



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO PARA UNA EMPRESA
QUE ENTREGA SERVICIOS DE ARQUITECTURA EN CONSTRUCCIÓN**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

CAROLINA LUISA VIDAL MENESES

PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JEHOUSA JOFRÉ ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
**DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

SANTIAGO DE CHILE
2014

RESUMEN

La estrategia diseñada en esta Tesis permitirá a la empresa en estudio el aumentar su valor económico y sustentabilidad en el mercado. Lo anterior cobra relevancia dada la naturaleza de la empresa, la cual fue creada por su dueño, contando con su conocimiento profesional, pero sin tener herramientas que le permitieran administrar estratégicamente su negocio.

La metodología utilizada fue la elaborada por el Profesor Enrique Jofré Rojas, denominada "Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios", la cual integra todos los elementos que deben ser considerados en un proceso de Planificación Estratégica.

Se describió la misión, visión, situación actual y situación deseada al 2018. Del análisis interno se obtuvieron los recursos, capacidades y competencias centrales; y en conjunto con el análisis externo y el FODA, permitieron definir las líneas estratégicas de acción e identificar los factores críticos de éxito. Las líneas estratégicas constituyeron la estructura base para la estrategia que se definió posteriormente. Se describió el modelo de negocio actual y una propuesta acorde a los objetivos planteados. Se elaboró el plan de ejecución para alcanzar los objetivos, y a su vez, se diseñó una serie de indicadores que permitirán monitorear el cumplimiento del plan propuesto.

Cabe destacar la gran oportunidad que se le presenta a la empresa fruto de la demanda por construcción de obras, servicio que se propone que ofrezca, favoreciendo con esto el incremento de sus ventas, la incursión en nuevos mercados, y por consiguiente el aumento de su Ebitda.

Finalmente, la estrategia de crecimiento que se ha propuesto considera lo siguiente: profesionalización de su personal, mejoramiento de procesos, realización de capacitación técnica, desarrollo de alianzas con empresas constructoras, exploración de nuevos servicios y mercados, estructura organizacional matricial, cambios en la cultura organizacional e incorporación de un sistema de control y seguimiento. Lo anterior permitirá a la empresa, desde el año 2015, incrementar su cartera de clientes, ampliar su cobertura geográfica y, por lo tanto, incrementar sus ventas, pasando así de micro a pequeña empresa, con un Ebitda actual de 15% a uno del 20% al año 2018.

DEDICATORIA

*A mi mamá Luisa, quien me instó y motivó siempre a continuar.
A mi hija Trinidad, por esperarme todo este tiempo.
A mi amor Cristian, por ayudarme y comprenderme.
A mi Puppy, a quien nunca olvidaré.*

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Conicyt por haber financiado la totalidad
de mis estudios de Magíster

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	6
2	PROCESO DECLARATIVO	10
3	PROCESO ANALÍTICO.....	14
4	MODELO DE NEGOCIO	25
5	MODELO DE GESTIÓN.....	31
6	MEJORAS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL	33
7	PROCESO DE EJECUCIÓN	36
8	SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	45
9	CONCLUSIÓN.....	48
10	BIBLIOGRAFÍA.....	51

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES GENERALES

El sector de la construcción se ha convertido en el tercero más importante en el país, detrás de la minería y energía, constituyendo un componente importante de la economía chilena, el cual ha presentado un crecimiento sostenido desde el año 2009, tal como lo demuestra el índice mensual de actividad de la construcción (IMACON), el cual ha registrado una tendencia alcista desde esa fecha.

Algunas características del sector de la construcción son, entre otras:

- Altamente correlacionado con la evolución de la economía (situación financiera internacional, PIB, tasas de interés, condiciones de crédito y expectativas del consumidor).
- Altamente sensible a políticas públicas (subsidios) y regulaciones (permisos y licencias de construcción, uso de suelos, y regulación ambiental).
- Altamente sensible a: Capital de Trabajo, Nivel de Endeudamiento, así como número y volumen de proyectos (impacto en el riesgo de empresa).

A su vez, en la séptima región aún existe una gran necesidad por completar la reconstrucción post terremoto del año 2010, todo lo cual brinda grandes oportunidades de negocio a las Empresas que se dedican a la realización de Proyectos de Arquitectura y Construcción en dicha zona.

La Empresa *Uno Más*, estudio de este trabajo, es una Micro Empresa con sede en Curicó (Séptima Región), que fue creada el año 2000, con el fin de realizar trabajos de regularizaciones habitacionales, regularizaciones de proyectos ambientales, planimetría y proyectos de arquitectura a pequeña escala (locales comerciales, remodelaciones, etc.). Posteriormente amplió su oferta de servicios a proyectos relacionados a la construcción de obras menores, comerciales e industriales y al desarrollo de arquitectura y diseño, otorgando un servicio integral en conjunto con las áreas de ingeniería, medio ambiente y prevención de riesgos. Actualmente trabajan en ella 6 personas.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Dada la evolución que ha tenido la Empresa en estudio, en términos de su oferta de servicios como de su cartera de clientes, es que se consideró interesante el desarrollar el trabajo en ella, como también se aprecia importante el poder colaborar al dueño en el "ordenamiento de su Empresa",

en el sentido de que desde sus inicios, el propietario dio forma a su negocio de una manera más bien "intuitiva", contando con el conocimiento profesional del área específica de su rubro, pero sin tener las herramientas que le permitieran administrar en forma estratégica su negocio.

El trabajo a realizar consistirá en el *Diseño de una Estrategia de Crecimiento*, cuyo propósito será apoyar al dueño en la toma de decisiones futuras, que le permitan hacer crecer su negocio, tanto en volumen de ventas como en cobertura geográfica y/o prestación de nuevos servicios.

El periodo de planificación planteado es de 4 años (2014-2018), el cual se considera apropiado para la materialización de la Estrategia que se proponga, ya que al tratarse de una microempresa, ésta puede llevar a cabo las iniciativas estratégicas que se diseñen de una manera centralizada, coordinada y monitoreada permanentemente por el mismo dueño.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia para una Empresa que presta servicios de arquitectura en construcción, con el fin de que ésta pueda crecer, aumentando su valor económico y sustentabilidad en el mercado en el cual esté operando.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Presentar el escenario externo en el cual se desenvuelve una Empresa que presta servicios de arquitectura en construcción.
- Detectar las oportunidades de mercado que existen para una Empresa que presta servicios de arquitectura en construcción, las cuales eventualmente podría aprovechar.
- Analizar el entorno interno de la Empresa en estudio.
- Identificar los factores claves de éxito que le permitan a la empresa en estudio el competir y llevar a cabo con éxito la estrategia que se proponga.
- Identificar el modelo de negocio de la Empresa en estudio, con el fin de expresar claramente su propuesta de valor.
- Entregar propuestas de mejora a la cultura organizacional de la Empresa en estudio.
- Plantear un Plan de Acción que permita a la Empresa en estudio la implementación de la estrategia diseñada.

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Elaboración de Proceso Declarativo

En esta etapa se considera la caracterización de la Empresa en estudio, como además la declaración de su misión, visión, objetivos centrales y promesas a los stakeholders, siendo inicialmente elaborados y posteriormente llevados a validación por parte del dueño de la Empresa, quien en conjunto con su equipo de trabajo, deberá proceder a revisar la información y emitir su grado de conformidad al respecto, con las respectivas correcciones y/o solicitud de aclaraciones. [1]

A su vez, este proceso considera el planteamiento de la situación actual y la situación futura esperada, describiendo mediante variables cuantitativas y cualitativas, el estado actual versus el estado deseado al año 2018.

1.5.2 Elaboración de Proceso Analítico

En base a la bibliografía elegida, se realizará un análisis del entorno externo de la Empresa, tanto de la Industria en que se desenvuelve, como de los sectores que afectan sus operaciones, considerando para ello la información disponible en Internet u otras publicaciones físicas. Asimismo, se estudiará el ámbito interno de la Empresa, debiendo detectarse sus fortalezas y debilidades, para luego ser contrastadas con las oportunidades y amenazas derivadas del estudio externo, pudiendo así determinar sus competencias centrales, fuentes de ventaja competitiva; como también los factores críticos de éxito, concluyendo con la definición de la estrategia genérica y las líneas estratégicas de acción a seguir. En especial para el caso del análisis interno, se deberá trabajar estrechamente con el dueño y su personal clave, con el fin de obtener información detallada de sus procesos y actividades, que permita identificar claramente cómo se agrega valor. [2]

1.5.3 Determinación de Modelo de Negocio

Se utilizará el modelo Canvas para explicar el modelo de negocio de la Empresa, debiendo ser claramente identificada su propuesta de valor, los segmentos de clientes a los cuales dirige dicha propuesta, las actividades y recursos clave para su materialización, los canales y relación con sus clientes, quiénes son sus socios claves, y cuáles son sus fuentes de ingresos y costos. Para desarrollar esta etapa, será necesario trabajar en terreno con el mismo dueño, para poder consensuar en conjunto el modelo de negocio de la Empresa. [3]

A su vez, se propondrá un modelo modificado, en base a los objetivos centrales esperados y por consiguiente a la situación deseada al 2018.

1.5.4 Determinación de Modelo de Gestión

Esta etapa abordará la identificación de la estructura organizacional actual, describiendo las principales funciones y responsabilidades que existen. A su vez, se considera la propuesta de una estructura modificada, con el fin de que ésta soporte y apoye de mejor forma el logro de la situación deseada al 2018.

1.5.5 Proposición de mejoras a la Cultura Organizacional

Para la realización de esta actividad, se deberá trabajar en terreno con el dueño y su personal, con el fin de reconocer e identificar cuáles son los valores, creencias y actitudes que rigen su diario vivir laboral; como también para estudiar el clima organizacional, es decir poder conocer el grado de satisfacción en su trabajo, todo con el propósito de elaborar propuestas de mejora a la cultura organizacional, que les permita por una parte a los trabajadores desempeñar con mayor agrado sus tareas, como por otra poder alcanzar en conjunto las metas planteadas, de una manera más efectiva, y que conduzca a una mayor rentabilidad para el dueño. [4]

1.5.6 Determinación de Proceso de Ejecución

La etapa culmine del trabajo se enfocará en la elaboración del Plan de Acción para la materialización de la estrategia diseñada, es decir la descripción de las actividades necesarias a llevar a cabo (iniciativas estratégicas), sus responsables y duraciones estimadas.

