128	1.217.886	-10,1
	M	9.367	828.996	88,50	299.250	137.350	436.600	1.265.596	-12,7
	J	12.152	806.325	66,35	316.983	274.443	591.426	1.397.751	-1,7
	J	5.791	470.741	81,29	277.530	102.819	380.349	851.090	-48,8
	A	8.978	721.244	80,33	295.803	134.529	430.332	1.151.576	-30,9
	S	8.505	730.388	85,88	289.889	111.467	401.356	1.131.744	-27,4
	O	11.112	866.076	77,94	226.738	108.192	334.930	1.201.006	-22,6
	N	11.957	899.980	75,27	224.114	209.997	434.111	1.334.091	-28,9
	D	15.994	1.350.588	84,44	328.809	191.979	520.788	1.871.376	-46,8
2017 (p)	E	11.070	862.757	77,94	175.331	102.258	277.589	1.140.346	5,5
	F	8.874	698.524	78,72	224.080	85.651	309.731	1.008.255	5,2
	M	13.322	1.010.519	75,85	265.933	97.465	363.398	1.373.917	-10,6
	A	8.379	712.928	85,09	244.571	53.251	297.822	1.010.750	-17,0
	M	13.804	1.062.449	76,97	308.419	100.858	409.277	1.471.726	16,3
	J	15.128	1.162.686	76,86	239.836	194.476	434.312	1.596.998	14,3
	J	9.632	779.591	80,94	270.315	88.919	359.234	1.138.825	33,8
	A	9.807	785.245	80,07	237.607	119.764	357.371	1.142.616	-0,8
	S	7.589	623.534	82,16	252.117	68.609	320.726	944.260	-16,6
	O	7.461	645.731	86,55	176.536	150.646	327.182	972.913	-19,0
	N	9.872	845.216	85,62	268.939	82.702	351.641	1.196.857	-10,3
	D	11.255	907.017	80,59	270.651	119.462	390.113	1.297.130	-30,7
2018 (p)	E	9.732	841.021	86,42	186.719	81.142	267.861	1.108.882	-2,8
	F	14.093	1.308.439	92,84	213.505	79.099	292.604	1.601.043	58,8
	M	12.250	1.024.030	83,59	321.320	72.095	393.415	1.417.445	3,2
	A	14.114	1.100.122	77,95	269.343	88.924	358.267	1.458.389	44,3
	M	15.640	1.211.158	77,44	202.681	77.282	279.963	1.491.121	1,3
	J	13.859	1.073.494	77,46	197.150	92.995	290.145	1.363.639	-14,6
	J	6.684	553.108	82,75	183.129	47.931	231.060	784.168	-31,1
	A	10.674	834.244	78,16	319.986	135.508	455.494	1.289.738	12,9
	S	7.485	596.448	79,69	122.276	70.291	192.567	789.015	-16,4
(P) Cifras Provisionales									

Figura A16. Permisos de edificación mensuales nacionales.
Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

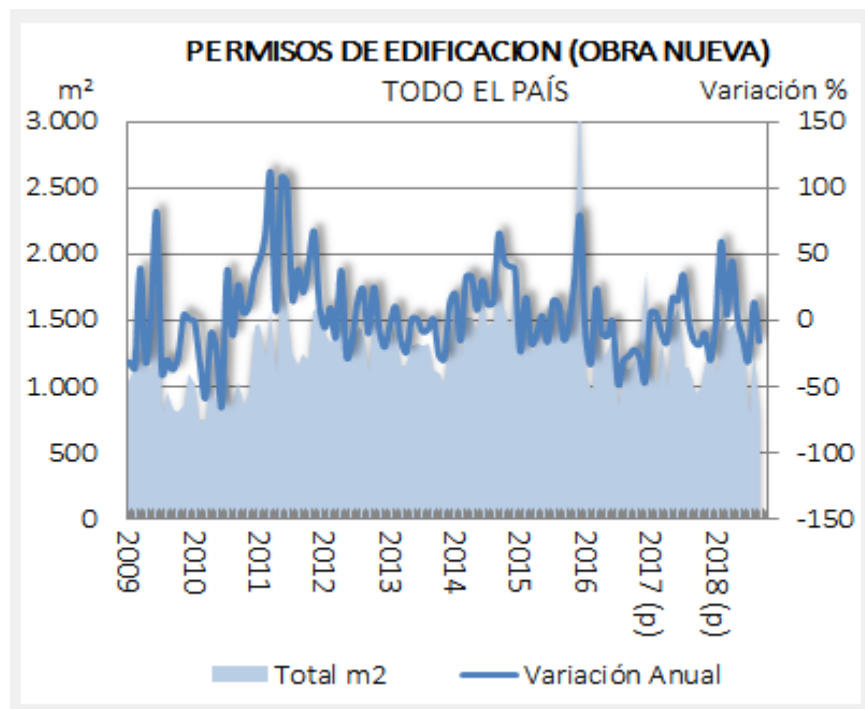


Figura A17. Gráfico de permisos de edificación nacional obras nuevas.
Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

