



DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA GALILEA INGENIERIA Y CONSTRUCCIONES

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Ignacio Aliaga Vargas
Profesor Guía: Freddy Coronado Martínez**

Santiago, Agosto 2018

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de Tesis realizado en la Universidad de Chile es un esfuerzo en el cual, indirectamente, participaron distintas personas, acompañando en momentos complicados y en los de felicidad. Son muchas a las personas que quisiera agradecer en este apartado.

En primer lugar a mi madre, esto nunca hubiera sido posible sin su apoyo incondicional y el cariño entregado, entendiendo mis ausencias y mis malos momentos. A pesar de la distancia siempre estuvo a mi lado para saber cómo iba mi proceso.

A mis amigos, ellos se merecen muchas palabras. Por el tiempo que me han dado, por las conversaciones, el respaldo y su amistad.

A mis compañeros de regiones, estén donde estén, compartimos grandes momentos y difíciles de olvidar, fines de semana de estudio para sacar este proyecto adelante, sin duda grandes personas.

Por último quisiera mencionar a Tomás Irarrázaval por esos llamados donde hablamos de esta tesis y algunos conceptos.

A todos ustedes, mi mayor reconocimiento y gratitud.-

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo aborda la utilización de herramientas que contribuyan en el diseño de un Modelo de Control de Gestión para una empresa constructora e inmobiliaria llamada Galilea S.A. con presencia en el centro y sur del país, que ha desarrollado un modelo de negocio basado en la producción de viviendas a través de la construcción industrializada.

El modelo de Control de Gestión propuesto para la empresa se basa principalmente en las primeras etapas del Libro *The execution Premium* de Kaplan y Norton, (2016).

Comenzando con la formulación estratégica, donde se propondrá las declaraciones de misión, visión y valores para la empresa; La segunda parte se encuentra el desarrollo de la estrategia donde se define el modelo de negocio a través de la metodología Canvas, luego el mapa estratégico, cuadro de mando integral, tableros de gestión y control respectivamente.

Finalmente, en la última parte del trabajo se plantea una propuesta de esquemas de incentivos para cumplir los objetivos planteados para gerencia general, gerencia de desarrollo y producción, de tal manera de poder generar las sinergias necesarias para alineamiento organizacional que contribuye a cumplir la propuesta de valor que Galilea plantea.

CONTENIDO

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN.....	8
1.1 INTRODUCCIÓN.....	9
1.2 FUNDAMENTO.....	10
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.4 ALCANCE.....	10
1.5 LIMITACIONES.....	11
1.6 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO.....	11
CAPITULO 2: FORMULACION ESTRATEGICA.....	12
2.1 CONTEXTO EMPRESA Y UEN.....	13
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA UEN.....	14
2.2.1 Productos de Galilea.....	16
3.1 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.....	17
3.1.1 Análisis y definición Misión de la UEN.....	17
3.1.2 Análisis y definición Visión de la UEN.....	18
3.1.3 Definición Creencias.....	20
3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	21
3.2.1 Análisis Externo – MACROENTORNO.....	22
3.2.2 Análisis Interno.....	25
3.2.3 Análisis FODA.....	27
3.3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
3.3.1 Declaración de la Propuesta de Valor.....	33
3.3.2 Relación atributos propuesta de valor y creencias.....	37
3.3.3 Relación Atributos Propuesta de Valor y análisis FODA.....	39
3.4 MODELO DE NEGOCIO.....	43
3.4.1 Importancia del modelo de negocio en la planificación estratégica.....	44
3.4.2 Lienzo del modelo de negocios.....	45

3.4.3	Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocio.....	46
3.4.4	Relación elementos modelo de negocio y atributos propuesta de valor.	52
3.4.5	Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio.	54
3.5	MAPA ESTRATÉGICO.	56
3.5.1	Mapa estratégico Galilea S.A.	57
3.5.2	Ejes Estrategicos.....	58
3.5.3	Explicación del Mapa Estratégico, principales relaciones	62
3.5.4	diccionario de objetivos	65
3.6	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	68
3.6.1	Cuadro de mando integral Galilea S.A.	70
3.6.2	Descripción de principales iniciativas	71
CAPITULO 3: ALINEAMIENTO		74
4.1	TABLEROS DE CONTROL.....	75
4.1.1	Organigrama de la UEN	76
4.1.2	Tablero de gestión - gerencia de producción	78
4.1.3	Tablero de gestión gerencia de desarrollo.	82
4.2	ESQUEMA DE INCENTIVOS.....	85
4.2.1	Importancia de la motivación como predictor del comportamiento.....	86
4.2.2	Importancia de los esquemas de incentivos.....	87
4.2.3	Descripción y análisis crítico de la situación actual en Galilea S.A.	89
4.2.4	Propuesta de esquema de incentivo.	91
4.2.5	Propuesta de esquema de incentivos	92
4.2.6	Breve justificación del Esquema de Incentivos Propuesto	96
CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y BIBLIOGRAFIA		97
4.3	CONCLUSIONES.....	98
4.4	BIBLIOGRAFÍA	100

TABLAS

Tabla 1: Oportunidades y Amenazas	25
Tabla 2: Fortalezas y Debilidades.....	27
Tabla 3: Análisis de Fortalezas / Oportunidades.....	28
Tabla 4: Análisis Debilidades / Oportunidades.....	29
Tabla 5: Fortalezas / Amenazas.....	30
Tabla 6: Debilidades / Amenazas.....	31
Tabla 7: Relación atributos propuesta de valor y creencias.....	37
Tabla 8: Relación atributo “Oportunidad” / análisis FODA	39
Tabla 9: Atributo Calidad / Análisis FODA	40
Tabla 10: Atributo Precio / Análisis FODA	41
Tabla 11: Relación elementos modelo de negocio y atributos propuesta de valor	52
Tabla 12: Perspectiva - aprendizaje y conocimiento – Causa y Efecto.....	62
Tabla 13: Perspectiva procesos críticos – Causa y Efecto.	63
Tabla 14: Diccionario de objetivos – aprendizaje y conocimiento.	65
Tabla 15: Diccionario de objetivos – Procesos críticos.	66
Tabla 16: Cuadro de mando integral Galilea S.A.	70
Tabla 17: Descripción de iniciativas	71
Tabla 18: Tablero de Control - Gerencia de producción	80
Tabla 19: Tablero de Control - Gerencia de Desarrollo.....	83
Tabla 20: Propuesta de Esquemas de Incentivos - Gerencia de Desarrollo.	92
Tabla 21: Propuesta de Esquemas de Incentivos - Gerencia Producción	93
Tabla 22: Propuesta de Esquemas de Incentivos – Administrador de obra.....	94
Tabla 23: Ejemplo programa de producción	95

FIGURAS - ILUSTRACIONES

Figura 1: Proceso producción continua.....	14
Figura 2: Productos de Galilea S.A.	16
Figura 3: Productos de Galilea S.A. – Cliente N°1	34
Figura 4: Productos de Galilea S.A. - Cliente N°2.....	35
Figura 5: Productos de Galilea S.A. - Cliente N°3.....	36
Figura 6: Modelo Canvas	43
Figura 7: Modelo de negocio - Canvas Galilea S.A.....	45
Figura 8: Proceso producción continua Galilea S.A.	54
Figura 9: Mapa estratégico Galilea S.A.....	57
Figura 10: Eje estratégico – Desarrollo de proyectos.....	58
Figura 11: Eje estratégico – Optimización de la producción	59
Figura 12: Eje estratégico N°3	60
Figura 13: Eje estratégico N°4	61
Figura 14: Estructura organizacional de Galilea S.A.....	76
Figura 15: Estructura organizacional Constructora Pehuenche	78
Figura 16: Tablero de gestión - Gerencia de Producción.....	79
Figura 17: Tablero de gestión - Gerencia de Desarrollo	82
Figura 18: Resumen incentivos jerárquicos	90

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN.

El presente informe se desarrolla para Galilea S.A. empresa dedicada a la construcción de viviendas bajo un esquema industrializado con una trayectoria de 38 años desarrollando proyectos inmobiliarios.

Galilea es una empresa creada por el Sr. Víctor Galilea Linares que visualizó en la ciudad de Talca un gran potencial para el desarrollo habitacional: Galilea es dirigida por un Directorio Profesional compuesto por dos directores externos y tres miembros de la familia. Este cambio ha dado un fuerte impulso y es así como luego de 15 Años la empresa se expande a ciudades tales como Chillán y Los Ángeles. Hoy, en Talca Galilea cuenta con cinco proyectos donde se construyen todos los modelos de viviendas de la empresa y además tiene presencia en más de 14 localidades, con 35 proyectos desde Rancagua a Puerto Montt con aproximadamente 900 trabajadores, estos se encuentran distribuidos entre Galilea S.A, Constructora Pehuenche Ltda y 1.450 trabajadores prestando servicios a la empresa a través de empresas contratistas en Constructora Pehuenche Ltda.

Galilea ha logrado el éxito gracias al cambio de un sistema de construcción tradicional a uno industrializado y ha tenido que cambiar procesos y la manera de producir viviendas simulando una línea de producción continua y avanzando de manera secuencial.

Esta tesis aborda a la empresa Galilea con el modelo de producción industrializado ya implementado y plantea un modelo de Control de Gestión basado principalmente en las primeras etapas del Libro The execution Premium, de Kaplan y Norton

Comenzando con la formulación estratégica, donde se propondrá las declaraciones de misión, visión y valores para la empresa; La segunda parte se encuentra el desarrollo de la estrategia donde se define el modelo de negocio a través de la metodología Canvas, luego mapa estratégico, cuadro de mando integral y tableros de gestión y control, respectivamente.

En la última parte del trabajo se plantea una propuesta de esquemas de incentivos para cumplir los objetivos planteados para gerencia general, gerencia de desarrollo y producción, de tal manera de poder generar las sinergias necesarias para alineamiento organizacional que contribuye a la propuesta de valor.

1.2 FUNDAMENTO.

Galilea S.A. ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años, como consecuencia del desarrollo económico del país; para hacer frente al complejo desafío y competir con otras empresas en la misma industria, la empresa requiere de herramientas de gestión efectivas y adecuadas a los requisitos de la competitividad, que permita atraer a los clientes con una estrategia diferenciadora.

Para esto la empresa debe contar con unidades operacionales cada vez más vinculadas con la estrategia corporativa, por este motivo se hace imprescindible contar con un sistema de control de gestión adecuado.

1.3 OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un sistema de control de gestión para la empresa Galilea S.A, que permita facilitar la comunicación de la estrategia a los distintos niveles de la organización.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Formular la estrategia de la empresa Galilea S.A. a través de la aplicación de herramientas de gestión para reformular la misión, visión, valores, la propuesta de valor y los ejes estratégicos.
- Desarrollar e implementar la estrategia proponiendo el modelo de negocio, el mapa estratégico, el cuadro de mando integral, y el desdoblamiento estratégico a través de tableros de control.
- Generar el alineamiento organizacional proponiendo un esquema de incentivos para algunas áreas de la unidad estratégica de negocio, para alinear los objetivos de los jefes de área con los objetivos estratégicos de la unidad de negocio.

1.4 ALCANCE.

El presente trabajo aborda el diseño de un modelo de control de gestión estratégico - operacional para la empresa Galilea S.A., para esto se incluye la formulación y desarrollo de la estrategia, y los esquemas de incentivos para alinear al personal con los objetivos organizacionales.

1.5 LIMITACIONES.

Con el objeto de poder contextualizar a la empresa con mayor precisión dentro de su mercado, existe la limitante que no hay suficiente información consolidada sobre empresas del mismo rubro; Solo se contaba con palabras de los gerentes y que de ellas se pueden extraer algunas directrices organizacionales que pudieran ayudar a reforzar el presente trabajo.

Por último, no se contaba con información contable que pudiera apoyar el desarrollo del trabajo como historia de la empresa, memorias o informes estadísticos.

1.6 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO.

Este documento está organizado en tres capítulos más las conclusiones y cuyo desarrollo tiene un orden lógico según la metodología propuesta.

- Capítulo 1: Formulación Estratégica, se propondrá la declaración de los pilares estratégicos para la UEN: Misión, Visión, Propuesta de Valor y además un análisis estratégico FODA.
- Capítulo 2: Planificación Estratégica, aquí se analizará el modelo de negocios, se presentará el mapa estratégico y cuadro de mando integral para la UEN.
- Capítulo 3: Alineamiento, en este capítulo se realizará el desdoblamiento para 2 objetivos estratégicos del mapa y se propondrá un esquema de incentivo asociado a los departamentos elegidos y responsables en la organización para este estudio.
- Conclusiones: Se presentan las principales conclusiones para el trabajo realizado en Galilea S.A.

CAPITULO 2:

FORMULACION ESTRATEGICA

2.1 CONTEXTO EMPRESA Y UEN.

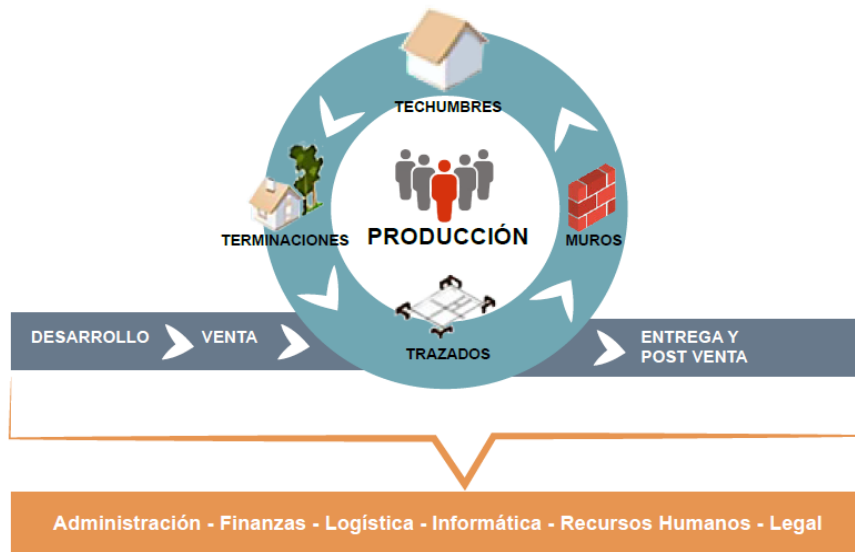
Galilea S.A Es una empresa Constructora e Inmobiliaria fundada a fines de 1981 por Víctor Galilea Linares, quien visualizó en la ciudad de Talca una zona con gran potencial para el desarrollo habitacional, cuyos inicios fueron Villa Galilea en el sector Sur-Poniente de Talca; Galilea es dirigida por un Directorio Profesional compuesto por dos directores externos y tres miembros de la familia. Este cambio ha dado un fuerte impulso es así como luego de 15 Años la empresa se expande a ciudades tales como Chillán y Los Ángeles. Hoy, en Talca Galilea cuenta con cinco proyectos donde se construyen todos los modelos de viviendas de la empresa y además tiene presencia en más de 14 localidades, con 35 proyectos desde Rancagua a Puerto Montt con aproximadamente 900 trabajadores, estos se encuentran distribuidos entre Galilea S.A, Constructora Pehuenche Ltda y 1.450 trabajadores prestando servicios a la empresa a través de empresas contratistas en Constructora Pehuenche Ltda.

Galilea busca desarrollar sectores residenciales para la comunidad, con enfoque de largo plazo y asociado a la valorización del trabajo y la calidad de vida. Para lograr esto se requiere entregar la mejor alternativa de vivienda en términos de calidad, precio y oportunidad. Como Inmobiliaria la compañía posee un sistema mono producto, entregando la misma vivienda en todas las ciudades que está presente, con diferencias en precio y segmento del sector residencial que cuyos productos oscilan desde las 1.000 a 3500 UF. (Galilea Ingeniería y Construcción, 2017).

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA UEN.

Galilea S.A. es una constructora e inmobiliaria dedicada a la construcción y venta de viviendas completamente terminadas en sectores residenciales, con un enfoque de largo plazo y utilizando un modelo de producción continua como el corazón del negocio de Galilea, que corresponde a una forma de administrar un proyecto como un flujo constante de construcción de viviendas. En este ciclo todos los actores son importantes, por lo que un desfase en cualquier parte del proceso afecta el resultado de todos.

Figura 1: Proceso producción continua



Fuente: Elaboración propia.

Este modelo de producción fue diseñado para obtener una velocidad de producción de viviendas terminadas igual al flujo de ventas promedio, por esto se genera una estructura secuencial de diversas actividades y especialidades de mano de obra, que están balanceadas para obtener los resultados propuestos, esto es que la cantidad de viviendas construidas sea igual a la vendida.

Los proyectos de construcción de Galilea son de largo plazo, lo que asegura la continuidad de las obras. Es por esto que el funcionamiento secuenciado de especialidades de mano de obra permite asegurar el trabajo para todos los involucrados en el tiempo, la correcta mantención y aseguramiento de la secuencia permite a la empresa lograr la mejor relación precio/calidad, convirtiéndose en la ventaja competitiva. La cadena se inicia con la compra de terreno con proyección a largo plazo, posteriormente pasando por el desarrollo y construcción de proyecto hasta la

escrituración y post venta, en este proceso están involucrados todos los colaboradores de Galilea. El funcionamiento a tiempo de cada uno de los eslabones de la cadena tiene un efecto de “círculo virtuoso”, con alto impacto en los resultados en términos productivos y financieros.


































Con respecto a la oferta que Galilea realiza, corresponde a viviendas completamente terminadas entre 900 y 3500 UF, con el mejor rendimiento en términos de espacio en cada localización, muy funcionales y con especificaciones de calidad adecuadas para cada segmento abordado.

Finalmente, para materializar la estrategia se utiliza la venta en verde, que permite asegurar la continuidad de producción y la industrialización de ella, ya que nos admite obtener un flujo de construcción de viviendas terminadas igual a las ventas promedio, este método permite generar continuidad a nuestros trabajadores y proveedores, administrar las velocidades de producción y tiempo de desarrollo.