A su vez, deberá diseñarse un Sistema que permita realizar el monitoreo del cumplimiento y efectividad del Plan de Acción, a través de la creación de indicadores asociados a los objetivos estratégicos, debiendo quedar claramente estipulados sus responsables, algoritmos de cálculo y metas.[5]

Cabe destacar que el valor económico que pueda alcanzar la empresa, será evaluado desde la óptica de variación en el EBITDA.

2 PROCESO DECLARATIVO

2.1 LA EMPRESA

La Empresa en estudio es "Uno Más", la cual está establecida en la ciudad de Curicó, Séptima Región. Su dueño es el señor Claudio Fabián Riveros Loyola, de profesión Arquitecto. Consta de 5 trabajadores y tiene 3 años de vida. Está clasificada como micro empresa, con una facturación anual del orden de los MM\$50. Los servicios que ofrece son los siguientes:

- Proyectos de diseño y construcción.
- Proyectos de diseño de gestión ambiental.
- Proyectos de diseño eléctrico.
- Proyectos cambio de uso de suelo (CUS) SAG.
- Proyectos instalador gas SEC.
- Proyectos en prevención de riesgos.

2.2 MISIÓN

Se debió precisar la misión de la Empresa, tomando en cuenta cuál es su razón de ser (¿qué?), quiénes son sus clientes (¿para quién?) y cuál es su finalidad (¿para qué?). De acuerdo a lo anterior, la misión para la empresa en estudio quedó definida como se indica a continuación:

"Prestar servicios profesionales en el área de Proyectos de Arquitectura a pequeña y mediana escala, como asimismo la construcción de obras menores, comerciales e industriales, a personas naturales o jurídicas que requieran la regularización de sus obras, o el desarrollo de proyectos integrales de Arquitectura en conjunto con las áreas de Ingeniería, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos".

2.3 VISIÓN

Para construir la visión, se pensó a futuro (4 años) cómo se anhela que la empresa fuera vista, y dónde se quería estar en dicho futuro. Consecuente con esto, la visión planteada al año 2018 es la siguiente:

"Ser reconocidos como una Empresa líder en su rubro en la ciudad de Curicó, expandiendo la prestación de sus servicios a regiones centrales del país".

2.4 OBJETIVOS CENTRALES

Se planteó un número limitado de objetivos centrales, los cuales debían constituir un vínculo entre la misión y la visión de la empresa, con el fin de fijar las líneas de acción a seguir. Los objetivos planteados fueron los siguientes:

- Incrementar las ventas a una tasa de un 10% anual.
- Al año 2018, ampliar su mercado a las regiones sexta y Metropolitana.
- Al año 2018, posicionarse dentro de las 3 primeras Empresas dentro de su rubro en la ciudad de Curicó.

2.5 PROMESAS DE VALOR A LOS STAKEHOLDERS

De acuerdo a lo previamente definido, se construyeron promesas a los distintos grupos de interés de la empresa en estudio, asociando a la vez métricas necesarias para poder comprobar posteriormente su logro real.

STAKEHOLDER	PROMESA	INDICADORES
CLIENTES	Entregar un servicio de calidad, oportuno y enfocado a la satisfacción de sus requerimientos.	<ul style="list-style-type: none">• Tasa de reclamos.• Incremento anual en ventas.
EMPLEADOS	Brindar estabilidad laboral, desarrollo profesional, y un clima laboral favorable.	<ul style="list-style-type: none">• Tasa de rotación de personal.• Medición de clima laboral.
DUEÑO	Incrementar su rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none">• Tasa de incremento en ventas.• Rentabilidad al año 2018.
COMUNIDAD	Cooperar a la regularización de obras particulares y privadas, en pos de incrementar la recaudación de los Municipios pertinentes.	<ul style="list-style-type: none">• Tasa de obras regularizadas.

STAKEHOLDER	PROMESA	INDICADORES
CONSTRUCTORAS	Crear alianzas mutuamente beneficiosas con Empresas constructoras de las zonas en donde se ejecutan los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad de la cartera de constructoras en convenio. • N° de proyectos ejecutados con cada constructora.

2.6 SITUACIÓN ACTUAL VERSUS SITUACIÓN DESEADA

A continuación se describe la situación actual de la empresa, expresada en términos cuantitativos y cualitativos, planteando a su vez la situación deseada para los mismos parámetros, tomando en consideración el horizonte de planificación, que para este caso es de 4 años, es decir al año 2018. Lo anterior con el fin de dar forma posteriormente a la agenda estratégica a desarrollar, la cual permitirá construir el paso del hoy al futuro deseado.

VARIABLES CUANTITATIVAS

	SITUACIÓN ACTUAL AÑO 2013	SITUACIÓN DESEADA AÑO 2018
VENTAS	M\$50.000	M\$73.000
EBITDA	15%	20%
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Particulares y Empresas que requieran inscripción municipal de sus instalaciones. • Municipalidades. 	Mantener cartera de clientes año 2013 y ampliar a Regiones VI y Metropolitana.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de diseño y construcción (75%) • Proyectos de diseño de gestión ambiental (5%) • Proyectos de diseño eléctrico (2%) • Proyectos cambio de uso de suelo (CUS) SAG (15%) • Proyectos instalador gas SEC (2%) • Proyectos en prevención de riesgos (1%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de diseño y construcción (65%) • Proyectos de diseño de gestión ambiental (3%) • Proyectos de diseño eléctrico (2%) • Proyectos cambio de uso de suelo (CUS) SAG (7%) • Proyectos instalador gas SEC (2%)

- Proyectos en prevención de riesgos (1%)
- Construcción de obras (20%)

VARIABLES CUALITATIVAS

SITUACIÓN ACTUAL – AÑO 2013	SITUACIÓN DESEADA – AÑO 2018
Microempresa.	Pequeña empresa.
Empresa familiar con una alta dependencia del dueño. Toma de decisiones radicadas en el dueño.	Empresa familiar, con un mayor grado de delegación de responsabilidades. Toma de decisiones críticas radicadas en el dueño, decisiones menores son tomadas por responsables asignados.
Baja profesionalización.	Alta profesionalización.
Concentración en VII Región.	Ampliación de cobertura geográfica a las Regiones VI y Metropolitana.
Vulnerable a competidores de menores precios.	Alta fidelidad de clientes.
Percibida dentro de las primeras 5 empresas de la Industria en Curicó	Percibida dentro de las primeras 3 empresas de la Industria en Curicó

3 PROCESO ANALÍTICO

3.1 ANÁLISIS INTERNO

3.1.1 RECURSOS

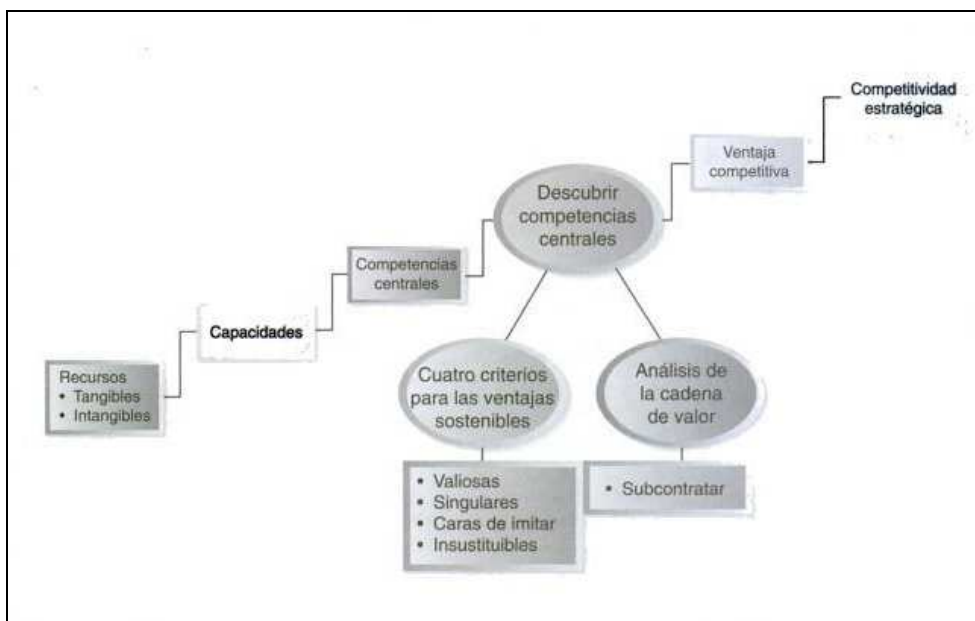
El análisis de la cartera de recursos con que cuenta una Empresa es un paso fundamental del análisis interno, ya que permite identificar aquellos elementos de la empresa que de forma integrada dan origen a sus capacidades, las cuales eventualmente podrían constituir competencias centrales y/o ventajas competitivas. Los recursos identificados para la Empresa son los siguientes:

Recursos tangibles

- Credibilidad crediticia
- Experiencia en la postulación a fondos concursables
- Ubicación de la oficina de la Empresa

Recursos intangibles

- Conocimiento técnico
- Experiencia
- Generación de ideas
- Confianza de clientes
- Reputación entre clientes
- Confiabilidad en el servicio
- Liderazgo



Esquema Nº 1: Componentes del análisis interno conducentes a ventaja competitiva y competitividad estratégica (Fuente: Hitt, Ireland & Hoskisson, Administración Estratégica)

3.1.2 CAPACIDADES

De acuerdo a los recursos previamente identificados, el siguiente paso será detectar de qué manera estos han sido integrados con el propósito de ejecutar una o más tareas específicas. Es importante tener presente que las capacidades a identificar son un elemento básico para la generación de potenciales ventajas competitivas, por lo cual deberán ser estudiadas bajo este concepto.

Las capacidades que han sido identificadas son:

- Acceso a endeudamiento financiero
- Acceso a fuentes de financiamiento concursables
- Accesibilidad geográfica
- Versatilidad de servicios
- Adaptación a requerimientos específicos
- Innovación
- Sinergias de trabajo en equipo
- Contribución al desarrollo de la comunidad

3.2 COMPETENCIAS CENTRALES

Se entenderá por competencias centrales aquellas capacidades que la organización logra con el transcurso del tiempo, y que pueden ser consideradas una fortaleza para ella, en el sentido de que le sirven como fuente de ventaja competitiva, al ser actividades que la empresa desempeña mucho mejor en relación a sus competidores, y que por consiguiente le permiten agregar valor a su servicio durante un largo periodo de tiempo.