e) Venta nacional de viviendas

MERCADO NACIONAL		Departamentos			Casas			Viviendas		
		Stock	Ventas	Meses	Stock	Ventas	Meses	Stock	Ventas	Meses
2016	Ene	75.480	2.603	29,0	17.489	865	20,2	91.800	3.468	26,5
	Feb	75.043	2.388	31,4	17.077	954	17,9	90.961	3.342	27,2
	Mar	73.991	2.900	25,5	17.187	1.255	13,7	90.031	4.155	21,7
	Abr	77.599	3.015	25,7	17.993	1.359	13,2	94.389	4.374	21,6
	May	78.528	2.978	26,4	17.784	1.260	14,1	95.100	4.238	22,4
	Jun	81.225	3.173	25,6	17.218	1.362	12,6	97.206	4.535	21,4
	Jul	82.210	3.142	26,2	16.800	1.129	14,9	99.010	4.271	23,2
	Ago	79.446	4.002	19,9	16.584	1.307	12,7	96.030	5.309	18,1
	Sep	79.785	3.446	23,1	17.038	1.197	13,9	96.779	4.675	20,7
	Oct	82.834	3.506	23,6	16.291	1.110	14,7	99.125	4.616	21,5
	Nov	83.280	3.794	22,0	16.266	1.222	13,3	99.546	5.016	19,8
	Dic	82.594	4.392	18,8	16.635	950	17,5	99.229	5.342	18,6
2017	Ene	84.318	3.218	26,2	17.080	1.002	17,0	101.398	4.220	24,0
	Feb	84.065	3.302	25,5	17.198	989	17,4	101.263	4.291	23,6
	Mar	84.019	4.372	19,2	17.151	1.336	12,8	101.170	5.708	17,7
	Abr	83.168	3.593	23,1	17.540	1.163	15,1	100.708	4.756	21,2
	May	83.192	3.868	21,5	16.984	1.053	16,1	100.176	4.921	20,4
	Jun	85.598	4.162	20,6	16.061	1.153	13,9	101.659	5.315	19,1
	Jul	85.336	3.909	21,8	15.789	1.279	12,3	101.125	5.188	19,5
	Ago	82.296	3.932	20,9	14.044	1.247	11,3	96.340	5.179	18,6
	Sep	84.276	3.727	22,6	14.250	1.147	12,4	98.526	4.874	20,2
	Oct	85.196	4.367	19,5	14.253	1.226	11,6	99.449	5.593	17,8
	Nov	86.081	3.918	22,0	13.678	1.113	12,3	99.759	5.031	19,8
	Dic	84.891	3.390	25,0	14.352	919	15,6	99.243	4.309	23,0
2018	Ene	86.101	3.256	26,4	14.170	816	17,4	100.271	4.072	24,6
	Feb	85.676	3.394	25,2	14.011	963	14,5	99.687	4.357	22,9
	Mar	83.119	4.325	19,2	14.605	952	15,3	97.724	5.277	18,5
	Abr	84.025	4.173	20,1	13.666	1.152	11,9	97.691	5.325	18,3
	May	82.221	4.496	18,3	13.399	1.191	11,3	95.620	5.687	16,8
	Jun	81.686	4.309	19,0	12.875	1.008	12,8	94.561	5.317	17,8

FUENTE: Gerencia de Estudios, Cámara Chilena de la Construcción

Nota: Las cifras fueron revisadas a partir de 2014, en base a la actualización de la metodología de expansión de las cifras nacionales.

Stock: unidades de viviendas (departamentos o casas) disponibles para venta en cada momento del tiempo.

Ventas: promesas de compraventa firmadas en cada momento del tiempo.

Meses: medida de la velocidad de ventas que se calcula como el cociente entre el stock disponible en un mes concreto y las unidades vendidas en ese mismo mes. Representa el número de meses necesarios para vender todo el stock disponible asumiendo que el ritmo de ventas se mantendrá estable y no habrá ingreso de nuevas unidades.

Figura A18. Venta nacional de viviendas nuevas.
Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

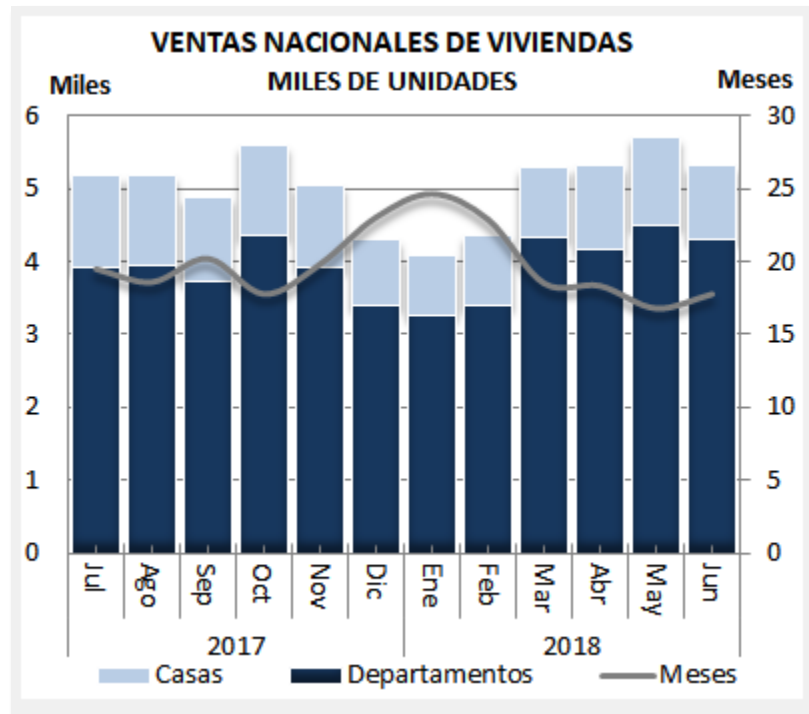


Figura A19. Gráfico Venta nacional de viviendas.
Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.