2.2.1 PRODUCTOS DE GALILEA.

Con respecto a los productos Galilea construye cinco viviendas a lo largo del país con especificaciones descritas en la siguiente tabla:

Figura 2: Productos de Galilea S.A.

Nombre de la vivienda	Distribución	Especificaciones
 <p>Caiquén Base- Desde 1.000 UF</p>		<ul style="list-style-type: none">  2 Dormitorios.  1 Baño.  Superficie Útil 48m2 aprox.
 <p>Caiquén Ampl – desde 1200 UF</p>		<ul style="list-style-type: none">  3 Dormitorios, principal en Suite.  2 Baños.  Sala de Estar.  Superficie Útil 81m2 aprox.
 <p>Caiquén Plus – Desde 1450 UF</p>		<ul style="list-style-type: none">  3 Dormitorios, principal en Suite.  2 Baños + 1 Visita.  Sala de Estar.  Estar de Estudio.  Superficie Útil 97m2 aprox.
 <p>Torcaza - Desde 1.800 UF</p>		<ul style="list-style-type: none">  3 Dormitorios, principal en Suite.  2 Baños + 1 Visita.  Sala de Estar.  Estar de Estudio.  Superficie Útil 97m2 aprox.
 <p>Cormorán - Desde 2.800 UF</p>		<ul style="list-style-type: none">  3 dorm. principal en suite con walk-in closet.  2 Baños + 1 Visita .  Sala de Estar.  Pieza y Baño de Servicio.  Loggia.  Superficie Útil 125m2 aprox.

Fuente: www.galilea.cl

3.1 DECLARACIONES ESTRATÉGICAS.

A la hora de definir lo que Galilea quiere representar, surge la idea de ser la primera opción cuando el propietario debe decidir en el proceso de adquisición de una vivienda; además se busca desarrollar sectores residenciales para la comunidad, con un enfoque de largo plazo. Bajo este contexto se realizará un análisis crítico de las declaraciones estratégicas y se propondrán nuevos elementos.

3.1.1 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN MISIÓN DE LA UEN.

Para definir y plantear correctamente la misión existen autores que sugieren algunas preguntas que deben ser consideradas para concluir que la Misión está bien planteada y direccionada, por ejemplo, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál será? o ¿Cuál deber ser? (Hill & Jones, 2014); Otros autores proponen otros tipos de preguntas como: ¿Qué ofrecemos?, ¿A quién ofrecemos los productos/servicios?, ¿Cuál es la diferencia de lo que ofrecemos con respecto a la competencia (Kovacevic & Reynoso, 2010), sin embargo, para efectos de este trabajo utilizaremos lo planteado por Kaplan & Norton (2016) y responderemos lo siguiente: ¿Quiénes Somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A quién atendemos? y ¿Dónde atendemos?.

Misión Actual:

“Entregar a nuestros clientes más M2 al mejor precio”

- **¿Quiénes Somos?:** En la misión actual solo se encuentra definido quien el Quienes, solo se puede identificar un propósito
- **¿Qué hacemos?:** Es confuso y no se explica claramente, la frase es utilizada en el rubro, pero no se entiende bien para la lectura de un cliente.
- **¿A quién atendemos?:** No se encuentra definido en la Misión, se habla de clientes, pero no se caracteriza.
- **¿Dónde atendemos?:** No se encuentra definido en la Misión, es una frase que no posee cobertura.

Se puede observar que la misión actual carece de información necesaria para los clientes como ¿Quiénes somos?, ¿A quién atendemos? o ¿Dónde estamos? Además, es muy corta y no refleja el propósito de la empresa y se propone lo siguiente:

En Galilea nos dedicamos a la venta de viviendas con la mejor relación Precio - Calidad y Espacio, ubicadas en barrios tradicionales, desde Rancagua a Puerto Montt.

Al igual que lo planteado anteriormente se repite el análisis con las preguntas propuestas por Kaplan & Norton, es decir:

- **Quiénes Somos:** Galilea es una empresa dedicada al desarrollo de proyectos inmobiliarios, con enfoque en largo plazo.
- **Qué hacemos:** Construimos viviendas con la mejor relación Precio - Calidad y Espacio.
- **A quién atendemos:** A familias o inversionistas que busquen una vivienda de precio altamente competitivo con la mejor relación precio, calidad y espacio.
- **Dónde atendemos:** La presencia de Galilea S.A. abarca desde Rancagua a Puerto Montt.

Esta misión planteada satisface plenamente las preguntas indicadas anteriormente, donde se puede ver claramente todos los elementos relevantes.

3.1.2 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN VISIÓN DE LA UEN.

“La misión es el propósito de la organización, por lo cual debe ser amplio, fundamental y duradero; debe permanecer estable durante muchos años, sin importar quiénes administran la organización, y hasta que las condiciones competitivas obliguen a ajustar la razón de ser. La función del propósito es guiar e inspirar, no necesariamente obtener una ventaja o diferenciar” (Kovacevic & Reynoso, 2010).

Kaplan & Norton, (2008), señala que la declaración de la visión de una empresa considera objetivos de mediano y largo plazo, debe estar siempre orientada al mercado donde se desenvuelve la organización y expresar como quiere que la empresa sea percibida por su entorno y el futuro esperado.

Visión actual:

“Ser la primera opción para nuestros potenciales clientes”

La visión de Galilea será analizada bajo tres dimensiones: Posicionamiento, Ámbito geográfico, Alcance sectorial (Francés, 2006).

- **Posicionamiento:** Galilea busca ser la primera opción cuando a un cliente debe decidir en el proceso de adquisición de una vivienda.
- **Ámbito Geográfico:** No se encuentra definido, Galilea está ubicada desde Rancagua hasta Puerto Montt. No se considera en la Visión.
- **Alcance Sectorial:** no se encuentra definido.

En la declaración de la visión se puede identificar el posicionamiento que se espera, se debe incorporar tiempo en el cual se desea alcanzar, además falta definir los otros dos elementos. Considerando los aspectos mencionados y dando cumplimiento a las preguntas señaladas anteriormente, se propone lo siguiente:

“En los próximos cinco años Galilea busca ser la primera opción del mercado inmobiliario de la Zona Centro y Sur del país.”

Con esta definición se satisface plenamente las preguntas que fueron expuestas anteriormente.

3.1.3 DEFINICIÓN CREENCIAS.

Galilea ha definido sus valores como aquellos principios que orientan el comportamiento de las personas, es una empresa orientada en la rentabilidad a largo plazo, busca estabilidad y seguridad para todo los que interactúan con ella, para lograr esto se definen los siguientes valores:

- **Austeridad:** Velar por la utilización eficiente de los recursos existentes, optimizando su uso. Incurrir en gastos siempre que sea necesario y prescindir de lo inútil, superfluo y lujoso, actuando de manera colaborativa frente a los trabajadores de la empresa.
- **Análisis Crítico:** Tenemos la capacidad para considerar todos los factores pertinentes al momento de tomar una decisión. Analizamos y cuestionamos cada variable para llegar a una solución lo más eficiente posible, teniendo una visión de largo plazo. Somos trabajadores profesionales, informados y con conocimiento profundo de las materias que inciden en nuestro quehacer. Nos involucramos en los temas y sabemos qué hacer.
- **Sentido del deber:** Tomamos conciencia, nos comprometemos y nos hacemos cargo de las responsabilidades que se tienen en la empresa, que son más amplias que las específicas al cargo. Por ello las cumplimos a cabalidad y nos adaptamos a los distintos requerimientos que surgen día a día, para lograr el objetivo final.

3.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

El análisis estratégico requiere una mirada de los factores internos y externos, como lo indica Kaplan & Norton, (2016) “una vez que las organizaciones han definido a través de su Visión las metas que desean alcanzar, es necesario realizar un análisis externo e interno de la organización, con el objeto de identificar sus fortalezas y debilidades, como así también sus oportunidades y amenazas”.

El análisis externo se desarrolla utilizando el análisis PESTEL que permite identificar las amenazas y oportunidades. Para el análisis interno se analizarán capacidades y recursos de la empresa.

Respecto al análisis externo Galilea S.A. ha desarrollado políticas orientadas a resguardar los principios de estabilidad y sustentabilidad de la empresa. Mitigando las variables de incertidumbre que la afectan o puedan afectar el riesgo financiero.

Posteriormente se efectúa el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en conjunto pueden dar un diagnóstico de la situación interna y de una organización, así como la externa; es decir amenazas y oportunidades. Es una herramienta sencilla y permite tener una visión global de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta; Una debilidad de una organización se define como un factor que la empresa realiza en forma deficiente; La oportunidad corresponde a aquellas fuerzas externo no controlable por la organización, que representan elementos de crecimiento: Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan fuerzas negativas no controlables por la organización.

3.2.1 ANÁLISIS EXTERNO – MACROENTORNO.

Es necesario que los ejecutivos conozcan con claridad el macroentorno en el que se encuentran insertos, por lo cual se debe necesariamente identificar todos los aspectos que pueden afectar o beneficiar a la organización. Para esto, la literatura existente ha definido el análisis PESTEL como una herramienta que permite conocer los componentes políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que atañen a la institución:

3.2.1.1 Factores políticos.

Chile se encuentra en periodos con cambios en la inestabilidad política puede afectar negativamente los resultados de la Empresa como por ej: el programa extraordinario de vivienda e integración Social (DS116), afectando principalmente en la venta de viviendas y desbalanceando el esquema de trabajo. Además, se debe considerar que Galilea está sujeta a una estricta regulación y depende del otorgamiento de permisos de construcción, regulaciones ambientales entre otras.

Cambios de este tipo pueden afectar la factibilidad y rentabilidad de los proyectos de la Compañía, para mitigar esto se pone especial cuidado en la compra de terrenos donde la construcción está proyectada en horizontes de 5, 8, 10 años, en algunos casos con un ante proyecto municipal aprobado.

Otro cambio relevante son la **reforma tributaria y la reforma laboral**, que entre varios potenciales efectos en las empresas, consideran impactos específicos para la industria inmobiliaria. Los principales son el hecho que las inmobiliarias pasen a ser ahora sujetos de IVA, lo que ha tenido como efecto un aumento de los precios de las viviendas, y en lo que respecta a la reforma laboral el hecho de que los trabajadores contratados para desempeñar trabajos en una obra o faena transitoria tendrán el derecho a la negociación colectiva, facultad que en la anterior legislación no tenían.

3.2.1.2 Factores culturales.

Con la incertidumbre que existe en el país, existen familias que están menos dispuestas a arriesgarse a un crédito hipotecario tan elevado esto hacer que en vez de optar a viviendas de 2500 uf busquen alternativas más económicas que entreguen un nivel similar de comodidad, en este aspecto Galilea se ve favorecida ya que se produce un desplazamiento de mercado, las personas buscan una vivienda más barata y que entregue la mejor calidad y espacio posible.

3.2.1.3 Factores económicos.

En el último Informe de estabilidad Financiera, el Banco Central había advertido una "mayor restricción en el otorgamiento de los créditos bancarios" y el mantenimiento de "un crecimiento estable, aunque con diferencias a través de bancos", en préstamos para la vivienda, **provocando regulaciones crediticias** más altas, ahora se debe contar con un 20% de ahorro y anteriormente era un 10%.

A pesar de los niveles de incertidumbre el 75% de los proyectos se vende antes de terminar la edificación, hoy las inmobiliarias tardan 14 meses en promedio en vender el stock disponible de viviendas, esto lo reveló un estudio de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) divulgado por El Mercurio, esto refleja la **alta demanda que tienen las viviendas** en el país convirtiéndose en una posible oportunidad. Para Galilea el posicionamiento en el mercado para asegurar la venta antes de la construcción es un pilar fundamental en el negocio para proyectar la construcción en base a lo vendido aprovechando economías de escala y proyectando negocios según las ventas.

Otro factor relevante es la inmigración que está en crecimiento desde el 2014, si en el 2016 ingresaron a Chile 1.649 haitianos, en 2017 lo hicieron 73.098; En lo que va de 2018, según la policía, 411 nacionales de Haití han arribado diariamente al país sudamericano al 9 de abril 2018. (Montes, 2018).

A pesar de la incertidumbre descrita anteriormente las proyecciones para el 2019 son positivas, el rango de crecimiento anual para la inversión sectorial es 2,2% a 6,2%, mientras que para 2020 el crecimiento oscila en un intervalo de 1,5% y 5,5% anual. Este escenario supone que la política monetaria continuará siendo expansiva durante 2019 y menos expansiva durante 2020, toda vez que la tasa neutral de política se estima entre 4 y 4,5% anual. De este modo, la inversión sectorial crecerá por sobre su nivel promedio durante 2018 y 2019, para luego converger a sus patrones de comportamiento histórico en 2020, (Macroeconomía y Construcción MACH 48, 2018).

3.2.1.4 Factores Sociales.

La ley del consumidor ha adquirido mayor preponderancia en los últimos años. Los clientes se han vuelto más exigentes a la hora de demandar sus derechos, la industria se ve más expuesta a posibles requerimientos en contra, muchas de las cuales pueden no tener una justificación real, pero que igualmente requieren ante un tribunal una respuesta contundente y fundamentada de nuestra parte. El impacto que se deduce de esto tiene relación con las exigencias que el cliente puede requerir del producto que en ocasiones es distinto al producto que se vende.

Según el INE durante el 2017 la tasa de desocupación fluctuó entre un 6,9% y 8% esto hace que nuestros potenciales clientes ante la incertidumbre en relación con lo laboral puedan **desplazarse de segmento** y optar por una vivienda con mejor relación precio calidad.

3.2.1.5 Factores tecnológicos.

El gran flujo de información que se genera en Galilea producto de; presupuestos, información de clientes, contabilidad etc., hace que se necesite un sistema robusto y seguro para manejar la información. Galilea ha sido la primera empresa en el país y la segunda de Sudamérica en incorporar un ERP con un módulo o solución vertical denominada HomeBuilder, herramienta diseñada especialmente para el rubro inmobiliario y de la construcción, que permite gestionar en línea una serie de procesos propios de esta industria. La iniciativa, ha permitido consistencia e integridad de la información, se han podido estandarizar procedimientos extender y hacer escalable a las operaciones, mitigando los riesgos asociados al negocio y minimizando aquellos que no agreguen valor a los procesos operativos.

3.2.1.6 Factores ambientales.

No solo hay que construir bien, el arquitecto de la empresa al momento de diseñar los proyectos evalúa las condiciones y la legislación vigente para diseñar los proyectos inmobiliarios. Galilea cumple la legislación generando todos los proyectos necesarios para obtener los permisos de edificación del proyecto de urbanístico.

Ley N° 19.300 que establece las bases generales del medio ambiente, está presente en la empresa y existe claridad en el principio de responsabilidad por el daño ambiental, sobre todo en etapas de diseño y construcción. Algunos ejemplos de proyectos son: ampliaciones de calles, semáforos, pasos peatonales, entre otros, estos son realizados según los requerimientos en la legislación.

3.2.1.7 Factores legales.

Uno de los temas relevantes en los últimos años en la industria inmobiliaria, particularmente después del terremoto del 27 de febrero del 2010, ha sido la responsabilidad que les corresponde a las constructoras e inmobiliarias y demás agentes que participan en los **procesos constructivos** frente a posibles fallas o deficiencias en las construcciones. El código civil y la ley General de Urbanismo y Construcciones, han

regulado detalladamente los casos, plazos y responsabilidades resultantes de posibles fallas en la construcción.

Considerando los elementos externos del análisis se ha considerado lo más relevante para el análisis y se resume en cuatro Oportunidades y Cuatro Amenazas.

Tabla 1: Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Alta necesidad viviendas (Factores Económicos)	A1: Incertidumbre e indefiniciones en reforma tributaria (Factores Políticos)
O2: Desplazamiento de segmento por seleccionar vivienda más económica. (Factores sociales)	A2: Incertidumbre e indefiniciones en reforma laboral. (Factores Políticos)
O3: Estabilidad económica país. (Factores Económicos).	A3: Limitaciones crediticias por regulaciones de la SBIF. (Factores Económicos).
O4: Posicionamiento de mercado compra en blanco. (Factores económicos)	A4: Responsabilidad sobre procesos constructivos. (Factores legales)

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 ANÁLISIS INTERNO.

El análisis interno se realizará mediante la estructura de Recursos y Capacidades debiesen ser bloques fundamentales en la estrategia competitiva; ya que para planificar la estrategia es fundamental reconocer un recurso o una capacidad organizacional por lo que es, y saber cómo aprovechar todo el conjunto de recursos y capacidades de la empresa (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2015).

3.2.2.1 Recursos Tangibles.

- **Recursos Físicos:** Galilea cuenta con 30 años de desarrollo inmobiliario y ha logrado diferenciarse por cuatro elementos principalmente:
 - Respecto a terrenos Galilea cuenta con renovación de terrenos en el 100% de los proyectos en Construcción para proyectos con fecha de término menor a 1 años.
 - Cada proyecto inmobiliario que está en construcción cuenta con maquinaria especializada para los trabajos que las especificaciones técnicas requieren es por esto por lo que se cuenta con 30 Retroexcavadoras, 6 excavadoras, 2 rodillos compactadores y 9 plantas de hormigón.
 - Para lograr los niveles de producción Galilea cuenta con más de 20 moldajes de hormigón armado.

- Finalmente, para la movilidad de la supervisión a lo largo del país y para pequeños traslados de materiales se cuenta con 80 camionetas.
- **Financieros:** Galilea construye con capitales propios y para esto es importante que los capitales no estén excesivamente detenidos mientras se realiza la construcción de las viviendas, por lo que se planifica un horizonte de 18 meses desde que se firma la promesa de venta posteriormente se construye y finalmente se entrega a propietario, esto hace que la empresa tenga un **alto poder de endeudamiento**. Esta planificación permite a la empresa aprovechar economías de escala y proyectar negocios de manera estable en el tiempo.