Se recurrirá a dos herramientas para identificar y construir las competencias centrales de la Empresa en estudio, siendo el primero la aplicación de cuatro criterios específicos, y el segundo el análisis de la cadena de valor.

El primer instrumento mencionado señala que aquellas capacidades que cumplan con los cuatro criterios de la ventaja competitiva sostenible, serán consideradas competencias centrales. Los criterios que deben cumplir las capacidades son:

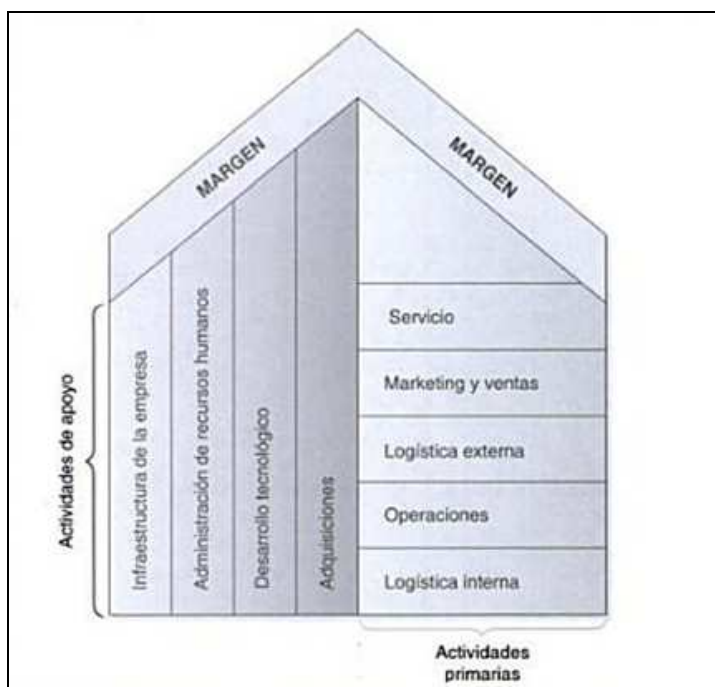
- valiosas: permiten neutralizar amenazas o aprovechar oportunidades.
- singulares: no las poseen muchos.
- costosas de imitar: para un competidor no es fácil de imitar, por falta de recursos monetarios o por falta de know how.
- insustituible: no posee un equivalente estratégico (que otra combinación de recursos pueda ser explotada por separado para implementar la misma estrategia).

Para el caso de la Empresa en estudio, y de acuerdo a las capacidades identificadas en el análisis interno, se observa que aquellas que cumplen con los criterios necesarios para ser consideradas competencias centrales son:

- Acceso a fuentes de financiamiento concursables
- Versatilidad de servicios
- Innovación

Por su parte, el análisis de cadena de valor se utiliza para elegir aquellas competencias que crean valor, y decidir cuáles se deben mantener, mejorar o desarrollar, como también aquellas que se deben subcontratar.

Lo primero a realizar será clasificar las actividades que realiza la empresa en estudio, según si éstas son primarias o de apoyo, correspondiendo las primeras a aquellas relacionadas con la prestación del servicio, su distribución, su venta y post venta, y siendo las segundas aquellas que brindan el soporte necesario para el buen desarrollo de las actividades primarias.



Esquema N° 2: Cadena de valor (Fuente: Hitt, Ireland & Hoskisson, Administración Estratégica)

Para el caso de la Empresa en estudio, se aplicó el modelo de Cadena de valor, obteniendo el siguiente esquema:

<p>Infraestructura de la Empresa La administración general y planeación en manos del dueño. La Asesoría jurídica se trabaja de forma externa en la Empresa. Algunas materias de contabilidad se llevan de forma interna, y otras de manera externa.</p>				
<p>Administración de Recursos Humanos El proceso de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y remuneración recae directamente en la decisión del dueño de la Empresa.</p>				
<p>Desarrollo Tecnológico Principalmente aplicado al diseño de las soluciones, gráficas en 3D, planimetría, etc.</p>				
<p>Adquisiciones Los insumos utilizados abarcan útiles de escritorio, equipos computacionales, mobiliario e instalaciones para oficina.</p>				
<p>Logística interna</p> <p>Planificación de los insumos requeridos para la prestación de los servicios.</p> <p>Disposición de los equipos de trabajo necesarios para reuniones previas acorde al tipo de servicio requerido.</p>	<p>Operaciones</p> <p>Trabajo en equipo y en terreno para la recopilación de antecedentes, la emisión del presupuesto, confección del anteproyecto y elaboración del proyecto.</p>	<p>Logística externa</p> <p>Tramitación expedita y oportuna ante las entidades que corresponda.</p>	<p>Marketing y ventas</p> <p>Atención directa en oficina y/o en terreno.</p> <p>Difusión en página web de los servicios disponibles.</p> <p>Visitas informativas a clientes y potenciales clientes.</p> <p>Recomendaciones de clientes atendidos.</p>	<p>Servicio post venta</p> <p>Seguimiento de la satisfacción del servicio.</p> <p>Garantía de calidad de las obras realizadas.</p>

3.3 ANÁLISIS EXTERNO

Analizar el entorno externo reviste gran importancia a la hora de poder identificar las oportunidades y amenazas que están presentes en él.

Se aplicarán dos metodologías para analizar el entorno externo, las cuales son:

- Análisis Pest: el cual estudia los factores relevantes que podrían afectar el desempeño de una empresa, dividiendo el entorno en diferentes segmentos que son analizados.
- Análisis de la Industria: más conocido como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, debido a que analiza cada una de ellas para determinar si presentan un nivel alto o bajo, lo que en suma determinará el atractivo de la Industria en estudio.

3.3.1 Análisis Pest

3.3.1.1 Demográfico

- Tamaño población: en la última década la población de la Séptima Región ha crecido un 7%, por su parte la Sexta Región lo ha hecho en un 13%, y la Región Metropolitana lo hizo en un 11%.
- Distribución geográfica: la concentración de la población se encuentra en las Regiones Metropolitana (40%), Octava (12%) y Quinta (10%).

3.3.1.2 Económico

- Tasa de inflación: para el año 2013 se proyecta una tasa de inflación de un 2,4%.
- Tasa de interés: la tasa de política monetaria se espera que baje a un 4,75% a fines del 2013.
- Producto interno bruto: para el año 2013 se proyecta un crecimiento del 4,2%.

La participación en el PIB nacional para la Séptima Región es de un 5,1%, para la Sexta Región de un 6,4% y para la Metropolitana de un 29%.

- Tenencia de viviendas particulares: se ha incrementado de la siguiente forma en las Regiones relevantes para este estudio: en la Séptima un 31%, en la Sexta un 34%, y en la Metropolitana un 28%.

- Distribución de viviendas particulares: está constituida en un 82,39% por casas, un 15,29% por departamentos, un 1,38% mediaguas o mejoras, y un 0,94% en otro tipo de viviendas.

3.3.1.3 Legal

- La Ley que afecta principalmente el negocio de la Empresa, es la Ley general de urbanismo y construcción, ya que regula los requerimientos técnicos para el diseño de las construcciones. En la medida que sean introducidos cambios en dicha Ley, se deberán incorporar las modificaciones pertinentes en el diseño de los proyectos

3.3.1.4 Sociocultural

- En general las familias chilenas otorgan un alto grado de importancia al hecho de contar con una vivienda, lo cual les permite expresar tanto su sentido de pertenencia a una zona geográfica como la relevancia que otorgan al hogar y la familia.
- A su vez, post terremoto del año 2010, se ha generado una alta necesidad por reconstruir viviendas dañadas, y poder así volver a contar con la tranquilidad y seguridad del hogar.

Del análisis Pest se desprenden importantes oportunidades que la empresa en estudio puede aprovechar, tales como el incremento de la población, el auge por la tenencia de viviendas propias y la necesidad de completar la reconstrucción post terremoto; todo lo anterior en las zonas que son relevantes para el desarrollo de la empresa, esto es, VI, VII y RM.

3.3.2 Análisis del entorno de la Industria

La industria a analizar será aquella compuesta por las empresas de la ciudad de Curicó que realizan proyectos de arquitectura y construcción, junto a otros servicios complementarios y derivados del negocio central.

3.3.2.1 Amenaza de nuevos participantes:

- En la Industria que se desenvuelve la Empresa no existen economías de escala, ya que cada Proyecto se realiza de manera individual, y el único costo que se podría reducir en este concepto es el correspondiente a los traslados por trabajo en terreno, lo cual no es una situación tan frecuente.
- Existe una alta diferenciación de producto (o servicio en este caso), ya que el servicio finalmente prestado se ajusta a los requerimientos específicos que son planteados por los clientes, por lo cual cada

empresa participante presta un servicio diferenciado de sus pares. A su vez, cada empresa puede ofrecer un abanico de servicios distintos de acuerdo a su conocimiento adquirido y disponible, por lo cual también existe diferenciación en este aspecto.

- Los requerimientos de capital de las empresas que deseen entrar son bastante bajos, ya que sólo requieren la implementación de una oficina con computadores, softwares para diseños y gráficas, un vehículo para traslado del personal a terreno, útiles de escritorio e insumos y consumos básicos que no requieren de una cuantiosa inversión.
- Los costos que enfrentaría una empresa de la industria por cambiar de giro son muy bajos, ya que no existe una alta especialización de activos, con lo cual bien podría emplearlos en otro negocio, o también venderlos con facilidad.
- No existe mayor dificultad a la hora de acceder a la distribución de sus servicios, ya que esto se realiza en una relación directa cliente-empresa, siendo más bien necesario el construir una cartera de clientes importante, tanto en tamaño del cliente como en frecuencia y fidelidad.
- No se evidencian desventajas por costos que sean independientes de la escala, ya que el mayor costo que enfrentan las empresas de esta industria es aquel relacionado con el costo fijo de mantener la oficina, independiente si se están ejecutando proyectos o no, el cual de todas formas es sostenible en un tiempo prudente.
- Dentro de las empresas que están constituidas formalmente en la industria, no existen mayores represalias por la entrada de nuevos participantes, si no que más bien el principal foco de agresión existe tanto para los nuevos participantes, como para los actuales, por parte de aquellas empresas que por ser de tipo informal (sin oficina, estructura y personal estable), pueden ofrecer servicios a menores precios, lo cual frecuentemente ocasiona la pérdida de proyectos prácticamente concretados.

Por lo tanto, se aprecia una **alta** amenaza de que ingresen nuevos participantes a la industria, dadas las bajas barreras a la entrada que existen.

3.3.2.2 Poder de negociación de proveedores:

Las empresas que operan en la industria requieren de computadores, software de tipo técnico, vehículos, útiles de escritorio e insumos básicos que no poseen una alta especificidad, y que a su vez son ofrecidos por un alto número de proveedores.

Por lo tanto, se aprecia un **bajo** poder de negociación de proveedores.

3.3.2.3 Poder de negociación de compradores:

Los compradores de esta industria pueden acudir a las distintas empresas participantes, plantear los requerimientos específicos de sus proyectos y posteriormente recibir los presupuestos correspondientes, procediendo a aceptar aquel que más les convenga en términos monetarios o por condiciones contractuales.

Por lo tanto, se aprecia un **alto** poder de negociación de compradores.

3.3.2.4 Amenaza de productos sustitutos:

No existen servicios sustitutos para los ofrecidos por la industria, ya que los proyectos relacionados a arquitectura deben necesariamente estar avalados por un profesional titulado, lo cual no puede ser reemplazado de alguna otra forma.

Por lo tanto, se aprecia una **baja** amenaza de productos sustitutos en la industria.

3.3.2.5 Intensidad de la rivalidad entre los competidores:

- Existen varios competidores, los cuales operan de forma equilibrada, y que ofrecen diversos servicios, los cuales no coinciden para todas las empresas, si no que son complementarios entre sí.
- La industria ha crecido con mayor rapidez en los últimos 3 años, producto del auge de la reconstrucción post terremoto y de la mayor facilidad para regularizar la ampliación de viviendas.
- Los costos fijos, aquellos que se deben pagar independiente del nivel de actividad de la empresa, corresponden al pago del arriendo de oficina, sueldos y consumos básicos, los cuales pueden ser solventados por un tiempo, sin que se genere una crisis financiera importante.
- Existe una alta diferenciación de producto (o servicio en este caso), ya que el servicio finalmente prestado se ajusta a los requerimientos específicos que son planteados por los clientes, por lo cual cada empresa participante presta un servicio diferenciado de sus pares. A su vez, cada empresa puede ofrecer un abanico de servicios distintos de acuerdo a su conocimiento adquirido y disponible, por lo cual también existe diferenciación en este aspecto.

- Cuando alguna empresa desea salir de la industria no enfrenta altas barreras para hacerlo, ya que dado que sus activos no tienen una alta especialización, puede vender éstos con facilidad, darles un uso alternativo en otro negocio, e incluso vender su cartera de clientes a otro competidor interesado.

Por lo tanto, se aprecia que existe una **baja** intensidad de rivalidad entre los competidores de la industria.

Por lo tanto, es posible concluir que la industria en estudio posee un **atractivo medio**, por lo cual es conveniente para la empresa el continuar en ella, creando barreras a la entrada mediante la explotación de sus competencias centrales.

3.4 FODA

En base a los análisis realizados, tanto en el ámbito interno como externo, se procederá a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se desprenden:

Factores	Identificación
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Versatilidad en la oferta de servicios. • Innovación en el diseño de las soluciones ofrecidas. • Adaptación a requerimientos específicos de clientes. • Atención directa y en terreno. • Administración en manos del dueño. • Acceso a fuentes de financiamiento concursables.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la población en las zonas relevantes para la prestación de sus servicios. • Proyección de reducción en las tasas de interés que le permitan financiar proyectos relevantes. • Auge en la adquisición de viviendas particulares en las zonas relevantes para la empresa. • Reconstrucción de zonas dañadas post terremoto año 2010, en especial VIII, VII y VI Regiones. • Recomendaciones informales de clientes atendidos.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Varias tareas que requieren de conocimiento profesional especialista se realizan de manera interna. • Alta rotación de técnicos que emigran en busca de crecimiento profesional. • Necesidad de contar con un alto flujo de liquidez que respalde boletas de garantías para ofertar en licitaciones.

Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de oferentes a menores precios por servicios de menor calidad. • Pérdida de contratos por recomendaciones informales que favorecen a otras empresas.
----------	--

3.5 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN

Las líneas estratégicas que se concluyen del proceso analítico son las siguientes, las cuales constituirán la estructura base para la estrategia que se definirá posteriormente.

Línea estratégica de acción	Meta	Plazo	Responsable
Incremento en ventas	46%	DIC. 2018	Dueño
Ampliar el mercado	VI y RM	DIC. 2018	Dueño
Consolidación en mercado local	Dentro de las 3 principales	DIC. 2018	Dueño

3.6 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Es necesario conocer cuáles son aquellos elementos que son indispensables que existan para que la empresa alcance el éxito en sus operaciones, siendo para el caso en estudio los siguientes:

- Eficiencia en la prestación del servicio: prestar los diferentes tipos de servicio bajo los menores costos posibles, esto con el fin de incrementar el margen obtenido por cada proyecto vendido.
- Calidad en el servicio entregado: entregar un servicio que se ajuste a los requerimientos de los clientes, con el objeto de lograr un alto grado de satisfacción que promueva la fidelización de los clientes actuales, y la atracción de nuevos clientes fruto de recomendaciones.
- Tecnología de vanguardia: utilizar tecnología acorde a la empleada en el mercado, con el fin de mantener competitividad y profesionalización.
- Flexibilidad en la adaptación a los requerimientos de clientes: procurar las instancias necesarias de comunicación con los clientes, asegurando la correcta descripción de sus requerimientos, con el fin de entregar un producto final que sea acorde a lo que el cliente requiere.
- Calidad del recurso humano: contar con personal técnico, administrativo y profesional que posea la formación, experiencia y actitud necesaria para apoyar la consecución efectiva de los demás factores críticos de éxito descritos.
- Aprendizaje y crecimiento del personal: fomentar el entrenamiento y desarrollo de carrera del personal de la empresa, con el fin de entregar

un servicio de calidad, apoyar la profesionalización de la empresa, y contribuir a un mayor grado de satisfacción laboral del personal.

- Buena imagen ante la comunidad: lograr posicionarse en la comunidad en que está inserta, como una empresa que por una parte favorece la creación de empleo, como también que se esfuerza por comprender los requerimientos de sus clientes, desarrollando sus proyectos en pos de entregar un servicio de calidad y con un alto nivel de satisfacción.

La consecución de los factores descritos, es un elemento crucial para el soporte y conducción de la estrategia que se detalla en el capítulo 7, por lo tanto dichos principios deberán constituir parte de la filosofía de trabajo de la empresa.

3.7 ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia genérica que sigue la Empresa, corresponde a una estrategia de diferenciación, la cual se sustenta en los factores críticos de éxito "Eficiencia en la prestación del servicio", "Flexibilidad en la adaptación a los requerimientos de clientes" y "Calidad del recurso humano". Lo anterior, permite a la empresa entregar un servicio integral, ajustado a las necesidades de los clientes, dentro del plazo y presupuesto preestablecido con éste.

4 MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio describe la forma en que una empresa crea, entrega y captura valor, y su descripción y entendimiento será clave cuando se diseñen los mecanismos de control y se necesite saber qué, cuándo y cómo controlar.

Para describir el modelo de negocio de la empresa en estudio, se utilizará la metodología Canvas, la cual explica el modelo de negocio a través de nueve componentes: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas clave y estructura de costos.

4.1 MODELO DE NEGOCIO ACTUAL

Se describirá el modelo de negocio que actualmente tiene la empresa en estudio, para posteriormente proponer una modificación a éste, acorde al proceso declarativo planteado, cuyo factor relevante es la prestación de un nuevo servicio, el cual se refiere a la construcción de obras, toda vez que éste permitirá dar un salto de crecimiento a la empresa, pasando de un Ebitda de un 15% a un 20%.

4.1.1 Segmentos de clientes

Representan el corazón del modelo, ya que son quienes reciben la propuesta de valor de la empresa, se accede a ellos por canales específicos y requieren de un tipo puntual de relación. Para el caso de la empresa en estudio, los segmentos de clientes son:

- Particulares
- Empresas
- Municipalidades.

4.1.2 Propuesta de valor

Describe la configuración de servicios y productos que crean valor a un segmento específico de clientes, constituye la esencia del vínculo entre la empresa con el cliente a través de la necesidad o el problema que se le resuelve. Para el caso de la empresa en estudio, la propuesta de valor ofrecida a los segmentos identificados está descrita por:

- Versatilidad de servicios
- Servicio ajustado a las necesidades de clientes

- Innovación
- Oportunidad en la entrega

4.1.3 Canales

Explican cómo una empresa se comunica y accede a los segmentos de clientes con su propuesta de valor, los que para el caso de la empresa en estudio, están constituidos por:

- Oficina de atención en Curicó
- Visitas a terreno
- Página web

4.1.4 Relaciones con los clientes

Se refiere al tipo de relación que la empresa establece con cada segmento de cliente, lo cual es relevante para la adquisición, retención y ampliación del vínculo con el cliente. Para el caso de la empresa en estudio existe una *asistencia personalizada*.