Un punto importante tiene relación con la gestión de compra y la estabilidad del negocio es fundamental, podemos **asegurarle al proveedor compras, continuas y estables a lo largo del tiempo** obteniendo precios altamente competitivos.

- **Organizacionales:** Galilea está presente desde Rancagua a Puerto Montt, la **cobertura geográfica de la empresa es de difícil supervisión**, existe un gran equipo viajando constantemente, supervisando los proyectos, apoyado fuertemente de sistemas de información.

3.2.2.2 Recursos Intangibles.

- **Humanos:** Dada la geografía de nuestro país es difícil la comunicación presencial en la empresa, por lo tanto, el recurso humano es fundamental, existe un grupo en obras y otro grupo flotante, la mayoría de las personas de la empresa es joven cuyo promedio se centra en 28 a 40 años, la edad promedio de la empresa **favorece la capacidad de innovar**, constantemente se están probando productos. Dado lo joven que es la edad promedio, **tienen altos niveles de rotación** donde el profesional toma experiencia y posteriormente lleva el conocimiento a otra empresa, la retención del talento no está desarrollada.
- **Técnico/productivo:** La rotación y la inestabilidad del rubro impacta fuerte mente en desestabilizar los rendimientos de los contratistas que intervienen en diferentes faenas, retrasando los proyectos con efectos en el **incumplimiento de los plazos de entrega**; la renovación de proyectos es otro factor complejo ya que se debe planificar un método para obtener los permisos de servicios, hasta ahora la empresa no ha podido balancear esto generando incumplimientos en los plazos de entrega por no contar con los permisos necesarios.

- **Imagen de empresa:** Galilea en regiones es una empresa **reconocida por su trayectoria** asociada al desarrollo inmobiliario y ha demostrado ser una empresa responsable ante sus clientes y para que los potenciales clientes puedan proyectar la compra de su vivienda con la empresa, actualmente la empresa en algunos proyectos la empresa se demora más de lo acordado por la rotación o mala planificación.

Del análisis interno se puede resumir lo siguiente:

Tabla 2: Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: Alto poder de endeudamiento. (Recurso financieros)	D1: Supervisión presencial. (Recursos organizacionales).
F2: Buena capacidad de innovar. (Recursos humanos)	D2: Incumplimiento con los plazos de entrega. (Recurso Imagen de empresa).
F3: Buena gestión de compras. (recursos financieros)	D3: Constante renovación de proyectos (Recursos humanos)
F4: La empresa posee buena reputación. (Recurso Imagen de empresa).	D4: Baja capacidad para retener talentos (Recursos humanos)

Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 ANÁLISIS FODA.

En esta sección mediante la utilización del análisis FODA podremos reconocer las fortalezas más importantes de la organización, las cuales se deben potenciar; asimismo, las debilidades que afectan y que se deben mejorar, como también las oportunidades factibles de aprovechar según las fortalezas, por último, qué amenazas enfrentar.

3.2.3.1 FODA Cuantitativo.

La cuantificación de la relación entre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas permite tener una relación entre los aspectos fuertes y débiles de una organización, para generar la relación varios autores sugieren realizar actividades de discusión con ejecutivos seniors de la compañía donde compartan y discutan sobre las relaciones del FODA.

El objetivo de hacer esta cuantificación es poder identificar cuáles son las fortalezas que realmente ayudan a aprovechar las oportunidades o a enfrentar las amenazas y las

debilidades que no permiten aprovechar oportunidades o hacen vulnerables a las amenazas, de esta manera se destinan los recursos a lo que realmente es importante, considerando que los recursos en las empresas son limitados Para poder evaluar la relación entre los factores endógenos y los factores exógenos, se colocan en una nueva matriz y se evalúa su relación con una nota de 1 a 7 (Cancino, 2012).

Una vez realizada la Matriz, asigna una ponderación a las diferentes relaciones generadas entre: Fortalezas vs Oportunidades, Fortalezas vs Amenazas, Debilidades vs Oportunidades y Debilidades vs Amenazas.

Con este análisis podemos identificar las fortalezas o debilidades que debemos reforzar, mantener o simplemente no considerar ya que no afectan al resto de elementos de la matriz, por otro lado, el análisis que se desprende de la matriz permite detectar que amenazas y que oportunidades están presentes en el entorno del negocio y deben ser atendidas (Cancino, 2012).

3.2.3.2 Análisis de los resultados.

A continuación, se señalan los resultados obtenidos del análisis FODA, junto al análisis por cuadrante.

Fortalezas vs oportunidades

En este cuadrante se relacionan las fortalezas que posee Galilea que ayudan a aprovechar las oportunidades que entrega el mercado.

Tabla 3: Análisis de Fortalezas / Oportunidades.

		OPORTUNIDADES				
		Alta demanda de viviendas	Desplazamiento de segmento	Estabilidad económica país	Posicionamiento de mercado	
F O R T A L E Z A S	Interno / externo					
	Alto poder de endeudamiento	5,5	4,1	6,0	5,5	5,3
	Buena capacidad de innovar	5,6	4,6	6,0	6,4	5,7
	Buena gestión de compras	5,0	3,4	5,5	4,5	4,6
	Buena reputación	6,4	6,1	5,3	6,7	6,1
		5,6	4,6	5,7	5,8	

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadrante vemos que la fortaleza que presenta mejor nota es la “Buena reputación”, colaborando fuertemente a todas las oportunidades, la segunda fortaleza es la “capacidad de innovación” que también permite aprovechar las oportunidades que tiene Galilea sobre todo con cambios de normativa como por ej: el PDA al buscar materialidades que cumplan las nuevas normas y que sean a precio competitivo, por otro lado, de la oportunidad “posicionamiento de mercado”, “estabilidad económica del país” y la “Alta demanda de viviendas” están fuertemente influenciadas por las fortalezas que posee la empresa con prácticamente la misma nota, se puede observar una economía estable para los próximos años y con una alta demanda que actualmente no está cubierta.

Debilidad vs Oportunidades

En este cuadrante analizaremos como las debilidades no contribuyen a aprovechar nuestras oportunidades.

Tabla 4: Análisis Debilidades / Oportunidades

		OPORTUNIDADES				
Interno / externo		Alta demanda de viviendas	Desplazamiento de segmento	Estabilidad económica país	Posicionamiento de mercado	
D E B I L I D A D E S	Supervisión presencial	3,3	3,1	4,0	5,6	4,0
	Incumplimiento con los plazos de entrega	6,7	5,3	2,0	6,8	5,2
	Constante renovación de proyectos	6,1	4,8	6,0	6,0	5,7
	Baja capacidad para retener talentos	6,3	3,0	6,0	6,5	5,5
		5,6	4,1	4,5	6,2	

Fuente: Elaboración propia.

La constante renovación de proyectos es la debilidad con mayor impacto para no poder aprovechar las oportunidades como la “alta demanda de viviendas” que existe en el país y “la estabilidad económica del país” que se observa para los años 2019 y 2020, esto se debe a posibles retrasos procesos constructivos por no tener todos los proyectos aprobados.

Respecto a la oportunidad posicionamiento del mercado es la que más se ve influenciada por las debilidades, dado que la supervisión presencial si no se lleva a cabo correctamente la calidad de las viviendas se ve afectada, el incumplimiento de plazos de entrega, tenemos en promedio seis meses de retraso y la baja capacidad de retener talentos que constantemente se debe explicar el modelo constructivo lo que conlleva a errores y altos costos.

Fortalezas vs Amenazas

En este cuadrante analizaremos como las fortalezas que posee la empresa nos ayudan a hacer frente a las amenazas existentes.

Tabla 5: Fortalezas / Amenazas

Interno / externo		AMENAZAS				
		Incertidumbre reforma tributaria	Incertidumbre reforma laboral	Limitaciones crediticias	La rivalidad entre competidores	
FORTALEZAS	Alto poder de endeudamiento	6,4	6,2	2,4	5,8	5,2
	Buena capacidad de innovar	5,5	5,6	3,1	6,3	5,1
	Buena gestión de compras	3,0	3,0	3,2	4,8	3,5
	Buena reputación	3,5	4,5	6,0	6,4	5,1
		4,6	4,8	3,7	5,8	

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver nuestras fortalezas tienen fuerte relación con “la rivalidad entre competidores”, no así para la posible baja de compras que exista por las limitaciones crediticias que impone la SBIF al otorgar créditos hipotecarios de un 80%.

De las fortalezas se puede ver que todas tienen un peso relativamente similar para enfrentar las amenazas a excepción de “Buena gestión de compras” que no se ve influenciada por las amenazas.

Debilidades vs Amenazas

En este cuadrante se analiza como las debilidades pueden fortalecer las amenazas que posee la empresa.

Tabla 6: Debilidades / Amenazas

Interno / externo		AMENAZAS				
		Incertidumbre reforma tributaria	Incertidumbre reforma laboral	Limitaciones crediticias	La rivalidad entre competidores	
D E B I L I D A D E S	Supervisión presencial	3,2	3,1	2,5	5,6	3,6
	Incumplimiento con los plazos de entrega	2,8	3,0	6,1	6,4	4,6
	Constante renovación de proyectos	4,5	4,5	3,3	5,5	4,5
	Baja capacidad para retener talentos	4,5	5,8	3,6	5,5	4,9
		3,8	4,1	3,9	5,8	

Fuente: Elaboración propia.

Las debilidades más fuertes son la “Baja capacidad para retener talentos”, esto sin duda es importante dado el ambiente de incertidumbre que vivimos y las altas rivalidades que existen en la industria. Se debe poner atención a la D2 que tiene fuerte relación con “limitaciones crediticias” y “rivalidad de competidores” si no mejoramos esta amenaza, nuestros clientes pueden terminar eligiendo a la competencia.

Respecto a la amenaza “Rivalidad entre competidores” es la más fuerte, pero se ve favorecida porque tiene igual ponderación con las fortalezas, esto implica que se anule la alta potencialidad, pero se debe tener cuidado en que no se desarrolle.

3.2.3.3 Conclusiones Análisis FODA

El factor más relevante que se desprende de la sección FO, corresponde a la buena reputación que nos colabora como respaldo para tres de cuatro oportunidades, es por esto que se debe cuidar la reputación de la empresa y ser responsables con los procesos constructivos; respecto a la estabilidad financiera que tiene la empresa le genera el respaldo suficiente para proyectar el negocio con bajo riesgo; respecto a cambios de

normativas la empresa posee una fortaleza importante que es la buena capacidad para innovar y mantenerse competitivos en relación al precio.

Con respecto al segmento de FA la amenaza que se debe tener en cuenta tiene relación con limitaciones crediticias ya que puede provocar una reducción en las ventas y según el análisis solo la buena reputación nos podría ayudar a que no nos afecte.

Por último, la empresa tiene debilidades que le dificultan en aprovechar las oportunidades como el posicionamiento de mercado que puede verse afectado en al no tener en cuenta las debilidades; si bien existe alta demanda de viviendas es parte de un estudio de la CCHC si no se pone atención en el Incumplimiento de los plazos de entrega, en la renovación de proyectos y en la fuga de talentos no se podrá aprovechar esta oportunidad. De igual manera si no se consideran las debilidades las amenazas más propensas son que los potenciales clientes se vayan con la competencia y opten por otras empresas.

3.3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

A partir del análisis FODA, Galilea ha realizado su propuesta de valor que busca un desarrollo rentable con continuidad de proyectos en el largo plazo de forma segura y responsable y lo define de la siguiente forma:

3.3.1 DECLARACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR.

Galilea está en la búsqueda de desarrollar sectores residenciales para la comunidad, con enfoque de largo plazo y asociados a la valorización del trabajo, la calidad de vida y el respeto. Queremos representar la idea de ser la primera opción, a la hora de decidir en el proceso de adquisición de una vivienda para nuestro segmento objetivo, para lograr lo anterior, se requiere entregar a la comunidad la mejor alternativa de vivienda en términos de calidad, precio y oportunidad.

Nuestros clientes son personas que planifican y buscan maximizar su calidad de vida cuando seleccionan una vivienda, priorizando tener más espacio para desarrollar su proyecto de familia y que considera el prestigio del sector residencial, funcionalidad y respaldo, además de asignarle una alta prioridad a que los barrios sean habitados por gente de trabajo.

Nuestro cliente y nuestro planteamiento anterior definen entonces nuestra estrategia básica como “más m² al mejor precio”. Diseñar proyectos con visión de largo plazo y ser responsables ante los clientes, ya que las ventas futuras tienen una fuerte relación con la calidad de vida de nuestros clientes en sus nuevas viviendas.

Con respecto a nuestra oferta, corresponde a viviendas completamente terminadas entre 1000 y 3500 UF, ubicadas en barrios tradicionales, con el mejor rendimiento en términos de espacio en cada localización, muy funcionales y con especificaciones de calidad adecuada a cada segmento. Esta composición se puede ver en todos los proyectos de la empresa donde se mezclan dos tipos de viviendas, ambas pudiendo ser adquiridas con diferentes subsidios que el gobierno entrega.



















De esta manera se define la propuesta de valor como:

Entregamos a nuestros clientes una vivienda completamente terminada que en términos de Precio, Calidad y Oportunidad obtienen el mejor rendimiento.

3.3.1.1 Caracterización del cliente 1:

El primer segmento está orientado en familias o parejas con trabajos técnicos y/o profesionales que en conjunto obtienen una renta igual o superior a \$600.000, (C2 Y C3) que buscan desde una vivienda básica con proyecciones de ampliación a una vivienda del tipo plus. Con una densificación promedio de 160 habitantes por Ha y que cuyos jefes de hogar posean edades entre los 25 a 40 años.

Figura 3: Productos de Galilea S.A. – Cliente N°1















Nombre de la vivienda	Distribución	Especificaciones
 <p>Caiquén Base- Desde 1.000 UF</p>		<ul style="list-style-type: none">  2 Dormitorios  1 Baño  Superficie Útil 48m2 aprox.
 <p>Caiquén Ampli – desde 1200 UF</p>		<ul style="list-style-type: none">  3 Dormitorios, principal en Suite  2 Baños  Sala de Estar  Superficie Útil 81m2 aprox.
 <p>Caiquén Plus – Desde 1450 UF</p>		<ul style="list-style-type: none">  3 Dormitorios, principal en Suite  2 Baños + 1 Visita  Sala de Estar  Estar de Estudio  Superficie Útil 97m2 aprox.

Fuente: www.galilea.cl

3.3.1.2 Caracterización del cliente 2:

Este segmento está orientado a familias o parejas con trabajos técnicos y/o profesionales que en conjunto obtienen una renta igual o superior a \$1.000.000, (C2 y C1b) ideal para el desarrollo de la familia en un ambiente residencial y cercano a diferentes servicios, con una densificación promedio de 150 habitantes por Ha y que cuyos jefes de hogar posean edades entre los 25 a 40 años.

Figura 4: Productos de Galilea S.A. - Cliente N°2














Nombre de la vivienda	Distribución	Especificaciones
 <p>Caiquén Plus – Desde 1450 UF</p>		<ul style="list-style-type: none">  3 Dormitorios, principal en Suite  2 Baños + 1 Visita  Sala de Estar  Estar de Estudio  Superficie Útil 97m2 aprox.
 <p>Torcaza - Desde 1.800 UF</p>		<ul style="list-style-type: none">  3 Dormitorios, principal en Suite  2 Baños + 1 Visita  Sala de Estar  Estar de Estudio  Superficie Útil 97m2 aprox.

Fuente: www.galilea.cl

3.3.1.3 Caracterización del cliente 3:

El último segmento está orientado en familias o parejas profesionales que en conjunto obtienen una renta igual o superior a \$1.500.000, (C1b y C1a) ideal para el desarrollo de la familia en un ambiente residencial y cercano a diferentes servicios, con una densificación promedio de 140 habitantes por Ha y que cuyos jefes de hogar posean edades entre los 25 a 40 años.

Figura 5: Productos de Galilea S.A. - Cliente N°3

Nombre de la vivienda	Distribución	Especificaciones
		<ul style="list-style-type: none">  3 Dormitorios, principal en Suite  2 Baños + 1 Visita  Sala de Estar  Estar de Estudio  Superficie Útil 97m2 aprox.
		<ul style="list-style-type: none">  3 dorm. principal en suite con walk-in closet  2 Baños + 1 Visita  Sala de Estar  Pieza y Baño de Servicio.  Loggia  Superficie Útil 125m2 aprox.

Fuente: Recuperado de www.galilea.cl

De la propuesta de valor mencionada se desprenden los siguientes atributos:

- a. **Oportunidad:** este atributo corresponde al tiempo que el cliente tiene para planificar la elección del barrio donde vivir, Galilea permite que los clientes puedan comprar en blanco con un compromiso de entrega de su casa completamente terminada en un plazo de 18 meses.
- b. **Calidad:** Diseñar proyectos con visión de largo plazo y somos responsables ante nuestros clientes ya que entendemos que las ventas futuras tienen una fuerte relación con la calidad de vida de ellos es por esto que, utilizamos materialidades probadas

en la industria, actuamos con responsabilidad, respetamos los procesos y normativas en los procesos constructivos.

- c. **Precio:** Cuando hablamos de precio en Galilea buscamos entregar “Mas metros cuadrados al mejor precio”, está frase indica que, dado un precio, nuestras viviendas son la mejor opción en términos de calidad y oportunidad.

3.3.2 RELACIÓN ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR Y CREENCIAS.

La siguiente tabla muestra la relación de los atributos de la propuesta de valor con las creencias de la empresa y se explica cada una de ellas.