4.1.5 Flujos de ingresos

Representan las arterias del modelo de negocio, y deben explicar cómo son generados los ingresos por la empresa desde los segmentos de clientes. Para el caso de la empresa en estudio, los ingresos se generan por:

- Pago por Proyectos de diseño y construcción
- Pago por Proyectos de diseño de gestión ambiental
- Pago por Proyectos de diseño eléctrico
- Pago por Proyectos de cambio de uso de suelo
- Pago por Proyectos instalador gas SEC
- Pago por Proyectos en prevención de riesgos

4.1.6 Recursos clave

Constituyen los activos más relevantes para que el modelo de negocio funcione, pueden ser físicos, financieros, intelectuales, humanos, etc. Para el caso de la empresa en estudio, los recursos clave son:

- Experiencia
- Conocimiento técnico
- Generación de ideas
- Confianza de clientes
- Reputación entre clientes
- Confiabilidad del servicio
- Credibilidad crediticia

4.1.7 Actividades clave

Son lo esencial que la empresa debe realizar para que funcione el modelo de negocio. Siendo para el caso de la empresa en estudio, las siguientes:

- Reuniones con mandantes
- Elaboración de presupuesto
- Recopilación de antecedentes
- Confección de anteproyecto
- Coordinaciones y ajustes con mandante
- Elaboración de Proyecto
- Tramitación ante entidades pertinentes
- Entrega de Proyecto aprobado a mandante
- Facturación y recaudación

4.1.8 Alianzas clave

Están conformadas por la red de proveedores y socios que se requieren para que opere el modelo, de los cuales para la empresa en estudio se distinguen los siguientes:

- Municipalidades
- MINVU
- Seremi de Salud
- SAG
- SEC

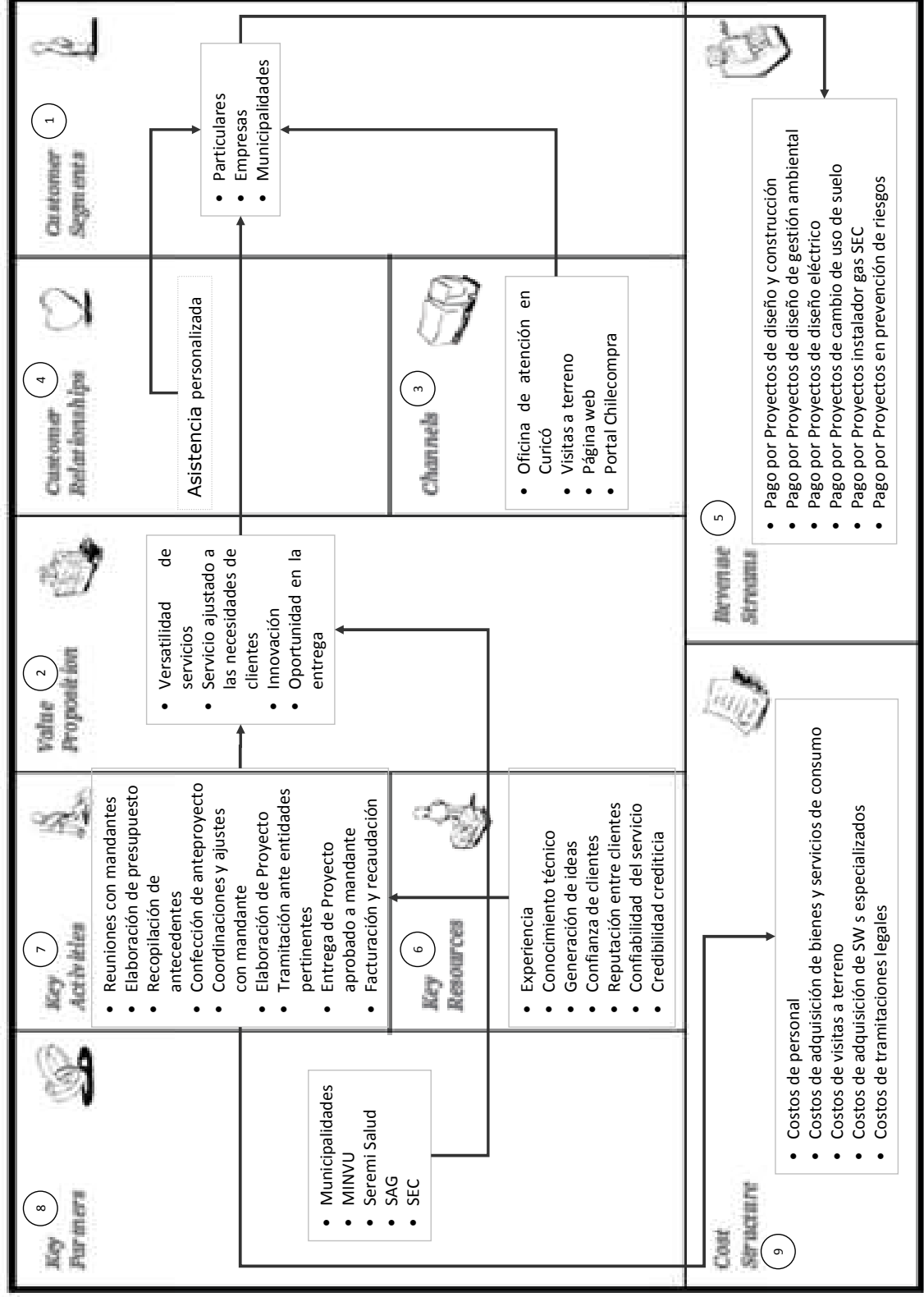
4.1.9 Estructura de costos

Son todos los costos, tanto fijos como variables, necesarios para llevar a cabo el modelo de negocio, siendo para la empresa en estudio los siguientes:

- Costos de personal
- Costos de adquisición de bienes y servicios de consumo
- Costos de visitas a terreno
- Costos de adquisición de SW s especializados
- Costos de tramitaciones legales

Con el fin de clarificar el modelo de negocio de la empresa en estudio, a continuación se presenta el esquema gráfico de éste bajo el modelo Canvas.

The Business Model Canvas



4.2 MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

Considerando el nuevo servicio que se ha declarado incorporar al año 2018 para la empresa en estudio, el cual consiste en la prestación del servicio de construcción de obras, se aprecia que los componentes del modelo de negocio que se ven afectados son los siguientes:

4.2.1 Propuesta de valor

A la propuesta de valor que ya ofrece la empresa, se añade la entrega de un *servicio integral*, ya que al incorporar esta nueva prestación, el cliente que requiera un trabajo desde el diseño hasta la construcción de una obra, tendrá la posibilidad de contratar todo en el mismo lugar, reduciendo así sus costos económicos y de tiempo.

4.2.2 Flujo de ingresos

Al flujo de ingresos existente se debe sumar el *pago por las construcciones de obras* que realizará la empresa, el cual conducirá al incremento del Ebitda en el negocio.

4.2.3 Actividades clave

Se añade a las actuales actividades claves, la *entrega de la obra* lista al mandante, es decir el proyecto diseñado y construido.

4.2.4 Alianzas clave

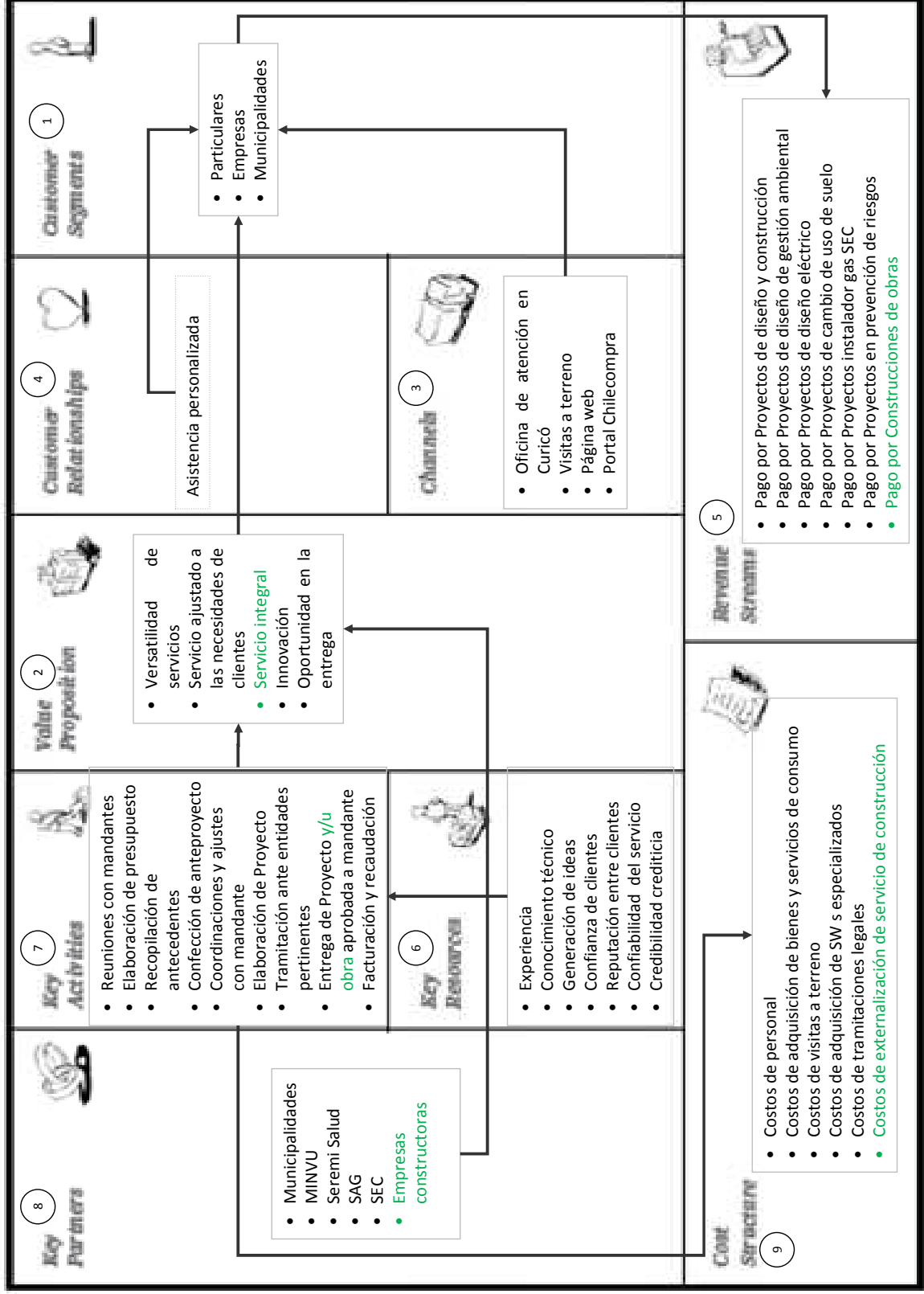
A los socios claves actuales, se incorporan las *empresas constructoras*, las cuales serán un eslabón fundamental en la cadena de prestación del nuevo servicio integral de la Empresa.

4.2.5 Estructura de costos

A los costos ya existentes se debe incorporar aquellos provenientes de la externalización del servicio de construcción, el cual se propone realizar de esta forma con el fin de aprovechar las alianzas actuales con empresas constructoras, utilizando su know how, y manteniendo así el *core* del negocio, el cual es el *diseño* de las soluciones.

Con lo anterior, el nuevo esquema de modelo de negocio que se propone es el siguiente.

The Business Model Canvas



5 MODELO DE GESTIÓN

5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Uno de los pilares básicos del modelo de gestión es la estructura organizacional, la cual deberá dar soporte al modelo de negocio propuesto.

En la actualidad, la estructura que existe en la empresa en estudio es más bien de tipo monofuncional, en la cual la autoridad se concentra en el dueño de la empresa, quien se ocupa de la totalidad de las decisiones a tomar y del funcionamiento en general de la misma.

La Secretaria se encarga de temas administrativos, elaboración de presupuestos, tramitaciones, y registros contables.

Los tres Técnicos que trabajan en la empresa se dedican a la ejecución del diseño de los proyectos, es decir, a la realización de las gráficas en 3D, la planimetría, y en sí todo lo necesario para llevar al papel lo que previamente fue acordado en las etapas iniciales de diseño entre el dueño y el mandante.

De acuerdo a la situación deseada para el año 2018, la cual fue planteada en el proceso declarativo, con el fin de alcanzar una mayor profesionalización, delegación de responsabilidades y poder aumentar la presencia en otras regiones, será necesario incorporar a la empresa dos nuevos profesionales del área de arquitectura, quienes deberán tener la facultad de gestionar proyectos en terreno con los clientes, controlar la ejecución de las obras y coordinar con los técnicos la ejecución de proyectos, lo anterior a través de la conformación de equipos de trabajo dedicados a proyectos individuales.

El dueño deberá seguir a cargo de la dirección global de la empresa, recayendo en él la toma de decisiones de alto nivel que él mismo defina como indelegables. Para la gestión integral de su Empresa, se sugiere la contratación de un Gerente General, quien sea un profesional con experiencia en gestión de empresas, y preferentemente ligado al sector de la construcción. Dicho profesional deberá administrar el negocio global, sus recursos, ejercer el control de los equipos de trabajo que estén operando, y explorar las alternativas de generación de contratos necesarios para seguir creciendo.

A su vez, se hará necesaria la externalización completa de la función de contabilidad, con el fin de que ésta sea realizada de manera más minuciosa y profesional, lo cual garantice el cumplimiento de toda la normativa legal y a su vez un mejor uso de las alternativas de financiamiento disponibles, lo cual coopere en la obtención de una mayor rentabilidad para la empresa.

La Secretaria deberá seguir a cargo de las tareas administrativas que son transversales a la empresa, como también cooperar con cada equipo de proyecto por igual.

De acuerdo a lo anterior, la estructura propuesta es de tipo matricial orientada a los procesos, que para este caso serán los Proyectos de diseño que individualmente se realicen.

5.2 SISTEMA DE GESTIÓN

En este aspecto, se considera la creación de un Sistema de seguimiento y control, el cual será desarrollado en el Capítulo N° 8.

6 MEJORAS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

6.1 VALORES, CREENCIAS, PRÁCTICAS Y CONDUCTAS

De acuerdo a lo señalado por el dueño de la Empresa en estudio, *Uno más* declara los siguientes valores y prácticas a la hora de llevar a cabo su trabajo:

- **Rapidez:** en el desarrollo del trabajo, lo cual es un elemento diferenciador dado que la competencia generalmente se demora 3 veces más.
- **Cero rechazos:** que no existan objeciones de los expedientes trabajados por parte de los servicios a quienes se presentan los proyectos (Seremi, Municipalidades, entre otros).
- **Conocimiento de la reglamentación:** a su vez, el hecho de no tener rechazos es gracias al conocimiento de la reglamentación, no sólo de arquitectura sino que también de todas las demás especialidades (gas, electricidad, agua, alcantarillado).
- **Confianza:** se realizan esfuerzos por otorgarle confianza al cliente, dándole a entender que por ser una empresa que presta servicios, su beneficio es primordial.

Asimismo, en base a la observación sostenida a lo largo del desarrollo de este trabajo, es posible apreciar las siguientes conductas o formas de llevar a cabo el trabajo en la empresa:

- Toma de decisiones centralizada.
- Fuerza laboral con orientación técnica.

6.2 CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL

Considerando que la cultura organizacional da cuenta de la forma "cómo se hacen las cosas", para centrar este análisis en la empresa en estudio se decidió aplicar una encuesta a cada uno de sus trabajadores, lo anterior con el fin de detectar si ellos comparten el conjunto de valores, creencias, prácticas y conductas declaradas.

La encuesta constó de 7 preguntas, siendo éstas las siguientes:

1. ¿Realiza su trabajo de forma rápida, en pos de entregar un servicio más expedito que la competencia?
2. ¿El trabajo que le corresponde realizar lo ejecuta sin errores?
3. ¿Se siente plenamente capacitado en la reglamentación aplicable a su área de especialidad dentro de la empresa?
4. ¿Cree que para lograr la fidelización de los clientes es necesario el entregarles la confianza de que su beneficio es fundamental para la empresa?
5. ¿Considera que la toma de decisiones centralizada (dueño) ha dado buenos resultados para el desempeño de la empresa?
6. ¿Siente que su opinión y/o sugerencias son escuchadas y bien recibidas por su superior?
7. ¿Cree necesario contar con más profesionales que tengan el rol de Jefe de Proyectos?

Cada pregunta podía ser respondida en una escala de 1 a 5, siendo:

- 1: nunca
- 2: casi nunca
- 3: a veces
- 4: la mayor parte del tiempo
- 5: siempre

Los puntajes obtenidos para cada pregunta fueron los siguientes:

Pregunta N°	Puntaje
1	5
2	3,3
3	3,3
4	3,7
5	3
6	5
7	1

De acuerdo a lo anterior, y considerando las 4 primeras preguntas que indagan sobre el grado de concordancia con la declaración de valores y prácticas declaradas por el dueño, se obtuvo una nota promedio de 3.8, la cual denota que la empresa en estudio posee una cultura fuerte, en la cual el personal muestra convicción de los valores y creencias declarados por el dueño, es decir éstos son compartidos en gran medida por los miembros de la empresa.

Ahora bien, considerando las preguntas 5 a 7, si bien por una parte el personal reconoce que la toma de decisiones centralizada no constituye la práctica más apropiada para el desempeño de la empresa, a la hora de

evaluar la posibilidad de que existan más profesionales en la empresa, todos concuerdan en que no es necesario, lo cual puede deberse al temor de perder su fuente de trabajo, o quizá a una natural resistencia al cambio.

6.3 PROPUESTA DE CAMBIOS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a la situación futura deseada para la empresa, la cual fue planteada en el proceso declarativo, se hace necesario introducir ciertas mejoras a la actual cultura organizacional, las cuales permitirán reducir la brecha que existe entre la situación actual y la situación deseada.

Lo anterior está enfocado a las siguientes prácticas y conductas:

Práctica/conducta actual	Práctica/conducta propuesta	Efecto en la situación deseada al 2018
Decisiones son tomadas por una sola persona.	Establecer una estructura en la cual exista una delegación de atribuciones para la toma de decisiones.	Toma de decisiones críticas radicadas en el dueño, decisiones menores son tomadas por responsables asignados.
El dueño es el único profesional (arquitecto) que existe en la Empresa; los demás son técnicos.	Contratar mayor cantidad de profesionales que lideren equipos de proyectos, lo anterior con una adecuada definición de roles.	Alta profesionalización.

7 PROCESO DE EJECUCIÓN

Retomando las líneas estratégicas de acción que fueron establecidas en el proceso analítico, ahora se procederá a definir la agenda estratégica que permitirá pasar desde la situación actual a la situación deseada.

Línea estratégica de acción	Meta	Plazo	Responsable
Incremento en ventas	46%	DIC. 2018	Jefe Comercial
Ampliar el mercado	VI y RM	DIC. 2018	Jefe Operaciones
Consolidación en mercado local	Dentro de las 3 primeras	DIC. 2018	Gerente

7.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Considerando las líneas estratégicas de acción definidas, a continuación se establecen los objetivos estratégicos, los cuales constituirán las estrategias a alcanzar en el horizonte de planificación fijado (4 años).

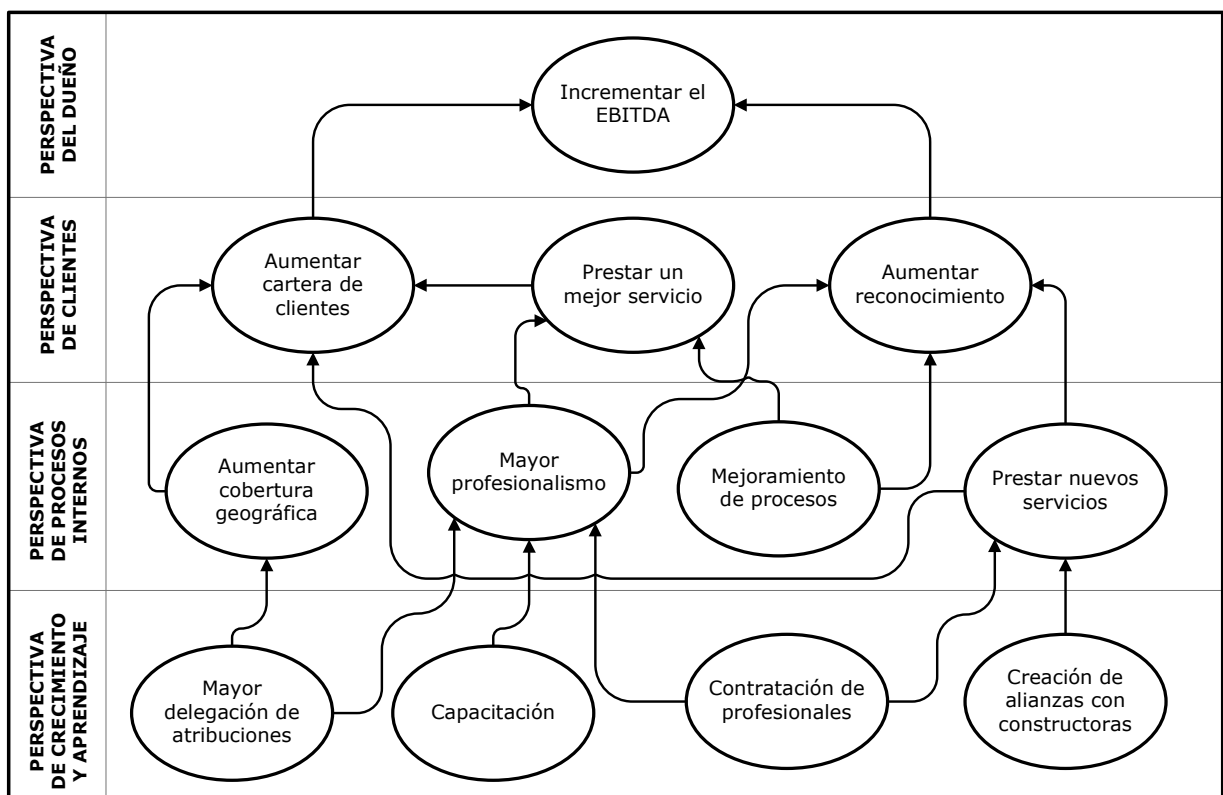
PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
1	Dueño	1.1	Incrementar el EBITDA Corresponde a aumentar el valor económico de la empresa.
2	Clientes	2.1	Aumentar cartera de clientes Implica el atraer nuevos clientes a la empresa, manteniendo los actuales.
		2.2	Prestar un mejor servicio Se refiere a satisfacer al cliente, entregándole lo que él realmente necesita.
		2.3	Aumentar reconocimiento Lograr ser más conocida y valorada dentro del mercado.
3	Procesos internos	3.1	Aumentar cobertura geográfica Entregar sus servicios en zonas distintas a las cuales tradicionalmente opera.
		3.2	Mayor profesionalismo Pasar de un enfoque operacional de tipo técnico a otro con un mayor grado de especialización, entrenamiento y experiencia.