Tabla 7: Relación atributos propuesta de valor y creencias

ATRIBUTO	CREENCIA	RELACIÓN
Oportunidad	Austeridad	En Galilea los barrios son sencillos, sin grandes lujos, lo que busca la empresa es entregar una vivienda con recursos usados de manera eficiente, nuestras viviendas serán la alternativa más eficiente en términos de espacio habitable y localización.
	Análisis crítico	Entendemos que uno de los factores por lo cual nos prefieren es por la opción de planificar la compra de una vivienda, es por esto que cuestionamos cada variable para llegar a una solución, considerando las opiniones de manera transversal manteniendo una fuerte visión en largo plazo.
	Sentido del deber.	Cumplimos con nuestros compromisos, damos respuestas oportunas, entendemos la importante inversión que significa para un cliente la compra de una vivienda, que en algunos casos es la inversión de su vida, es por esto, que actuamos con responsabilidad y respetamos los procesos y normativas.
Calidad	Austeridad	Los barrios que desarrolla galilea son con enfoque en largo plazo, al inicio son barrios que cuentan con lo justo y necesario para el desarrollo inmobiliario con proyección en largo plazo.
	Análisis Crítico	Cada colaborador según su alcance realiza esfuerzos en analizar y cuestionar las variables para llegar a la

ATRIBUTO	CREENCIA	RELACIÓN
		solución más eficiente que permitan generar un barrio sustentable en el tiempo, asociado a la calidad de vida que promueve Galilea.
	Sentido del deber	Nos hacemos cargo de las responsabilidades que tiene la empresa, los barrios que Galilea desarrolla cuentan con el esfuerzo de cientos de colaboradores, se fomenta el trabajo en equipo y nos involucramos para lograr nuestros objetivos, respetamos las normativas pensando en la sustentabilidad en el largo plazo.
Precio	Austeridad	Galilea no genera barrios lujosos y sus viviendas están optimizadas para que el precio sea atractivo y prescindir de lo innecesario. Esto no va en desmedro de la calidad de nuestros materiales, sino que optimizamos el uso de nuestros recursos para entregar una vivienda a menor precio.
	Análisis Crítico	Para que el precio sea atractivo se necesita tener altas economías de escala, el análisis incentiva la participación entre los individuos que conforman la organización, se actúa de manera colaborativa y se consideran todas las variables, seleccionando materiales de la mejor calidad de la manera más eficiente.
	Sentido del deber	Si el trabajador no se hace cargo de las responsabilidades que posee el puesto, no es sustentable la empresa en el largo plazo, se debe cumplir con garantía legales.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.3 RELACIÓN ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR Y ANÁLISIS FODA

A continuación, se presenta un análisis respecto del planteamiento realizado a través de la matriz FODA y los atributos mencionados en la propuesta de valor. Lo anterior, con el fin de evaluar cómo cada aspecto de la matriz FODA afecta el cumplimiento de los atributos y, por consiguiente, la propuesta de valor:

Cada relación será analizada bajo la siguiente lógica de interpretación:

- Fortaleza:** ¿Esta fortaleza es importante para cumplir con mi atributo?
- Oportunidad** ¿El atributo me permite tomar esta Oportunidad?
- Debilidad** ¿Esta debilidad me dificulta cumplir con el atributo?
- Amenaza** ¿Esta amenaza pone en peligro cumplir con el atributo?

3.3.3.1 Atributo Oportunidad / Análisis FODA:

Tabla 8: Relación atributo “Oportunidad” / análisis FODA

ATRIBUTO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Oportunidad	Alto poder de endeudamiento.	Alta demanda de viviendas.	-	-
	-	Desplazamiento de segmento.	Incumplimiento con los plazos de entrega.	Incertidumbre reforma laboral.
	Buena gestión de compras.	-	Constante renovación de proyectos.	Limitaciones crediticias.
	Buena reputación.	Posicionamiento de mercado.	Baja capacidad para retener talentos.	La rivalidad entre competidores.

Fuente: Elaboración propia.

Quienes compran en Galilea son personas que planifican su proyecto de familia proyectado obtener una vivienda 18 meses después de la promesa de compra, esto es factible ya que la empresa tiene buena reputación que ha desarrollado con el tiempo, esto es gracias a que Galilea entiende que las ventas futuras tienen relación con nuestro comportamiento con el cliente. Está proyección es conveniente para la empresa ya que permite aprovechar economías de escalas, planificar los ritmos óptimos en la construcción de viviendas; En momentos de inestabilidad existen potenciales clientes que optan por elegir una vivienda que puedan pagar de manera más cómoda generando un efecto de desplazamiento de segmento. Respecto al posicionamiento de mercado y en conjunto con lo anterior existen potenciales clientes que optan por una vivienda a precio más conveniente con prestaciones equivalentes a la competencia solo porque Galilea es una empresa conocida en regiones.

A pesar de la holgura de tiempo que se cuenta existen problemas para los plazos de entrega y lo dificultoso que es la constante renovación de proyectos a medida que avanza la construcción de cada uno, este es un desafío importante que tiene que la empresa debe resolver.

Existe una oportunidad asociada a la necesidad de viviendas en Chile, para la empresa es un punto relevante, ser ordenado con la venta para poder cumplir en los tiempos comprometidos, ya que si no se cumple este tiempo pueden existir multas.

Existen amenazas como la reforma laboral que puede tener efectos en los ritmos de producción, o en remuneraciones a subcontratistas, esto puede impactar fuertemente las capacidades productivas para cuando no se llega a tiempo de manera oportuna. Respecto a la rivalidad de competidores la persona que compra con 18 meses de anticipación y se planifica es gente que ha podido ver como las viviendas en los últimos años han aumentado su valor y ven que la vivienda que tienen reservada es más barata que la competencia.

3.3.3.2 Atributo Calidad / Análisis FODA.

Tabla 9: Atributo Calidad / Análisis FODA

Atributo	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Calidad	-	Alta demanda de viviendas.	Supervisión presencial.	-
	Buena capacidad de innovar.	Desplazamiento de segmento.	-	Incertidumbre reforma laboral.
	Buena gestión de compras.	Cambios en normativa	-	-
	Buena reputación.	Posicionamiento de mercado.	Baja capacidad para retener talentos.	La rivalidad entre competidores.

Fuente: Elaboración propia.

La calidad de la vivienda es otro atributo dado que el cliente busca maximizar calidad de vida priorizando tener más espacio para desarrollar el proyecto de familia, donde el respaldo que la empresa es fundamental, cuando ha habido cambios en la regulación Galilea ha innovado en sus productos incorporando nuevas tecnologías sin cambiar la vivienda esto fortalecido con la gestión de compras ha permitido entregar el producto con los mismos estándares que cumplen con la regulación.

En Galilea está en un mercado altamente competitivo y en los 35 años que posee la empresa se ha posicionado en centro y sur de Chile, sin embargo, se ha detectado que

existe una baja capacidad para retener talentos y además la distancia existente entre proyectos que dificulta para cumplir nuestra propuesta de valor, por esto que debemos poner énfasis en la rotación y supervisión.

Respecto a las amenazas la reforma laboral y la incorporación de inmigrantes tiene repercusiones en la calidad del producto si no se supervisa correctamente los puestos operativos pueden tener impacto en la calidad del producto ya que los estándares de construcción en Chile son más elevados que en otros países. Si no se es responsable con la Calidad de la vivienda el potencial cliente puede desistir la compra e ir a la competencia y si es masivo puede repercutir en la reputación.

Finalmente podemos ver que las fortalezas afectan significativamente al cumplimiento del atributo y que existen además factores externos que nos podrían ayudar a materializar nuestra estrategia.

3.3.3.3 Atributo Precio / Análisis FODA.

Tabla 10: Atributo Precio / Análisis FODA

Atributo	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Precio	Alto poder de endeudamiento.	Alta demanda de viviendas.	Supervisión presencial.	Incertidumbre reforma tributaria.
	Buena capacidad de innovar.	Desplazamiento de segmento.	-	Incertidumbre reforma laboral.
	Buena gestión de compras.	Cambios en normativa	-	-
	Buena reputación.	Posicionamiento de mercado.	Baja capacidad para retener talentos.	La rivalidad entre competidores.

Fuente: Elaboración propia.

Precio: Más m² al mejor precio” es posible gracias a la estructura financiera, pensar en proyectos a largo plazo permite asegurar la continuidad a nuestros trabajadores, proveedores, administrar las velocidades de producción y los tiempos de desarrollo. Asegurar la continuidad de producción y la industrialización, de tal manera que se pueda obtener un flujo de construcción de viviendas terminadas que iguale al flujo de ventas promedio. Entregar una vivienda a precio competitivo requiere maximizar las operaciones y este modelo genera sinergias importantes con las fortalezas. En Galilea sabemos que existen elementos importantes que nos pueden dificultar cumplir con nuestra propuesta y están asociados a la supervisión que se debe hacer por parte de la inmobiliaria para cumplir con lo que se está vendiendo, con los plazos estipulados. La constante renovación también genera dificultades ya que en ocasiones quedamos

expuestos a huelgas de los servicios o tramites que imposibilitan obtener los permisos correspondientes a los proyectos.

Ante los factores externo la reforma tributaria y laboral no existe certeza en cómo va a afectar a la industria, además ha habido limitaciones crediticias que han ido en desmedro de las ventas, reflejando bajas hasta de un 40% según estudios de la CCHC, pero también sabemos que ante periodos de incertidumbre se generan oportunidades como potenciales clientes que optan por cambiarse de segmento a la hora de iniciar su proceso de selección de vivienda.

3.4 MODELO DE NEGOCIO.

Una empresa está en la constante búsqueda de satisfacer las necesidades existentes y obtener una retribución o ganancia por ello, por lo tanto, para lograr con éxito el desafío, primordial es tener una clara definición del negocio que se llevará a cabo, sea éste con o sin fines de lucro.

Thompson y Strickland (2007), indican que el “modelo de negocios es la línea secuencial de la administración respecto de la forma como la estrategia será rentable”. Así el modelo de negocios explica cómo la estrategia generará los beneficios esperados. Entonces se debe comprender cómo funciona la estrategia dentro de un modelo de negocios y cómo este último al ser aplicado debería generar la rentabilidad de la propuesta de valor.

Magretta (2002), explica que un “buen modelo de negocios es imprescindible para toda organización exitosa”. Un modelo de negocios es una historia del cómo funciona una empresa. Debe responder al ¿cómo ganamos dinero en este negocio?, lo que coincide con Thompson y Strickland (2007) que dice “el modelo de negocios se basa en cómo se generan los ingresos”.

Construir un modelo de negocio aporta valor añadido a cualquier empresa o proyecto empresarial; proporcionando un mayor conocimiento y visión de la organización a través de un enfoque sistémico.

A continuación, se presenta El Canvas desarrollada por el consultor Suizo Alexander Osterwalder, en el 2004, en su tesis doctoral:

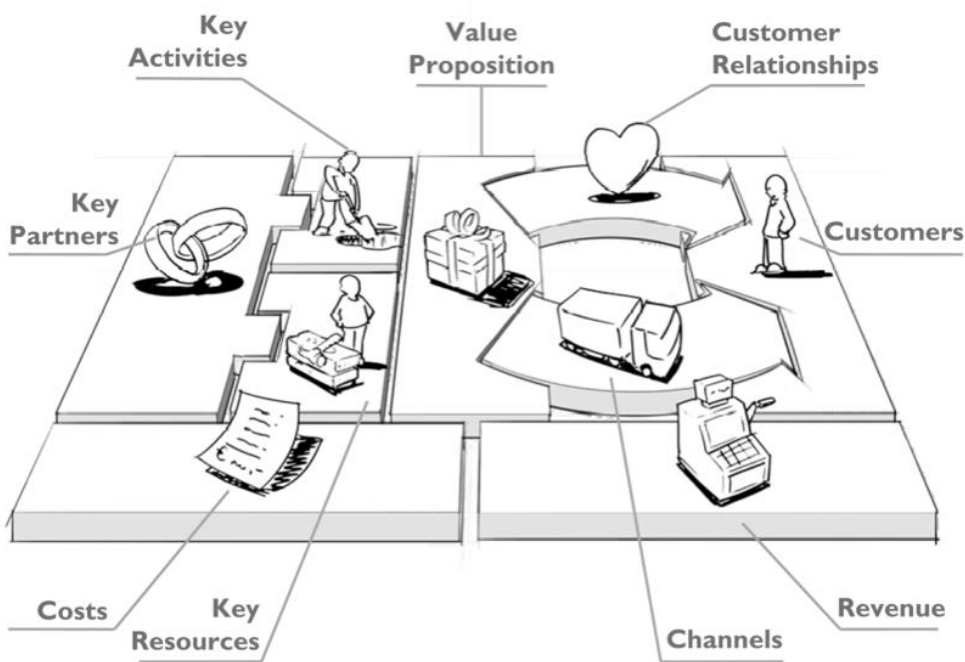


Figura 6: Modelo Canvas

El Canvas es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor (Osterwalder, 2004). Canvas es un lienzo que permite la evaluación de una idea. Se compone de nueve bloques:

- Segmento de clientes
- Alianzas clave
- Propuesta de valor
- Actividades
- Canales
- Flujo de ingresos
- Estructura de costos
- Recursos clave
- Relaciones con los clientes

Cada bloque será contextualizado a Galilea en el desarrollo del capítulo.

3.4.1 IMPORTANCIA DEL MODELO DE NEGOCIO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

El modelo de negocio permite conectar la formulación y la implementación de la estrategia, según Osterwalder (2004), define el modelo de negocios de la siguiente manera: “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”.

3.4.2 LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS



Figura 7: Modelo de negocio - Canvas Galilea S.A.

3.4.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CADA ELEMENTO DEL MODELO DE NEGOCIO

El modelo de Negocios de Galilea será desarrollado bajo la metodología Canvas donde se describen los nueve elementos del modelo:

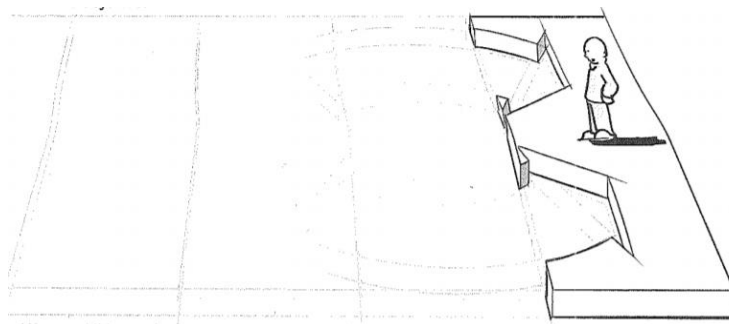
3.4.3.1 Segmento de clientes

El cliente de Galilea corresponde a familias o parejas que buscan proyectarse en un entorno familiar, que cuyas edades de los jefes de hogar fluctúan entre los 25-40 años y que busquen maximizar su calidad de vida eligiendo una vivienda que:

- Sea la más eficiente en términos de espacio habitable y localización.
- Sea equivalente a la competencia, a menor precio.
- Entregue la oportunidad de planificarse en el proceso de elegir la vivienda con un horizonte de 18 meses.

Para esto Galilea genera barrios con la misma perspectiva, pero para segmentos económicos diferentes:

- Segmento 1, renta sobre \$600.000.
- Segmento 2, renta sobre \$1.000.000.
- Segmento 3, renta sobre \$1.500.000.



3.4.3.2 Propuesta de Valor

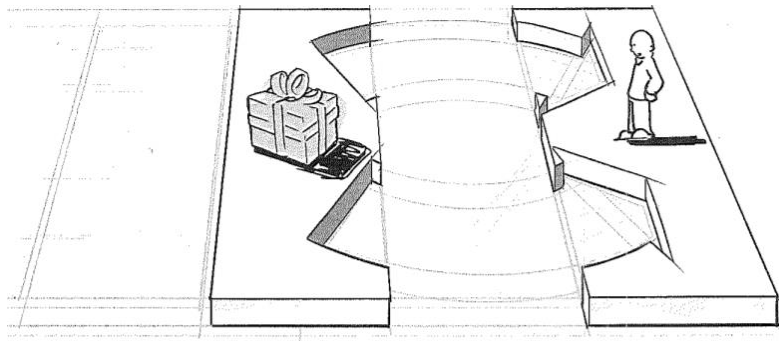
“Entregamos a nuestros clientes una vivienda completamente terminada que en términos de Precio, Calidad y Oportunidad obtienen el mejor rendimiento.”

Al analizar la propuesta de valor desde la perspectiva de "qué quiere comprar nuestro cliente" versus "qué vendemos", se puede observar que la propuesta de valor descrita por Galilea S.A. responde preguntas como:

- ¿Qué valor ofrece a los clientes?
- ¿Qué necesidad satisface?
- ¿Qué beneficios aporta?

Entregar una vivienda completamente terminada, en un barrio tradicional con una visión en largo plazo, donde la familia puede proyectar su vida. En nuestras viviendas se desarrolla no solo la vida privada de las personas, sino también es un espacio de reunión, de convivencia, protección y cuidado de las familias y comunidades.

Cada familia tiene la necesidad de un hogar propio donde asentar su vida. La adquisición de una vivienda se ha convertido en un derecho imprescindible en toda sociedad.



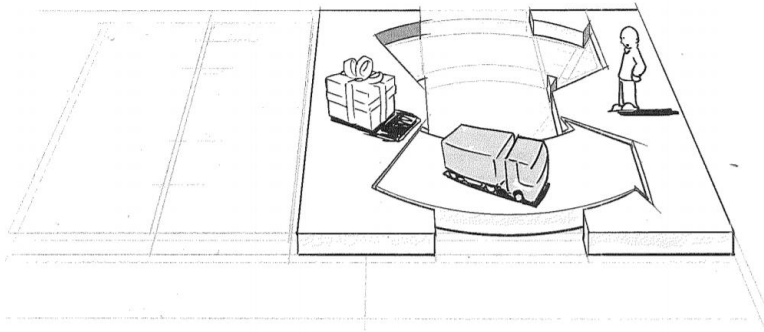
3.4.3.3 Canales

Para Galilea S.A. utiliza dos elementos claves para dar a conocer sus viviendas a través las salas de venta, que funcionan como organismo asesor para potenciales clientes y se les ayuda con la orientación necesaria en el proceso de selección de una vivienda, acá es donde corroboran que nuestras viviendas son la mejor opción. Otro canal es a través de referidos, donde es el mismo propietario o cliente quien comunica sobre la

calidad de nuestras viviendas y colabora a transmitir el que nuestras viviendas son equivalentes a la competencia, a menor precio.