PERSPECTIVA		OBJETIVO ESTRATÉGICO	
		3.3	Mejoramiento de procesos Reestudiar las mejoras posibles a los procesos, con el fin de obtener mayor eficiencia, y por consiguiente una optimización de los costos.
		3.4	Prestar nuevos servicios Ampliar la oferta de la empresa, en pos de atraer nuevos clientes y de prestar un servicio más integral.
4	Crecimiento y aprendizaje	4.1	Mayor delegación de atribuciones Liberar al dueño de la alta carga de responsabilidades actuales, logrando definir funciones y responsabilidades en el resto de su equipo de trabajo.
		4.2	Capacitación Brindar entrenamiento al personal técnico, con el fin de lograr una mayor profesionalización y desarrollo del mismo.
		4.3	Contratación de profesionales Contribuir a la profesionalización de la empresa y a la delegación de atribuciones.
		4.4	Creación de alianzas con constructoras Establecer y mantener una cartera de empresas constructoras en convenio, con las cuales sea posible mantener relaciones mutuamente beneficiosas.

7.2 MAPA ESTRATÉGICO

Mediante el esquema de Balanced Scorecard, es posible apreciar la articulación de la estrategia de crecimiento propuesta, a través de las relaciones de causa y efecto presentes entre los distintos objetivos estratégicos, lo cual se expresa gráficamente en el mapa estratégico que se presenta a continuación.

"Prestar servicios profesionales en el área de Proyectos de Arquitectura a pequeña y mediana escala, como asimismo la construcción de obras menores, comerciales e industriales, a personas naturales o jurídicas que requieran la regularización de sus obras, o el desarrollo de proyectos integrales de Arquitectura en conjunto con las áreas de Ingeniería, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos"



Del mapa descrito anteriormente, se desprende la importancia del logro de los objetivos que están situados en la perspectiva inferior, con el fin de que constituyan elementos impulsores para el logro de los objetivos que están inmediatamente relacionados (con flecha directa), y por transitividad para aquellos que están relacionados con estos.

Lo anterior permitirá finalmente conseguir el objetivo plasmado en la perspectiva del dueño, esto es, pasar de un EBITDA actual de un 15% a un 20% en 2018, mediante el incremento de clientes (y por consiguiente,

aumento en ventas), la prestación de un mejor servicio, y el mayor reconocimiento en el mercado.

7.3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Una vez definidos los objetivos, se procede a desagregar cada uno de ellos en iniciativas, las cuales constituyen las distintas tareas o acciones estratégicas que es necesario realizar, en determinada secuencia, con el fin de alcanzar cada uno de los objetivos.

En la tabla siguiente se presenta la desagregación de objetivos en iniciativas, cada una de ellas con su responsable y periodo propuesto de ejecución.

OBJETIVO 1.1 Incrementar el EBITDA

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
	Objetivo se logra a través de la consecución de los objetivos estratégicos que son impulsores de él.	Gerente

OBJETIVO 2.1 Aumentar cartera de clientes

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
	Objetivo se logra a través de la consecución de los objetivos estratégicos que son impulsores de él.	Jefe Comercial

OBJETIVO 2.2 Prestar un mejor servicio

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
	Objetivo se logra a través de la consecución de los objetivos estratégicos que son impulsores de él.	Jefe Operaciones

OBJETIVO 2.3 Aumentar reconocimiento

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
	Objetivo se logra a través de la	Jefe Operaciones

	consecución de los objetivos estratégicos que son impulsores de él.	
OBJETIVO 3.1	Aumentar cobertura geográfica	
	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
04/08/14 al 29/08/14	3.1.1 Explorar mercado de las Regiones VI y RM (*R)	Jefe Comercial
01/09/14 al 26/09/14	3.1.2 Diseñar plan de introducción de servicios en Regiones VI y RM	Jefe Comercial
29/09/14 al 28/11/14	3.1.3 Introducir servicios en las Regiones VI y RM (*R)	Jefe Comercial

OBJETIVO 3.2 Mayor profesionalismo

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
17/02/14 al 28/02/14	3.2.1 Seleccionar y reclutar personal nuevo (4.3.3)	Empresa externa
02/06/14 al 25/07/14	3.2.2 Ejecutar capacitación (4.2.3)	Empresa externa
17/02/14 al 28/02/14	3.2.3 Determinar roles, responsabilidades y funciones de nuevos cargos en nuevos procesos, asociado a una estructura matricial (4.1.4)	Empresa externa - Dueño

OBJETIVO 3.3 Mejoramiento de procesos

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
06/01/14 al 28/02/14	3.3.1 Contratar asesoría para diseño de procesos y estructura (4.1.1)	Dueño
03/02/14 al 07/02/14	3.3.2 Levantar procesos actuales (4.1.2)	Empresa externa
10/02/14 al 14/02/14	3.3.3 Realizar mejoramiento de procesos actuales (4.1.3)	Empresa externa

OBJETIVO 3.4 Prestar nuevos servicios

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
02/06/14 al 01/08/14	3.4.1 Explorar necesidades de la demanda por nuevos servicios	Jefe Comercial
04/08/14 al 29/08/14	3.4.2 Estudiar la factibilidad de nuevos servicios a ofrecer	Jefe Operaciones
04/08/14 al 29/08/14	3.4.3 Determinar nuevos servicios a prestar	Gerente
01/09/14 al 03/10/14	3.4.4 Establecer plan de implementación de nuevos servicios (debe incluir el levantamiento de los nuevos procesos necesarios, junto a los roles y responsabilidades asociadas)	Jefe Operaciones
06/10/14 al 09/01/15	3.4.5 Ejecución plan de implementación de nuevos servicios (*R)	Jefe Operaciones

OBJETIVO 4.1 Mayor delegación de atribuciones

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
06/01/14 al 28/02/14	4.1.1 Contratar asesoría para diseño de procesos y estructura (*R)	Dueño
03/02/14 al 07/02/14	4.1.2 Levantar procesos actuales	Empresa externa
10/02/14 al 14/02/14	4.1.3 Realizar mejoramiento de procesos actuales	Empresa externa
17/02/14 al 28/02/14	4.1.4 Determinar roles, responsabilidades y funciones de nuevos cargos en nuevos procesos, asociado a una estructura matricial	Empresa externa - Dueño

OBJETIVO 4.2 Capacitación

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
07/04/14 al 25/04/14	4.2.1 Determinar necesidades de capacitación	Jefe Operaciones
28/04/14 al 16/05/14	4.2.2 Explorar y resolver alternativas de solución	Jefe Operaciones
02/06/14 al 25/07/14	4.2.3 Ejecutar capacitación (*R)	Empresa externa

OBJETIVO 4.3 Contratación de profesionales

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
06/01/14 al 17/01/14	4.3.1 Determinar perfiles deseados	Dueño
20/01/14 al 28/02/14	4.3.2 Contratar asesoría para reclutamiento y selección (*R)	Dueño
17/02/14 al 28/02/14	4.3.3 Seleccionar y reclutar personal nuevo	Empresa externa

OBJETIVO 4.4 Creación de alianzas con constructoras

	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
07/04/14 al 25/04/14	4.4.1 Explorar alternativas de alianzas con empresas constructoras del mercado (*R)	Jefe Operaciones
28/04/14 al 30/05/14	4.4.2 Negociar condiciones de las alianzas	Gerente
02/06/14 - permanente	4.4.3 Gestionar cartera de constructoras en convenio	Jefe Operaciones

7.4 ANÁLISIS INTEGRAL DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Considerando todo lo planteado hasta el momento, la estrategia de crecimiento propuesta se deberá materializar en forma integral a través de las siguientes acciones a realizar desde el año 2014, de acuerdo a la programación indicada en el punto 7.3 de este trabajo:

- Profesionalización de su personal: pasando de un enfoque operacional de tipo técnico a otro con un mayor grado de especialización, entrenamiento y experiencia, a través de la contratación de nuevos profesionales que apoyen la gestión y crecimiento de la empresa.
- Mejoramiento de procesos: estudiando las mejoras posibles a los procesos, con el fin de obtener mayor eficiencia, y por consiguiente una optimización de los costos.
- Estructura organizacional matricial: pasando de una estructura de tipo monofuncional a una mayormente orientada a los procesos, que soporte de mejor forma el modelo de negocio propuesto.
- Cambios en la cultura organizacional: modificando algunos aspectos de cómo se hacen las cosas actualmente en la empresa, en lo particular poder lograr una mayor delegación de atribuciones y responsabilidades desde el dueño hacia el personal que se propone contratar para asumir cargos de gestión.
- Realización de capacitación técnica: dando entrenamiento al personal técnico, con el fin de lograr una mayor profesionalización y desarrollo del mismo.
- Exploración de nuevos servicios y mercados: estudiando las necesidades de los clientes que puedan ser cubiertas con nuevos servicios, como por ejemplo en una primera etapa la incorporación de la construcción de obras. Además, entregando su oferta en otras zonas geográficas, proponiéndose en una primera instancia la ampliación a las Regiones VI y RM.
- Desarrollo de alianzas con empresas constructoras: estableciendo y manteniendo una cartera de constructoras en convenio, con el fin de apoyar el desarrollo y operación del nuevo servicio que se propone prestar, la construcción de obras.