Además de esto existen elementos visuales que el área Comercial ha desarrollado al inicio de cada barrio se instala un letrero con el nombre del proyecto y la casa que se construirá y finalmente está nuestra página web.

El servicio de Post venta se realiza en un marco legal y es un pilar importante ya que de aquí parten nuestras referencias, la comunicación con el cliente se realiza a través de la página web de Galilea y posteriormente en persona cuando se interviene su vivienda para reparar la post venta que el cliente requiere.

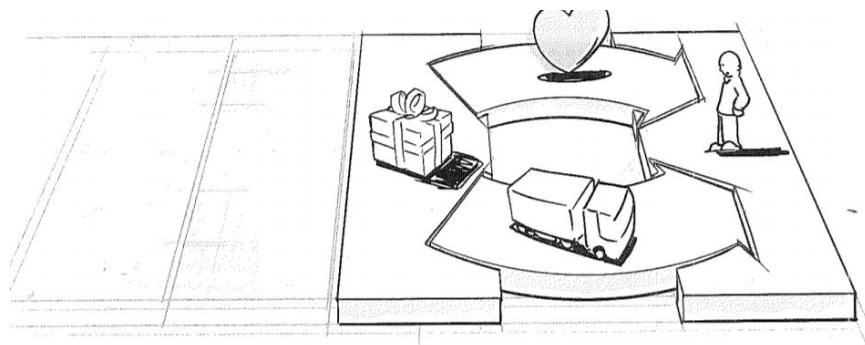


3.4.3.4 Relaciones con los clientes.

La captación de clientes se hace a través de la sala de ventas donde existe un equipo que entrega asistencia personal y es especializado en el rubro, posee la información necesaria para resolver todas las dudas que el cliente posea al momento de iniciar el proceso de adquisición de una vivienda.

Es en la sala de ventas donde se le da a conocer los beneficios de la compra en blanco y la oportunidad que permite al potencial cliente planificarse en el proceso de adquisición.

Otro elemento clave es Post venta porque es quien hace entrega de la vivienda al propietario, ellos son quienes reciben las primeras impresiones de los clientes al momento de comprar su vivienda y son ellos además los encargados de efectuar las reparaciones solicitadas por parte de los clientes por conceptos de garantías.

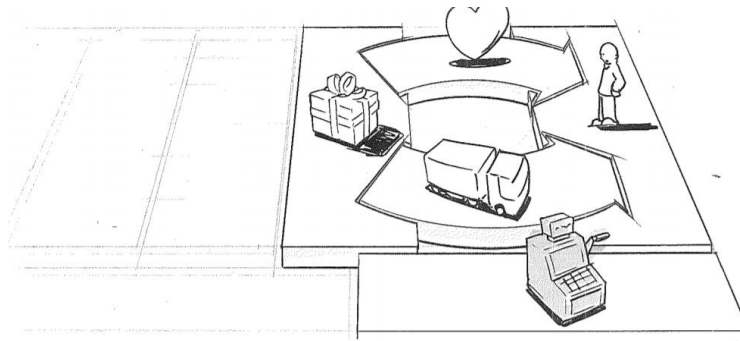


3.4.3.5 Fuente de ingresos.

Las fuentes de ingreso es a traves de la venta del inmueble existen metodos de ingresos:

- A traves de subsidios, este proceso se inicia cuando se obtiene el certificado de recepción municipal y es donde la inmobiliaria cobra el subsidio del propietario.
- Al momento en que el propietario firma la escritura se puede cobrar al banco el valor asociado al credito que el cliente haya solicitado.
- Pago en efectivo una vez realizada al momento de firmar la escritura.

Existe otro metodo que Galilea ha decidido no participar que es para las viviendas de mas economicas en subsidios DS116, DS19 donde el Estado financia parte de los recursos y existen plazos estipulados para la entrega, la decisión de no participar es por que se agrega un nuevo ito de recepción por parte del serviu, institución que tiene otros parametros para revisar y que ha generado importantes dificultades en los flujos de la empresa.



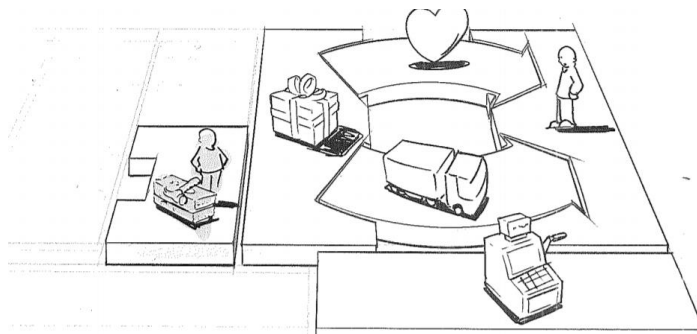
3.4.3.6 Recursos Claves.

Lo principales recursos que la empresa utiliza son las personas quienes colaboran en todas las areas y permiten lograr los objetivos, ejerciendo sinergia están los recursos tecnologicos, que se han desarrollado fuertemente para supervisar que las viviendas cumplan la calidad deseada y que el avance financiero vaya en linea con el desarrollo del proyecto, Maquinarias y equipos son parte fundamental para lograr los objetivos deseados por el alto impacto en la operación, contando con:

- 30 retroexcavadoras.
- 6 excavadoras.
- 2 rodillos compactadores.
- 9 plantas de hormigón.
- 20 moldajes de hormigón armado.

- 80 camionetas.

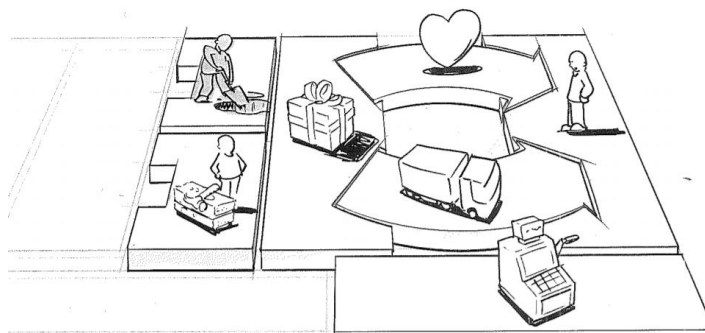
Por ultimo existe un gran numero de terrenos en la empresa que permite la continuidad de proyectos y planificarse en el largo plazo.



3.4.3.7 Actividades claves.

En estos treinta años, Galilea ha perfeccionado un esquema de producción continua de viviendas en la industria se conoce como modelo industrializado, corresponde a la forma de administrar cada proyecto como un flujo constante. Este modelo fue diseñado para obtener una velocidad de producción de viviendas terminadas igual al flujo de ventas promedio.

Ésta se funda en una estructura secuencial de diversas actividades y especialidades de mano de obra que están balanceadas para obtener los resultados propuestos, esto es, que la cantidad de viviendas construidas sea igual a la cantidad vendida.



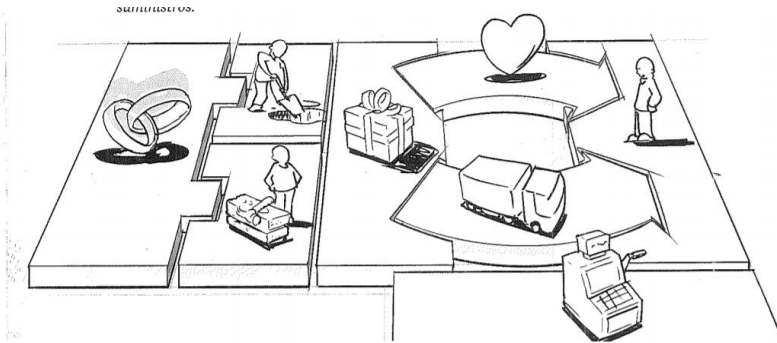
3.4.3.8 Asociaciones claves.

Galilea S.A ha construido asociaciones estratégicas con tres algunos proveedores de materiales y servicios:

- Arquitecto y calculista son quienes se encargan efectuar modificaciones en planos estructurales, de loteos o de ingenierías.

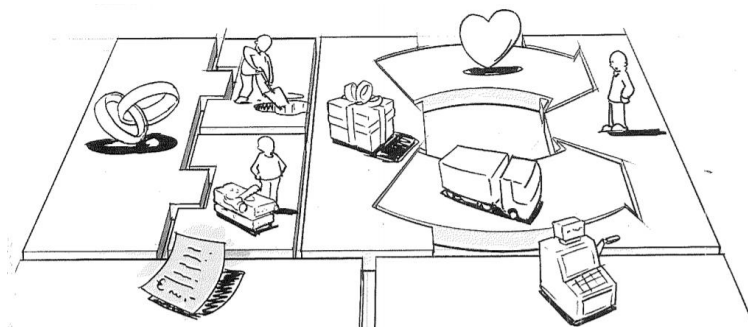
- Proveedores de insumos como empresas CIA INDUSTRIAL EL VOLCAN S.A. Con productos como volcanita, volcapol, teja asfáltica, fibrocemento, yeso, y lana mineral; otro proveedor es Cementos Bio Bio S.A. con línea de cementos puzolanico y siderúrgico, ambos de alta resistencia; otros como FANALOZA S.A., TUBOS Y PLASTICOS TIGRE-ADS DE CHILE LIMITADA, CINTAC S.A.
- Logística de distribución es un punto crítico y en este aspecto SODIMAC S.A. y EBEMA S.A. cubren todo el país donde Galilea está presente.

Con todos los proveedores existen contratos que consideran el valor de los productos o servicios, sin embargo, estos contratos llevan años y solo se han modificado por ajustes de precios menores o cambios en el nivel de servicio requerido.



3.4.3.9 Estructura de costos.

- La estructura de costos que posee Galilea está asociada a economías de escala que se refuerzan a través de la estabilidad del modelo de producción, dado que la constructora se centra en hacer viviendas por pequeñas etapas de 15-30 lotes dependiendo de la complejidad, lo que se busca es que estas viviendas sean mensualmente, entonces es cuando el proveedor más que una compra masiva se le asegura compras todos los meses que en el conjunto de la empresa generan compras de gran volumen; Un proveedor que genera un contrato con Galilea sabe que tiene asegurada la venta todos los meses si logra cumplir las condiciones contratadas.



3.4.4 RELACIÓN ELEMENTOS MODELO DE NEGOCIO Y ATRIBUTOS PROPUESTA DE VALOR.

En la siguiente tabla se explica la relación que existe entre los elementos del Canvas y los atributos de la propuesta de valor:

Tabla 11: Relación elementos modelo de negocio y atributos propuesta de valor

ATRIBUTOS / CANVAS	CALIDAD	PRECIO	OPORTUNIDAD
Segmento de Clientes	Las personas o familias que compran en Galilea pueden mejorar su calidad de vida en un barrio Galilea ya que saben cómo va a estar constituido y el comportamiento de las viviendas en el tiempo.	El cliente al comparar las viviendas puede corroborar que bajo el mismo nivel de calidad de construcción las viviendas Galilea son más baratas.	En Galilea las familias o personas que compran una Casa en Galilea lo hacen porque planifican su calidad de vida buscando un espacio de reunión, de convivencia, protección y cuidado.
Recursos Claves	Quienes supervisan los proyectos son personas al igual que nuestros clientes, son ellos quienes deben entender el modelo de producción para poder supervisar que las viviendas sean de la misma calidad que se vende a clientes.	Control centralizado y fuerte inversión en maquinaria para abaratar costos; Plantas de hormigón para fabricar hormigón en obra, Retroexcavadoras para trabajos en excavaciones, urbanización y movimiento de materiales; Moldajes de hormigón, mejoran la calidad de la vivienda y es más barato que ladrillo.	Cuando nuestros proyectos inician o están en una etapa madura es importante que los ejecutivos tengan terrenos necesarios para la renovación de proyectos. De esta manera poder ofrecer la venta en blanco y construir en base a la venta.
Actividades Clave	El modelo industrializado se centra en la continuidad operacional, con procesos repetitivos que generan una estandarización en la calidad de las viviendas.	Las malas ejecuciones y pérdidas por mermas en materiales son minimizadas ya que los materiales que se utilizan son los mismos en todo el país y son usados continuamente y en cantidades estables.	El desarrollo de proyecto es constante y se va renovando con un horizonte de dos años, manteniendo el esquema de pequeñas etapas. Es importante que este proceso no se interrumpa ya que es clave para los procesos de producción que es en base a las ventas.
Asociaciones Claves	La definición de materiales y su comportamiento en el tiempo ha permitido estabilizar proveedores y considerar materiales probados en la industria.	Las asociaciones han permitido una reducción importante en el precio de los materiales y han colaborado fuertemente con la logística de distribución	Que los clientes compren puedan planificar el proceso de compra de una vivienda tiene impacto en proveedores ya que se les puede anticipar los requerimientos de materiales con anticipación, reduciendo quiebres de stock por volúmenes de compra

Fuente: Elaboración propia.

ATRIBUTOS / CANVAS	CALIDAD	PRECIO	OPORTUNIDAD
Relaciones con Clientes	La captación se hace en sala de ventas, acá se les explica que la vivienda es equivalente a la competencia, con tecnologías asociadas a los procesos industrializados, como se aprovechan los espacios, es importante que en esta etapa se les entreguen las especificaciones técnicas de las viviendas y se genere el vínculo de asesoramiento.	En la sala de ventas se asesora al cliente y se le entrega la información necesaria para que él pueda comparar que las viviendas de Galilea tienen un precio más barato. Otro factor importante es la orientación que se le debe entregar sobre los beneficios de la compra en blanco.	Es importante que en Sala de ventas se les hable de los beneficios de la venta en blanco y que al momento de entregarse la vivienda sea igual a lo que esperaba en la casa piloto. Además, al cliente se le instruye sobre los cuidados que tiene que darle a la vivienda y como debe relacionarse con el servicio de post venta en caso de que lo necesitare.
Canales	La calidad de nuestras viviendas es transmitida a través de dos formas principalmente, por referidos y en sala de venta donde se informa sobre la calidad de y especificaciones técnicas de las viviendas.	El cliente compara y puede diferenciar que en Galilea es líder en precio, es en la sala de venta donde se le entrega la cotización formal.	Mediante boca a boca, letreros informativos y sala de venta se va transmitiendo los beneficios de poder planificar la compra de una vivienda. El servicio posventa ayuda a que el cliente pueda reafirmar su decisión mediante referida.
Ingresos	Galilea en relación con ingresos y Calidad busca que se cumplan las especificaciones técnicas y que no haya ahorros que vayan en desmedro de la calidad de las viviendas.	El proceso de producción industrializado que el retorno sea lo más rápido posible hace que se pueda mantener el ciclo de producción que la empresa ha desarrollado.	Es clave que al momento de entregar la vivienda al propietario se cumplan las expectativas para que los ingresos por las viviendas sean lo más rápido posible.
Costos	Galilea compra Insumos de primera calidad, nuestros proveedores son reconocidos y cuando se innova hace con responsabilidad. Otro punto importante es la adecuada supervisión para que no ocurran malas ejecuciones en las viviendas y tener que incurrir en gastos asociados a reparaciones que no deberían existir.	Comprar Insumos en pequeños volúmenes constantemente con un equivalente a lo programado en el proceso de producción de viviendas hace que se puedan alcanzar economías de escala ya que al proveedor se le asegura una compra constante. Esto es igual para la Mano de Obra que se generan especialistas dada la repetitividad y constancia de los trabajos constructivos.	Planificar los proyectos a largo plazo hace que los clientes puedan evaluar y planificar su proyecto de vida en una vivienda Galilea.

Fuente: Elaboración propia.

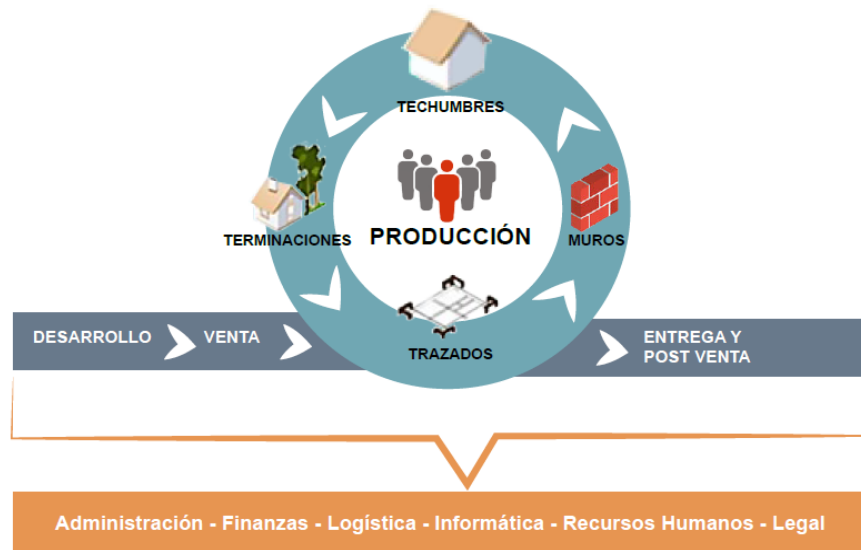
3.4.5 ANÁLISIS RENTABILIDAD O CAPTURA DE VALOR DEL MODELO DE NEGOCIO.

Galilea utiliza como slogan la frase “Más m² al mejor precio” que representa entregar a la comunidad la mejor alternativa de vivienda en términos de calidad, precio y oportunidad, generando así, barrios residenciales tradicionales, con enfoque de largo plazo y asociados a la valorización del trabajo, la calidad de vida y el respeto.