Todo lo anterior, junto a la consecución de los factores críticos de éxito descritos en el punto 3.6 de este trabajo, permitirá a la empresa, desde el año 2015, incrementar su cartera de clientes, ampliar su cobertura geográfica, prestar un mejor servicio, ser reconocida, y por lo tanto, incrementar sus ventas, pasando así de micro a pequeña empresa, con un Ebitda actual de 15% a uno del 20% al año 2018.

8 SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Para realizar el seguimiento y control del Plan de ejecución, se han establecido una serie de Indicadores estratégicos, los cuales han sido diseñados con el fin de monitorear el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos. Lo anterior le permitirá al Dueño/Gerente, una toma de decisiones oportuna, ya sea para ejecutar acciones correctivas, preventivas, o bien un replanteamiento de las metas establecidas a largo plazo.

El Gerente General que se contrate, tendrá la misión de implementar, administrar y mantener operativo este sistema, reportando los resultados al dueño con las frecuencias definidas, y debiendo en conjunto proponer y establecer las acciones correctivas que sean necesarias para enmendar las desviaciones que sucedan.

OBJETIVO 1.1 Incrementar el EBITDA				
INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP.	META
Incremento en ventas	$\left[\frac{\text{ventas}_t}{\text{ventas}_{t-1}} - 1 \right] * 100$	semestral	Jefe Comercial	10% anual

Nota: medir desde el 2015.

OBJETIVO 2.1 Aumentar cartera de clientes				
INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP.	META
Nuevos clientes	nuevos clientes del periodo	trimestral	Jefe Comercial	10% más que el periodo anterior

Nota: medir desde el 2015.

OBJETIVO 2.2 Prestar un mejor servicio				
INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP.	META
Satisfacción de clientes	resultado encuesta de satisfacción	trimestral	Jefe Comercial	nota sobre 6,0

Nota: medir desde el 2015.

OBJETIVO 2.3 Aumentar reconocimiento				
INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP.	META
Reconocimiento del mercado	resultado encuesta de reconocimiento	semestral	Gerente	Ser nombrada dentro de las 3 primeras

Nota: medir desde el 2015.

OBJETIVO 3.1 Aumentar cobertura geográfica				
INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP.	META
Nuevos contratos fuera de la zona	cantidad de nuevos contratos en Reg. VI	trimestral	Jefe Operaciones	10% más que el periodo anterior
	cantidad de nuevos contratos en RM	trimestral	Jefe Operaciones	10% más que el periodo anterior

Nota: medir desde el 2015.

OBJETIVO 3.2 Mayor profesionalismo				
INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP.	META
Dotación profesional	$\frac{\text{n}^\circ \text{ profesionales}}{\text{n}^\circ \text{ total trabajadores}}$	semestral	Gerente	Sobre el 40%

Nota: medir desde el 2014.

OBJETIVO 3.3 Mejoramiento de procesos				
INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP.	META
Mejoramiento de procesos	$\frac{\text{n}^\circ \text{ procesos mejorados}}{\text{n}^\circ \text{ procesos planificados de mejorar}}$	mensual	Gerente	100%

Nota: medir desde el 2014.

OBJETIVO 3.4 Prestar nuevos servicios				
INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP.	META
Nuevos servicios	$\frac{\text{n}^\circ \text{ nuevos servicios implementados}}{\text{n}^\circ \text{ nuevos servicios planificados de implementar}}$	trimestral	Jefe Operaciones	100%

Nota: medir desde el 2014.

OBJETIVO 4.1 Mayor delegación de atribuciones				
INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP.	META
Línea de mando	cantidad de niveles entre técnico y Gerente	anual	Gerente	2

Nota: medir desde el 2014.

OBJETIVO 4.2 Capacitación				
INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP.	META
Cumplimiento plan de capacitación	capacitaciones efectuadas/ capacitaciones programadas	trimestral	Jefe Operaciones	100%

Nota: medir desde el 2014.

OBJETIVO 4.3 Contratación de profesionales				
INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP.	META
Cumplimiento contrataciones	n° profesionales contratados/ n° profesionales previstos de contratar	trimestral	Gerente (dueño)	100%

Nota: medir desde el 2014.

OBJETIVO 4.4 Creación de alianzas con constructoras				
INDICADOR	FÓRMULA	FRECUENCIA	RESP.	META
Mantenimiento de alianzas	n° alianzas al final del periodo/ n° de alianzas al inicio del periodo	anual	Jefe Operaciones	1

Nota: medir desde el 2015.

9 CONCLUSIÓN

Al término de este trabajo de Tesis, es gratificante reconocer que se pudo dar cumplimiento cabal tanto al objetivo general, como a los objetivos específicos definidos. Se diseñó una estrategia aplicable a una Empresa que presta servicios de arquitectura en construcción, específicamente para que ésta pueda crecer, aumentando su valor económico y sustentabilidad en el mercado.

Se presentó el escenario externo en el cual se desenvuelve una Empresa que presta servicios de arquitectura en construcción, se detectaron las oportunidades de mercado existentes, como también se analizó el entorno interno de la Empresa en estudio.

Se identificaron los factores claves para el logro exitoso de la estrategia propuesta. Se identificó el modelo de negocio de la Empresa y se entregaron propuestas de mejora a la cultura organizacional. En una última etapa se planteó el Plan de Acción que permitiera a la Empresa la implementación efectiva de la estrategia diseñada.

Una vez finalizado este trabajo, es posible observar que la complejidad del planteamiento de una estrategia de crecimiento no deja de ser relevante para una empresa de tamaño micro, ya que siempre será necesario elaborar los estudios adecuados para diagnosticar el entorno externo e interno, lo cual permitirá conocer las herramientas con que se cuenta para abordar los desafíos externos.

Al tratarse de una empresa dirigida por su propio dueño, con pocos trabajadores y situada en provincia, en una primera instancia se podría pensar que el desarrollo de un trabajo con estas características sería algo relativamente sencillo, sin embargo, en este contexto se enfrentan otro tipo de barreras que son relevantes y necesarias de trabajar para lograr con éxito las metas de crecimiento planteadas. Una de ellas es el temor que puede enfrentar el dueño ante el ingreso a la empresa de otros profesionales, quienes serán sus pares en cuanto a competencia, y a quienes deberá entregar atribuciones para manejar su negocio, confiándoles la toma de determinadas decisiones.

Un aspecto muy importante de trabajar será la cultura organizacional. Tomará bastante relevancia la disposición con que los actuales técnicos acepten el hecho de que nuevos trabajadores con perfil profesional se integren a la empresa, en el sentido de que ellos no vean esto como una amenaza para su trabajo por sentirse más controlados o en desventaja de conocimientos. Para paliar lo anterior, serán de suma utilidad las

capacitaciones que se propone realizar, las cuales deberán ser orientadas a la disminución de las brechas de competencias que sean detectadas en el personal, lo cual les ayudará a desarrollarse profesionalmente y a la vez mejorar su desempeño en la organización.

Con el fin de incorporar el nuevo servicio de construcción de obras, será necesario contar con una mirada integral de la cadena de valor de la empresa, centrándose en la creación de relaciones colaborativas con las empresas proveedoras del servicio de construcción, gestionando la creación y mantención de alianzas mutuamente beneficiosas.

Será de suma importancia el mantener y administrar el Sistema de Control propuesto, esmerándose en la confiabilidad y oportunidad de los datos que se suministren, con el fin de apoyar efectivamente la toma de decisiones del dueño.

En conclusión, para llevar a cabo la estrategia planteada, durante el 2014 se deberán sentar las bases necesarias que permitan a la Empresa dar un salto cualitativo y cuantitativo al 2018, esto es:

- Profesionalización de su personal: pasando de un enfoque operacional de tipo técnico a otro con un mayor grado de especialización, entrenamiento y experiencia, a través de la contratación de nuevos profesionales que apoyen la gestión y crecimiento de la empresa.
- Mejoramiento de procesos: estudiando las mejoras posibles a los procesos, con el fin de obtener mayor eficiencia, y por consiguiente una optimización de los costos.
- Estructura organizacional matricial: pasando de una estructura de tipo monofuncional a una mayormente orientada a los procesos, que soporte de mejor forma el modelo de negocio propuesto.
- Cambios en la cultura organizacional: modificando algunos aspectos de cómo se hacen las cosas actualmente en la empresa, en lo particular poder lograr una mayor delegación de atribuciones y responsabilidades desde el dueño hacia el personal que se propone contratar para asumir cargos de gestión.
- Realización de capacitación técnica: dando entrenamiento al personal técnico, con el fin de lograr una mayor profesionalización y desarrollo del mismo.
- Exploración de nuevos servicios y mercados: estudiando las necesidades de los clientes que puedan ser cubiertas con nuevos

servicios, como por ejemplo en una primera etapa la incorporación de la construcción de obras. Además, entregando su oferta en otras zonas geográficas, proponiéndose en una primera instancia la ampliación a las Regiones VI y RM.

- Desarrollo de alianzas con empresas constructoras: estableciendo y manteniendo una cartera de constructoras en convenio, con el fin de apoyar el desarrollo y operación del nuevo servicio que se propone prestar, la construcción de obras.

Todo lo anterior, junto a la consecución de los factores críticos de éxito planteados, permitirá a la empresa el trabajar desde el año 2015 en el incremento de su cartera de clientes, la ampliación de su cobertura geográfica, la prestación de un mejor servicio, su mayor reconocimiento, y por consiguiente, el incremento en ventas deseado, lo cual le permitirá finalmente aumentar su valor económico y sustentabilidad en el mercado, pasando desde una categoría de microempresa, con un Ebitda actual de 15%, a ser una pequeña empresa con un Ebitda de un 20% al año 2018.

10 BIBLIOGRAFÍA

1. Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. Enrique Jofré Rojas. Mayo 2002. Serie Gestión N° 35.
2. Administración Estratégica. Michael Hitt, R. Duane Ireland y Robert Hoskisson. Séptima edición. 2008. Cengage learning.
3. Business Model Generation. Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. 2010. Auto publicado.
4. Comportamiento Organizacional. Stephen Robbins y Timothy Judge. Décima tercera edición. 2009. Pearson educación.
5. El cuadro de mando integral. Robert Kaplan y David Norton. Tercera edición. Gestión 2000.