Nuestros clientes son personas que planifican y buscan maximizar su calidad de vida cuando seleccionan una vivienda, priorizando tener más espacio para desarrollar su proyecto de familia y considera el prestigio del sector residencial, la funcionalidad y respaldo, además de asignarle una alta prioridad a que los barrios sean habitados por gente de trabajo.

“Más m² al mejor precio” es posible gracias a la estructura financiera de nuestras operaciones y que nos permiten ser independientes en términos financieros, asegurando continuidad a nuestros trabajadores y proveedores, y administrar las velocidades de producción y los tiempos de desarrollo.

Figura 8: Proceso producción continua Galilea S.A.



Fuente: Elaboración propia.

La materialización de la estrategia es posible gracias a venta en blanco de una vivienda mono producto que permite asegurar la continuidad de producción y la industrialización de ella, ya que así se puede obtener un flujo de construcción de viviendas terminadas igual al flujo de ventas promedio.

La cadena se inicia con la compra de terreno, pasando por el desarrollo y construcción del proyecto, hasta la escrituración y la postventa, en estos procesos están involucrados todos los colaboradores de Galilea. El funcionamiento de cada eslabón de la cadena tiene un efecto de “círculo virtuoso” importante en los resultados en términos productivos y financieros.

El modelo de Galilea funciona bajo el concepto de estabilidad operacional, y quienes se benefician principalmente son:

- Trabajadores: por la continuidad laboral que tienen Galilea, esto hace que se puedan proyectar en el tiempo.
- Proveedores: pueden proyectarse e invertir para optimizar sus negocios por recibir volúmenes de compra constante y con contratos a largo plazo.
- Optimización de costos: el concepto costos por compras de materiales a través de economías de escala para Galilea no consiste en una gran compra de materiales para el proyecto, sino que, es la sumatoria de pequeñas compras mensuales que son necesarias para cubrir los ritmos de producción equivalentes a la demanda de viviendas mensuales.
- Optimización de costos de Mano de Obra: en este aspecto Galilea se beneficia porque se generan trabajadores (maestros) especialistas en trabajos, por ejemplo: Moldaje, Carpintería, Tabiquería. Que se proyectan en la empresa al tener un trabajo con proyecciones.

Finalmente es el funcionamiento secuenciado de especialidades de mano de obra el que permite asegurar el trabajo de todos los involucrados en el tiempo. Además, la correcta mantención y aseguramiento de la secuencia constructiva permite a la empresa lograr la mejor relación precio/calidad, convirtiéndose en la ventaja competitiva

3.5 MAPA ESTRATÉGICO.

El mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia de la empresa ordenada en función de perspectivas (Financiera, clientes, procesos y aprendizaje y conocimiento) que nos permite visualizar, a través de las relaciones causa efecto, la coherencia de los objetivos que se quieren alcanzar para cumplir con el plan estratégico.

Los elementos fundamentales de un mapa estratégicos son: las perspectivas, los objetivos y las relaciones causa y efecto.

Las perspectivas: Se refieren a un aspecto clave para la formulación de la estrategia, puede entenderse como un punto de vista o un enfoque de grupos de interés con la empresa. A partir de la articulación de las perspectivas podemos reflejar en forma integral y sistémica a una organización, iniciando por la perspectiva de:

- Aprendizaje que comprende; las habilidades necesarias para que todos los asociados puedan aportar y contribuir a la organización, la tecnología y la cultura enmarcada en los valores y principios corporativos.
- Procesos críticos, donde debemos enfocarnos en los procesos que nos permitan ser excelentes para prestar el mejor servicio a los clientes.
- Cliente, la razón de ser de una organización y se ve reflejado en la satisfacción del cliente con nuestros productos y servicios.
- Financiera que comprende los resultados económicos que harán viable y sostenible a la organización y sin los cuales podríamos tener los resultados sociales que estamos buscando.

Las relaciones causa-efecto: Una estrategia es un conjunto de hipótesis de causas y efectos (Kaplan). El Mapa Estratégico permite que las hipótesis estratégicas sean descritas como un conjunto de relaciones causa-efecto que son explícitas y posibles de probar.

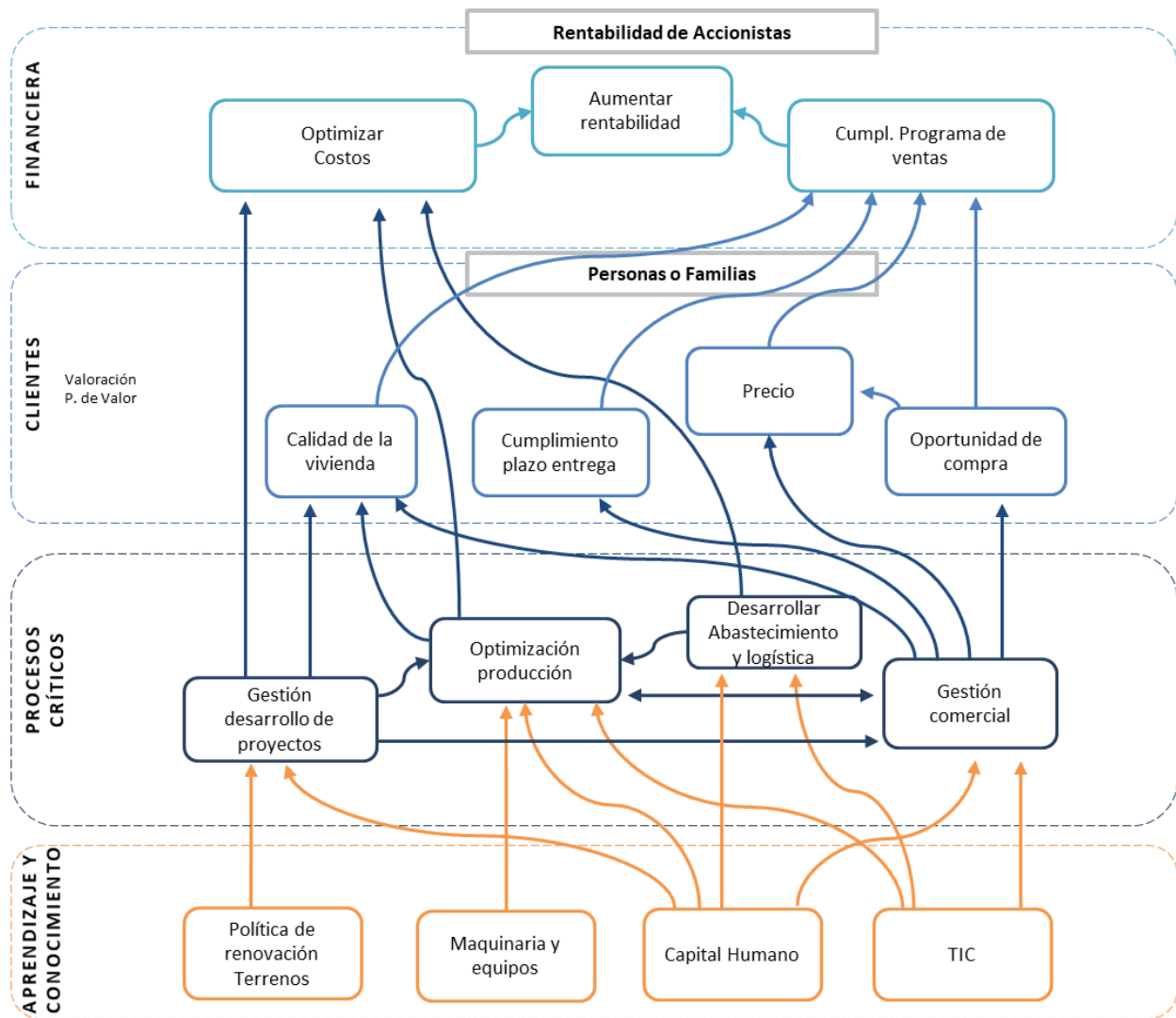
En relación con el control de gestión los mapas estratégicos resultan ideales para ayudar a altos ejecutivos a alinear múltiples unidades organizacionales en post de la creación de valor. El equipo en su mapa estratégico corporativo expresa la teoría de la empresa: como genera la compañía valor adicional haciendo que las unidades de negocio funcionen dentro de su estructura jerárquica. Una vez definido el mapa estratégico corporativo puede desdoblarse a las unidades de negocio, de soporte y departamentos para coordinar las actividades de creación de valor de estas unidades. Es aquí cuando los mapas estratégicos de las unidades operativas contienen muchos objetivos que son exclusivos de las operaciones, pero también contienen varios que reflejan las prioridades a nivel corporativo y objetivos compartidos con otras unidades.

En esta sección, se presenta el mapa estratégico de la UEN, identificando principales ejes estratégicos, las relaciones entre procesos y los objetivos específicos a alcanzar.

3.5.1 MAPA ESTRATÉGICO GALILEA S.A.

Teniendo clara la propuesta de valor de la empresa y como se relaciona con la cadena de valor, procedemos a realizar el mapa estratégico de Galilea S.A. que permite dar cumplimiento a la propuesta de valor y hace posible que el negocio sea rentable y estable en el tiempo:

Figura 9: Mapa estratégico Galilea S.A.



Fuente: Elaboración propia.

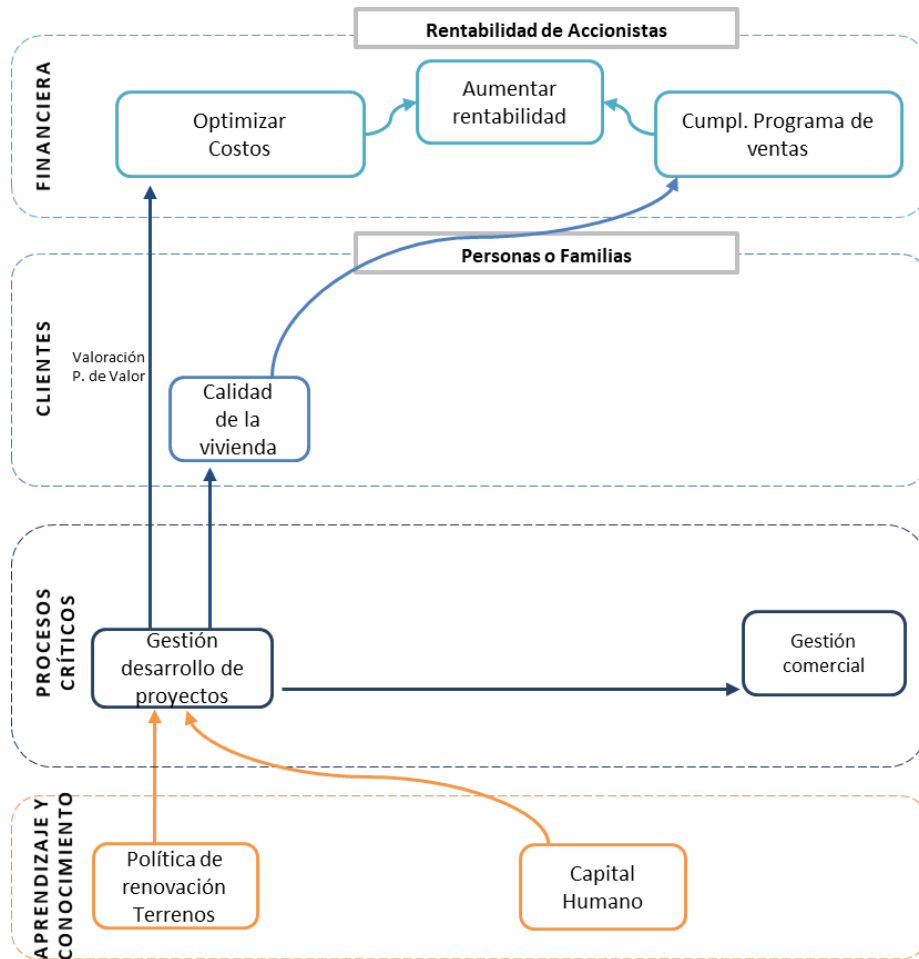
3.5.2 EJES ESTRATEGICOS.

Durante la construcción del mapa estratégico se han identificado cuatro ejes que se detallan a continuación:

3.5.2.1 Eje estratégico – Desarrollo de proyectos.

En el primer eje estratégico se puede observar como la gestión de desarrollo de proyectos a través de una política de renovación de terrenos y con un buen equipo de trabajo logra generar un proyecto de urbanización con las correctas especificaciones que generan una vivienda de calidad; la gestión de proyecto además tiene impacto en la optimización de costos al definir materialidades, espacios, nivel de densificación y gestión sobre los proyectos especiales como EISTU, Estudios medio ambiente o acuerdos con los servicios; y además se puede observar como la calidad de la vivienda impacta en que se pueda cumplir el programa de ventas al presentar especificaciones claras y a una calidad adecuada para cada segmento, es representado en la siguiente figura:

Figura 10: Eje estratégico – Desarrollo de proyectos.



Fuente: Elaboración propia.

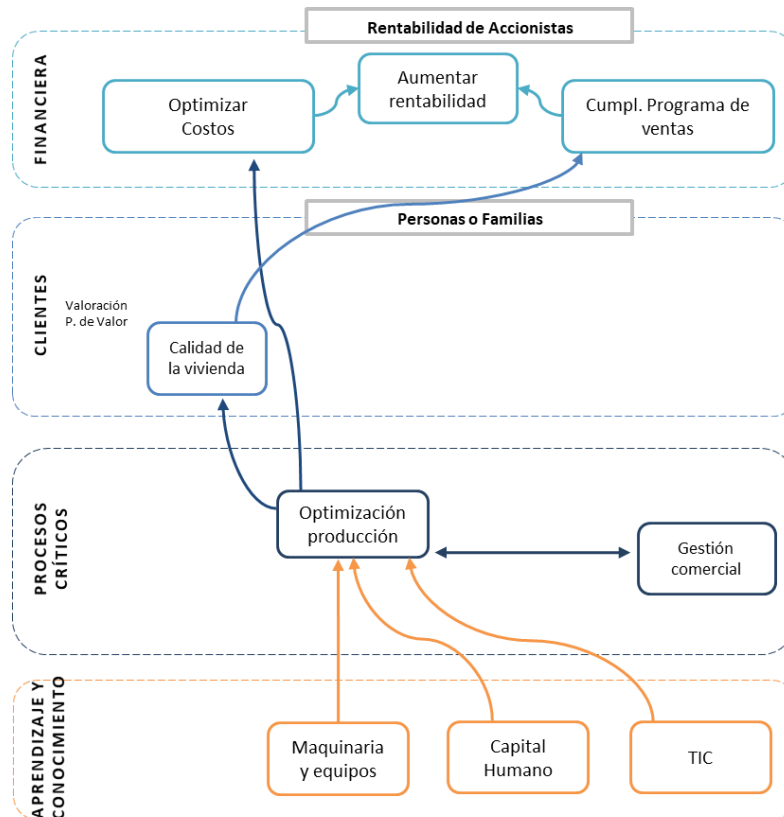
3.5.2.2 Eje estratégico – Optimización de la producción.

En el segundo eje estratégico es a través del proceso de “optimización de la producción” que corresponde a la gestión sobre los procesos de producción y que materializan los proyectos de construcción generando un barrio con la calidad de la vivienda especificada en los proyectos de urbanización; además es un proceso con alto impacto en el cumplimiento de los plazos de entrega a clientes puesto que un retraso en los procesos de producción impactan directamente en este objetivo.

Ambos elementos calidad de la vivienda y cumplimiento plazo de entrega tienen fuerte relación en cumplir el programa de ventas y en la optimización de procesos en optimizar los costos ya que aquí está el centro de la operación, cualquier desviación en presupuesto, ritmos de producción, malas ejecuciones generan aumento en los costos que van en desmedro del objetivo principal.

Este proceso es sostenido fuertemente por elementos como Maquinarias y equipos, que permiten hacer gestión en los ritmos de producción; además se necesita un fuerte equipo en obra y es necesario para materializar los procesos de producción; un sistema de información y comunicación para poder hacer seguimiento a; pagos a contratistas, servicios y proveedores, planificación de proyecto y seguimiento en los costos.

Figura 11: Eje estratégico – Optimización de la producción



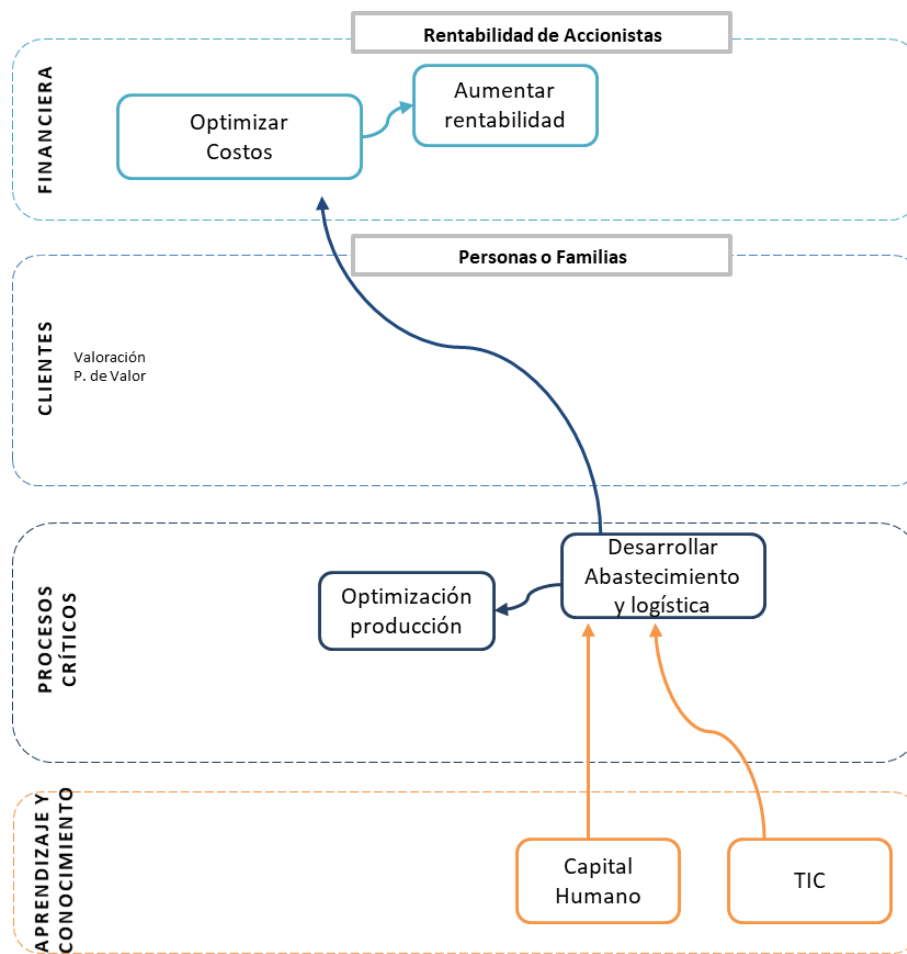
Fuente: Elaboración propia.

3.5.2.3 Eje estratégico – Gestión Logística

El tercer eje estratégico es a través de la gestión logística que existe en la empresa, y es un proceso que constantemente está en comunicación directa con la optimización de la producción por su alto impacto en abastecer a los proyectos de construcción; además posee alto impacto en los costos ya que acá se desarrollan los contratos con proveedores, la planificación de pagos y se controla la documentación tributaria.

Es un proceso apoyado por un equipo de personas en todo el país que debe estar capacitado en los sistemas y también debe considerar un buen sistema de gestión.

Figura 12: Eje estratégico N°3



Fuente: Elaboración propia.

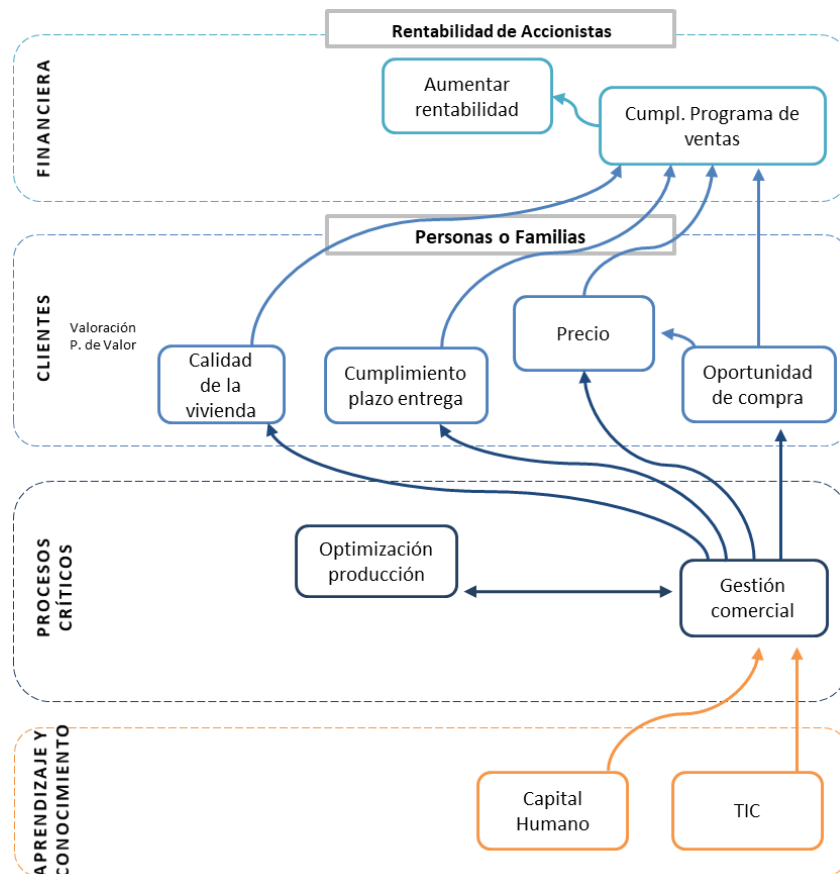
3.5.2.4 Eje estratégico – Gestión comercial

El cuarto eje estratégico se genera alrededor de la “Gestión comercial” y es un proceso con alta comunicación con desarrollo de proyectos quien entrega las especificaciones técnicas y también comunicación con “Optimización de procesos” que constantemente retroalimenta el avance de los proyectos para poder cumplir los plazos de entrega.

La gestión comercial es un proceso que se comunica directamente con el cliente y es quien debe transmitir la propuesta de valor ofreciendo al cliente la oportunidad planificarse en el proceso de compra de una vivienda; comunicar que es el precio más económico del mercado con una calidad adecuada para cada segmento.

Todos los elementos de la propuesta de valor son comunicados por el área y es así como se logra cumplir el programa de ventas y con esto aumentar la rentabilidad de la empresa.

Figura 13: Eje estratégico N°4



Fuente: Elaboración propia.

3.5.3 EXPLICACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO, PRINCIPALES RELACIONES

En el mapa estratégico uno de los procesos más importantes es el proceso de Optimización de la producción donde está el centro de la operación de la constructora y es un área fuertemente apoyada por procesos de “Desarrollo de proyectos” que determina las especificaciones técnicas y la forma de construir; “logística” un área de soporte que se encarga de abastecer y establecer los contratos con los proveedores para que no existan queres de Stock.

En general se puede observar que los procesos críticos en su mayoría están orientados en optimizar los costos y lograr construir una vivienda a precio competitivo, a una calidad igual o superior a la competencia en el mismo segmento. La línea que por la Gestión comercial y que hace que los clientes puedan valorar las oportunidades que tiene comprar una vivienda con 180 días de anticipación es el otro eje que permite lograr el cumplimiento del programa de ventas.

Es así como entre ambos ejes y otras relaciones que se describirán a continuación es como se desarrolla la creación de valor en Galilea para el cliente:

Tabla 12: Perspectiva - aprendizaje y conocimiento – Causa y Efecto.

PERSPECTIVA - APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO		
Causa	Efecto	Explicación
Maquinaria y Equipos	Optimización de la producción	Existen en los procesos operacionales elementos que son difíciles de controlar, en Galilea se ha optado porque la maquinaria y equipos asociada a la obra debe ser comprada y solo en casos puntuales se arrienda. Es por esto por lo que pasa a ser un elemento crítico, cada obra posee los elementos necesarios para funcionar. además de maquinarias se consideran camionetas que son vehículos de apoyo para la gestión de supervisores
Política renovación de Terrenos	Gestión desarrollo de proyectos	La adquisición de terrenos es fundamental para proyectar la construcción de viviendas, en Galilea se busca que siempre exista continuidad y que nuestras casas no se dejen de vender en la ciudad, esto es fundamental para el modelo de negocio.
Capital humano	Gestión desarrollo de proyectos	El desarrollo de los proyectos es constante, para esto es vital el capital humano por la continuidad que presenta el terreno, existen factibilidades, características topográficas, accesibilidades que se desarrollan pensando en el largo plazo y los enlaces entre proyectos deben ser correctamente gestionados para que el área productiva no interrumpa sus operaciones.
	Optimización de la producción	Cerca de 2500 personas son quienes colaboran con los procesos operacionales constructivos, sin embargo, hay un grupo fuerte que está supervisando a los cerca de 1500 trabajadores con la modalidad de subcontratos, estos supervisores son críticos y deben generar que los subcontratos realicen los trabajos de buena forma evitando pérdidas innecesarias

PERSPECTIVA - APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO		
Causa	Efecto	Explicación
Capital humano	Gestión comercial	Dar a entender la propuesta de valor tiene fuerte relación con el área comercial, asesorar al cliente en el proceso de adquisición de la vivienda y continuar el vínculo con servicios de post venta.
	Gestión Logística	Un equipo de profesionales se encarga de generar los lineamientos en área logística para más de treinta proyectos de construcción, conseguir precios más baratos, establecer negociaciones a largo plazo, generar vínculos con proveedores y coordinar todo lo necesario para que no se generen interrupciones en los proyectos.
Tic	Optimización de la producción	Para controlar los procesos constructivos se utilizan sistemas que permiten corroborar que el avance financiero del presupuesto esté acorde al avance real del proyecto en terreno.
	Gestión comercial	La gestión comercial es fuertemente apoyada con sistemas que se habilitan para soportar la venta de lotes, información comercial de los clientes y posterior a la adquisición para controlar gastos de servicios de postventa
	Desarrollar Abastecimiento y logística	Administrar los presupuestos y llegar a desviaciones menores a 3% se logra con un fuerte control soportado de un sistema informático que permite controlar cada material de las viviendas, precios negociados.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Perspectiva procesos críticos – Causa y Efecto.

PERSPECTIVA - PROCESOS CRÍTICOS		
Efecto	Explicación	Explicación
Optimización producción	Optimizar costos	El área de producción debe ser capaz de lograr ritmos de producción estables para poder optimizar la operación constructiva según las metas a cumplir.
	Calidad de la vivienda	La industrialización de los procesos de operativos favorece que se reduzcan los errores constructivos y paralelamente se facilite la supervisión de la calidad de los procesos, de esta manera se constituye a que se produzca la calidad esperada para la vivienda.
	Gestión comercial	Esta relación tiene un efecto informativo respecto a los cumplimientos de los plazos para entregar las viviendas en las fechas comprometidas con clientes.

PERSPECTIVA - PROCESOS CRÍTICOS		
Causa	Efecto	Explicación
Gestión desarrollo de proyectos	Optimizar costos	Al crear el proyecto de construcción está afecto a normativas y es fundamental cumplir la legislación, sobre todo con los cambios en la regulación por plan de descontaminación ambiental donde se debe redefinir el producto o adecuarlo de manera responsable para cumplir la normativa manteniendo los atributos de la propuesta de valor.
	Calidad de vivienda	La calidad de la vivienda es una definición que se genera desde el área de desarrollo, acá se definen materiales y especificaciones técnicas de las viviendas.
	Optimización producción	En esta relación se entregan las especificaciones técnicas de los proyectos y además debe haber constante retroalimentación para la renovación de los proyectos de construcción.
	Gestión comercial	Entrega el proyecto de urbanización con las viviendas y sus especificaciones técnicas para que el área comercial pueda vender.
Gestión comercial	Oportunidad de compra	Es el área comercial quien debe comunicar la propuesta de valor a los clientes y comunicar los beneficios de comprar en blanco reservando con un horizonte de 18 meses y que en ese tiempo pueden planificarse para vivir en una casa Galilea.
	Cumplimiento Plazo de entrega	Posterior a los 18 meses los clientes están ansiosos de conocer su vivienda y es vital que el área comercial es quien debe comunicar y hacer que se cumpla este elemento de la propuesta de valor y no se transforme en algo negativo con retrasos que no se manejaron correctamente.
	Optimización producción	El área comercial e la que se vincula con el cliente y responder a los servicios de postventa que son gestionados por el área de producción. Existe además retroalimentación de los principales problemas en las viviendas.
	Precio	En Galilea parte de la gestión comercial es definir los precios y hacer los estudios correspondientes para que cumplir con el atributo y que sea una ventaja competitiva.
Desarrollar Abastecimiento y logística	Optimizar Costos	Estabilizar las compras y pagar a 30 días hace que se puedan lograr importantes ahorros ya que proveedores saben que se les pagará en 30 días y no en 90 días como lo hacen otras empresas. Se utiliza además la técnica Just in Time se compra a medida que avanza con el criterio que el material debe estar dos semanas antes que se requiera.
	Optimización producción	La industrialización de los procesos de operativos favorece que se establezcan las necesidades de la obra y que en general los requerimientos son los mismos todos los meses la relación existente entre estos procesos favorece la coordinación sobre la compra de materiales para que estén disponibles en el momento que se requerirá, programar los pagos a proveedores y solución de contingencias.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4 DICCIONARIO DE OBJETIVOS

A continuación, se explican los objetivos, causas y efectos de las relaciones existentes en el mapa estratégico de Galilea.

Tabla 14: Diccionario de objetivos – aprendizaje y conocimiento.

PERSPECTIVA - APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO		
Causa	Efecto	Explicación
Maquinaria y Equipos Maquinarias y equipos deben estar operativos.	Optimización de la producción Continuidad de procesos operacionales.	Las maquinarias son un soporte para lograr la continuidad operacional deben estar siempre operativas y solo paran por mantenencias preventiva.
Terrenos Fomentar la continuidad operacional por concepto de terrenos	Gestión desarrollo de proyectos Continuidad operacional	El objetivo principal es que haya siempre continuidad en la venta y operación, llegado el momento de término de proyecto ya deben existir terrenos para continuidad.
Capital Humano Fomentar el capital humano para la empresa.	Desarrollo de proyectos Proporcionar profesionales competentes para el área.	El área de proyecto es un área clave para la empresa, es por esto por lo que la empresa debe desarrollar las capacidades necesarias para cumplir con las habilidades que el puesto requiere. Al trabajar con los servicios como debe considerar habilidades de comunicación y negociación para obtener la mejor alternativa de proyecto.
	Optimización de la producción Proporcionar profesionales competentes para el área.	El área de producción es fundamental para la empresa y es la cabeza de la obra, en este caso se debe proporcionar el personal especializado y formado en el modelo de negocio que se desarrolla en Galilea S.A. ya que plantea dificultades que no presentan otras empresas constructoras.
	Gestión comercial Proporcionar profesionales competentes para el área.	Dar a entender la propuesta de valor tiene fuerte relación con el área comercial, asesorar al cliente en el proceso de adquisición de la vivienda.
	Desarrollar Abastecimiento y logística Proporcionar profesionales competentes para el área	Los profesionales deben poseer características compatibles con negociación de proveedores, análisis de información para control de presupuesto y visión de mejora continua.
Tic Disponer soporte tecnológico y comunicacional a toda la empresa.	Optimización de la producción Soporte para controlar los procesos críticos de la producción de viviendas	Desarrollar el soporte tecnológico necesario de software y Hardware, y proporcionar los datos necesarios para realizar informes que las distintas áreas necesiten.

PERSPECTIVA - APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO		
Causa	Efecto	Explicación
	Gestión comercial Soporte para la gestión comercial, ventas y reservas de viviendas	Para administrar la venta de 2500 viviendas a lo largo del país se requiere de un sistema especializado donde se enlace la compra de Galilea a la constructora y posterior la venta a cliente.
	Desarrollar Abastecimiento y logística Soporte para la gestión de la logística de proyectos de construcción	Gracias al soporte tecnológico se pueden controlar las desviaciones presupuestarias.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Diccionario de objetivos – Procesos críticos.

PERSPECTIVA – PROCESOS CRÍTICOS.		
Causa	Efecto	Explicación
Desarrollo de proyectos Generar carpeta de proyecto con las especificaciones técnicas adecuadas para cada segmento y gestionar permisos con los servicios reguladores.	Optimizar costos Generar una vivienda con especificaciones optimizada para cada segmento	Se debe desarrollar un plan de desarrollo de infraestructura con el objetivo que los procesos del área de proyecto no se vean retrasados por no contar con el proyecto en el tiempo adecuado, el plazo promedio en que el terreno se encuentra habilitado es de seis meses desde que está a nombre de la inmobiliaria.
	Calidad de la vivienda Definición de materialidades de las viviendas.	Desarrollar el soporte tecnológico necesario de software y Hardware, y proporcionar los datos necesarios para realizar informes que las distintas áreas necesiten.
	Optimización de la producción. Favorecer la continuidad operacional gestionando permisos con servicios reguladores	El modelo de negocio de Galilea S.A. al ser diseñado a largo plazo considera que la inmobiliaria facilitará todos las maquinarias y equipos grandes, es por esto que Maquinaria y equipo cumple un rol crítico para no interrumpir los procesos operáticos, se busca operatividad de 95% y rendimientos en los parámetros que se establecen como normales.
	Gestión Comercial Claridad en productos a vender	Un buen desarrollo de proyectos y claras especificaciones es lo que necesita el área comercial para desarrollar sus procesos de captación.
Gestión Logística Cumplimiento procesos logísticos	Optimizar costos Optimización de los costos de las viviendas.	La gestión logística genera importantes ahorros en los costos de las viviendas utilizando el modelo de construcción industrializada de programa la logística en función del programa de producción y se generan ahorros por conceptos de estabilidad en la operación.
	Optimización producción Apoyo en cumplimiento de objetivos	La gestión logística es un proceso crítico que se encarga de generar contratos con proveedores, establecer las relaciones comerciales, abastecer las obras y tomar las medidas cuando existen quiebres de stock.

PERSPECTIVA - PROCESOS CRÍTICOS		
Causa	Efecto	Explicación
Optimización de la producción. Cumplimiento del plan de producción.	Optimizar costos Bajar los costos por estabilización y especialización de la construcción	El modelo de producción industrializada permite la estandarización de procesos y especialización de los procesos constructivos generando economías por conceptos de reducción de malas ejecuciones y aumenta el control de los insumos usados en los procesos constructivos.
	Calidad de la vivienda Ejecución de proyectos en la calidad que corresponde.	El esquema de construcción industrializado facilita el logro de construir una vivienda a la calidad esperada por la repetitividad de los procesos constructivos.
	Gestión comercial Entrega de viviendas en plazo.	El área comercial puede entregar las viviendas en el plazo estipulado por contrato y colaborar con el cumplimiento.
Gestión comercial Captación de potenciales clientes y entrega de viviendas a clientes.	Oportunidad de compra Venta en Blanco	La gestión comercial es lo que permite realizar la venta en blanco a la empresa y ofrecer a los clientes que puedan comprar una vivienda con un horizonte de entrega de 18 meses.
	Cumplimiento plazo de entrega Entregar viviendas a propietarios.	El área comercial debe encargarse de comunicarse con el área de producción para poder cumplir con el contrato de compra venta y entregar la vivienda al cliente.
	Precio Establecer y comunicar precios de las viviendas	La gestión comercial es la encargada de hacer los estudios de precios necesarios a la competencia para lograr que el precio sea una ventaja competitiva. Además, se establecen los mecanismos de comunicación de este atributo a los clientes.
	Optimización de producción Retroalimentación avances de proyectos.	Debe existir constante retroalimentación con los encargados de comprar terrenos para que no se pierda la continuidad de los proyectos de construcción.

Fuente: Elaboración propia.

3.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI), representa la ejecución de la estrategia de una compañía. Las principales características de esta metodología son que utilizan tanto indicadores financieros como no financieros, y que los objetivos estratégicos se organizan en cuatro áreas o perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje y conocimiento (Kaplan & Norton), a continuación, se describe cada una de ellas:

- La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.
- La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia. Dos indicadores que reflejan este posicionamiento son la cuota de mercado y un índice que compare los precios de la empresa con los de la competencia.
- La perspectiva procesos recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en coste, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre las rúbricas de gasto.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la última que se plantea en este modelo de CMI. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

Por otro lado, el CMI es un sistema de control estratégico de gestión que apunta a construir indicadores de desempeño claves, adecuados a la naturaleza de la empresa, al tipo de información de gestión estratégica que requieren sus ejecutivos y a los roles que éstos deben desempeñar. Dichos indicadores claves de desempeño se construyen balanceados en medidas de costo, calidad y tiempo y permiten monitorear continua y sinérgicamente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y además para alinear

iniciativas individuales, organizacionales y entre departamentos e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

En otras palabras, el CMI traduce la misión y estrategia de una organización en un conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Es así como las empresas están empleando este enfoque de medición para desarrollar procesos de gestión decisivos, como, por ejemplo:

- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Finalmente se concluye que el Cuadro de Mando Integral es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas. Es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de acciones claramente encadenadas entre sí, medidas con los indicadores de desempeño, sujetas al logro de compromisos (metas) determinados y respaldadas por un conjunto de iniciativas y/o proyectos.

3.6.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL GALILEA S.A.

Tabla 16: Cuadro de mando integral Galilea S.A.

	OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA	FREC.	METAS	CUMPL. MINIMO
Financiera	Aumentar el margen de rentabilidad de los proyectos de construcción	Margen Bruto	$(\text{Ingresos por Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / (\text{Ingresos por Ventas})$	Semestral	27%	20%
	Optimización de costos	Desv. de presupuesto	$\text{Costo real (Ppto. miscelaneo + Ppto. operativo)} / \text{Monto presupuesto (Ppto. Miscelaneo + Ppto. Operativo)}$	Semestral	≤ 4%	≤ 6%
	Cumplir el programa de ventas planificado para el año.	Cumpl. programa de ventas	% Cumplimiento del programa de ventas	Trimestral	100%	90%
Clientes	Que los estándares de Calidad de la vivienda piloto sean iguales a lo construido.	Cumplimiento estandar de la vivienda	Nota promedio de controles de calidad de la vivienda.	Semestral	Nota 7	Nota 5,5
	Cumplir contrato respecto al compromiso de entrega de la vivienda.	Cumplimiento contrato de compra.	Viviendas entregadas a propietario en periodo estipulado en contrato / Total de viviendas entregadas a propietario	Trimestral	100%	95%
	El cliente al momento de recepcionar la vivienda debe estar conforme.	Conformidad de entrega	Cantidad de viviendas recepción por cliente en plazo ≤ a 3 días / Total de viviendas recepcionadas por clientes.	Trimestral	100%	90%
	Las viviendas de Galilea deben ser las más baratas entre viviendas equivalentes.	Mejor precio de mercado.	Precio vivienda Galilea/ (Promedio precio de viviendas equivalentes)	Anual	8% más barato	5% más barato
Procesos	Cumplir el programa de desarrollo de proyectos	Cumpl. Programa desarrollo proyecto.	% cumplimiento Gantt de proyectos	Trimestral	100%	85%
	Cumplir con procesos de escrituración de viviendas.	Escrituración a tiempo.	Cant de escrituraciones realizadas ≤ 20 días hábiles / Total escrituraciones.	Trimestral	100%	90%
	Cumplir el programa de producción.	Cumpl. Programa producción	% Cumplimiento del programa	Mensual	100%	85%
	Cumplir estándares logísticos en proyectos de construcción.	Promedio auditorias.	Prom. Notas Auditorias. (1 a 4)	Trimestral	≥ 3,7	≥ 3,2
Recursos	Comprar terrenos a precio presupuestado	Cumpl. Ppto compra de terrenos.	Costo terreno / presupuesto terreno	Semestral	100%	≤ 110%
	Las faenas de construcción próximas a terminar debe tener terreno para proyecto de recambio	Continuidad de terrenos.	Cant proyectos con fecha termino menor a 6 meses con terreno para continuidad operacional / Total proyectos próximos a terminar en 6 meses	Semestral	100%	80%
	Maquinarias y grandes equipos deben estar operativos.	Disponibilidad de Maquinarias	% Continuidad operacional	Trimestral	100%	95%
	Fuerza laboral estable con habilidades para tomar decisiones.	Rotación de personal	% Rotación de personal	Semestral	< 5%	< 10%
		Capacitación de personal	% Cumplimiento programa de capacitaciones	Anual	100%	90%
	Sistemas operativos con capacidad para adm. los proyectos.	Uptime sistemas	% Uptime	Trimestral	100%	99,0%

Fuente: Elaboración propia.

3.6.2 DESCRIPCIÓN DE PRINCIPALES INICIATIVAS

A continuación, se describen las principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI y como los objetivos aportan al logro de la organización.

Tabla 17: Descripción de iniciativas

	INDICADOR	INICIATIVAS	RESPONSABLE
Financiera	Margen Bruto	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de reforma tributaria y laboral al detalle para buscar oportunidades que permitan mejorar los márgenes. Estudio incorporación de seguros para proyectos en ejecución. 	Gerencia General y Gerencia de Adm. Y Finanzas.
	Desviación presupuestaria	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de detección de puntos críticos que generan retrasos comunes en procesos constructivos para generar planes de acción. 	Gerencia de Producción
	Cumpl. programa de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Definir plan de acción para proyecto con ventas inferiores a lo planificado, activar canales de comunicación dirigido a potenciales compradores. 	Gerencia Comercial.
Clientes	Calidad de la vivienda	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta de satisfacción por parte del cliente para evaluar su percepción en comparación a la vivienda piloto. 	Gerencia Comercial.
		<ul style="list-style-type: none"> Generar nuevos puntos de control interno para mitigar procesos más desviados. 	Gerencia de Producción
	Cumplimiento contrato de compra.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar plan de seguimiento a las viviendas próximas a entregar para cumplir el contrato. 	Gerencia Comercial.
	Conformidad de entrega	<ul style="list-style-type: none"> Estudio principales observaciones dejadas por los clientes al momento de y desarrollo de plan para mejorarlo. 	Gerencia Comercial.
	Mejor precio del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Estudio principales observaciones dejadas por los clientes al momento de recepción de la vivienda y desarrollo de plan para mejorarlo. 	Gerencia Comercial.
Procesos	Cumpl. Programa desarrollo de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar seguimiento a los requerimientos estándar (permisos para cada proyecto). 	Gerencia Desarrollo de Proyectos.
	Escrituración a tiempo	<ul style="list-style-type: none"> Planificar un programa de difusión para mejorar las ventas en proyectos bajo el plan de venta. 	Gerencia Comercial.
	Cumpl. Programa de producción.	<ul style="list-style-type: none"> Programa de capacitación para ampliar grupo de contratistas (escuela de contratistas). Proyecto trabajo con metodología 5S, para mejorar y mantener orden y limpieza. Crear condiciones de seguridad. Plan de reducción de mermas. 	Gerencia de Producción y Gerencia de Adm. y Finanzas.
	Promedio de auditorías.	<ul style="list-style-type: none"> Proyecto estandarización bodegas, para reducir mermas y quiebres de stock. 	Gerencia de Adm. y Finanzas
Recursos	Política de renovación de terrenos	<ul style="list-style-type: none"> Generar un plan de renovación de terrenos con horizontes de 5 años 	Gerencia General y Gerencia de Desarrollo de Proyectos
	Disponibilidad de Maquinarias	<ul style="list-style-type: none"> Planes de mantenimiento preventivo y programa de capacitación para operadores. 	Gerencia de Producción
	Fuerza laboral	<ul style="list-style-type: none"> Diseño de un sistema de incentivos de los colaboradores y programa de capacitaciones. 	Gerencia General y Gerencia de Adm. Y Finanzas.
	Uptime Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> Proyecto mejora utilización de capacidades JD Edwards Considerar equipos de respaldo para asegurar la continuidad de sistemas. 	Gerencia de Adm. y Finanzas

Fuente: Elaboración propia.

Las iniciativas estratégicas resumidas en la Tabla17 reforzarán el logro de los objetivos descritos en el CMI y permitirán reducir la diferencia que existe entre el desempeño real y el esperado en las metas, a continuación, se detallan algunas iniciativas:

- **Margen Bruto:** A medida que se estabiliza la reforma laboral y tributaria debe organizarse un comité para analizar posibles oportunidades de aumentar el margen por medio de posibles cambios efectuados en la legislación.

Estudiar los seguros existentes en el mercado para reducir el riesgo ante eventos catastróficos como terremotos o incendios.

- **Optimizar Costos:** el objetivo es reducir la desviación presupuestaria, en este caso la iniciativa está asociada a encontrar puntos comunes en los proyectos de construcción que generen retraso en los tiempos y resolverlos con un plan de acción a nivel empresa.
- **Cumplimiento programa de ventas:** para proyecto con ventas inferior a la demanda calculada inicialmente se deben activar canales de comunicación diferentes a los habituales dirigidos a los potenciales compradores.
- **Calidad de la vivienda:** en termino de calidad se busca generar dos iniciativas una que permita detectar la percepción de los clientes por las viviendas que Galilea construye; otra iniciativa consiste en incorporar puntos de control interno que permitan mitigar prácticas que vayan en desmedro de la calidad de la viviendas para esto se puede considerar el Código de Buenas Prácticas en la Industria de la Construcción disponible en (CCHC Camara Chilena de la Construcción, 2011)
- **Cumplimiento contrato de compra:** El seguimiento que el área de comercial debe hacer al área de producción tiene por objetivo comunicar y retroalimentar los compromisos existentes con los clientes para cumplir los contratos de compra venta.
- **Conformidad de entrega:** Elaborar un estudio de las principales observaciones dejadas por los clientes al momento de recibir las casas y posteriormente mientras viven en ella, el objetivo de este estudio es desarrollar un plan de mejora que permita mitigar los problemas repetitivos.
- **Mejor precio:** Elaborar un estudio de mercado de los precios y calidad de las viviendas equivalentes de los principales competidores para equilibrar la propuesta de valor.

- **Desarrollo proyecto:** Desarrollar una planificación estándar para cada desarrollo de proyecto mediante una Gantt que facilite la gestión de los permisos para cada proyecto.
- **Optimización producción:** para favorecer la estabilidad de los procesos constructivos se propone un programa de capacitación para ampliar grupo de contratistas (escuela de contratistas) donde no solo se enseñen las actividades que han sido detectadas como deficientes, sino que también se enseñe a trabajar reduciendo las mermas y a contribuir con una cultura de seguridad.

Realizar un proyecto trabajo con metodología 5S, para mejorar y mantener orden y limpieza, con el objetivo de reducir mermas y estandarizar procedimientos internos.

- **Gestión Logística:** la empresa tiene alrededor de 35 instalaciones de faena y cada una de ellas con bodegas diferentes, algunas no poseen la altura necesaria para poder sacar el material con maquinaria y otras son tan altas que han sido destruidas por el viento, para reducir problemas estos problemas se propone realizar un proyecto de estandarización de bodega que considere volúmenes de almacenamiento acorde a las cantidades de viviendas mensuales que se consideran en el plan de producción
- **Política de renovación de terrenos:** El recurso inicial para que Galilea pueda empezar a desarrollar un proyecto de urbanización es el terreno por lo que se necesita generar un plan de renovación de terrenos con horizontes de 5 años.
- **Disponibilidad de Maquinarias: Desarrollar un plan de** mantenimiento preventivo para maquinarias y equipos críticos; además de un programa de capacitación para operadores orientado a detectar funcionamiento anormal en las maquinas.
- **Fuerza laboral:** Elaborar un sistema de incentivos claro que permita a los trabajadores entender su rol en la empresa; además de un programa de capacitación que favorezca la movilidad interna.
- **Uptime Sistemas:** Respecto a las tecnologías de información y comunicación se busca capacitar a los trabajadores en sistema propio de la empresa JD Edwards de Oracle y considerar equipos de respaldo que favorezcan la continuidad de sistemas.

Con el cumplimiento de las iniciativas permitiría reducir la brecha existente actualmente y favorecer el logro de objetivos existente en el CMI.

CAPITULO 3: ALINEAMIENTO

Alinear los objetivos de los empleados con los objetivos organizacionales puede lograrse a través de un esquema de incentivos que vincule las recompensas con el desempeño ya sea individuales o grupales.

Según Kaplan y Norton (2008), una ejecución efectiva de la estrategia exige que los empleados se comprometan personalmente a ayudar a que la empresa y la unidad de negocio cumplan los objetivos estratégicos. El proceso para alinear a los empleados consta de tres pasos:

- Comunicar e impartir educación sobre la estrategia a los empleados.
- Relacionar los objetivos personales y los incentivos de los empleados con la estrategia.
- Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal a fin de proporcionar a los empleados los conocimientos, las habilidades.

Para el desarrollo de los esquemas de incentivos se utilizan los tableros de control como articulador del desempeño para las Gerencias de producción y de Desarrollo de Proyectos.

4.1 TABLEROS DE CONTROL

Es importante que las empresas reconozcan que debiesen existir sinergias en todas sus partes (Gerencias, departamentos, unidades) tanto operativas como del negocio, de tal manera de obtener resultados alineados a la estrategia. Es por ello que el uso de Cuadro de mando integral proporciona un método que permite distinguir las fuentes que influyen en el resultado de los desempeños.

La metodología que plantea (Kaplan y Norton) es “desdoblar” el CMI, desde el nivel corporativo hacia las demás áreas de la organización, involucrando así todos los niveles. Desdoblar el mapa estratégico dentro del CMI significa poder ver únicamente los objetivos de cada uno de los temas estratégicos, vale decir sin que se observen los objetivos de temas restantes. Actualmente las organizaciones tienden a optimizar y mejorar procesos por medio del diseño y el despliegue de tableros de control, siendo este último grupo de indicadores claves para brindar retroalimentación sobre el desempeño de los procesos locales. Los tableros de control automatizados reflejan la infraestructura de inteligencia para los negocios e integración de datos, permitiendo facilitar la representación visual de la información.

Acorde a la definición de (Niven, 2003) señala que: *“La aplicación en cascada se refiere al proceso de desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa. Estos cuadros de mando están en línea con el cuadro de mando de más alto*

nivel de la empresa porque identifican los objetivos e indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución que hacen a los objetivos generales de la empresa.”

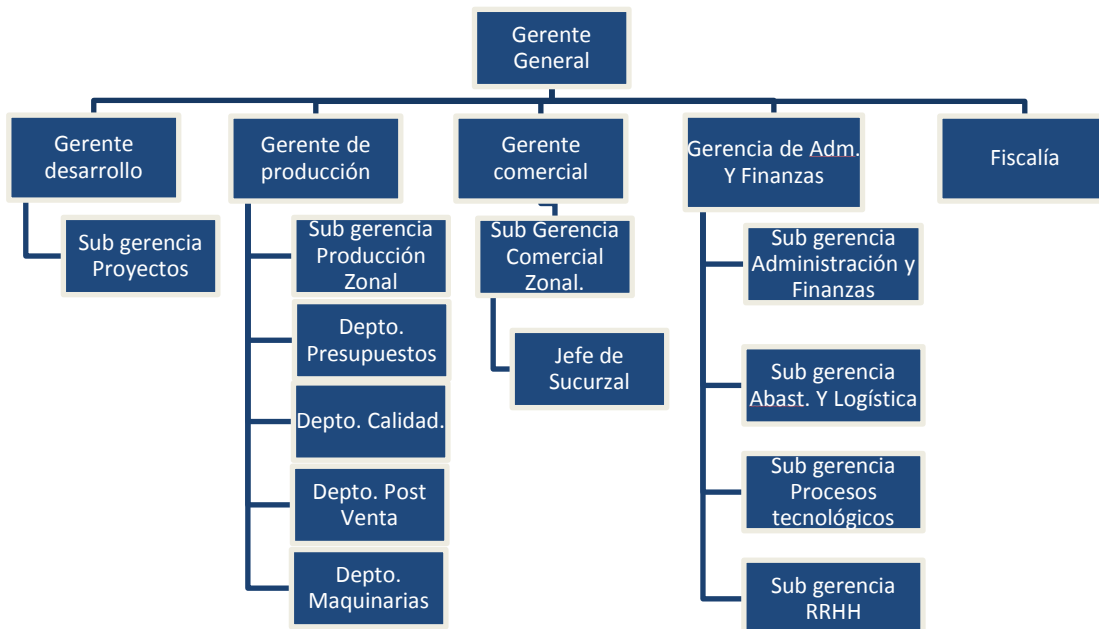
La importancia que se destaca de su libro se refiere al éxito del modelo cascado que se centra en la etapa de planificación y desarrollo estratégico para la integración de las personas en forma de cascada, es decir, desde los niveles superiores hacia niveles inferiores con el objetivo de generar las sinergias que favorecen el alineamiento organizacional.

A continuación, se desdoblará el CMI para dos gerencias de Galilea y donde se considerarán únicamente los objetivos estratégicos de las gerencias. Es por esto que se presenta el organigrama de la UEN para luego presentar los Tableros de Gestión y Control.

4.1.1 ORGANIGRAMA DE LA UEN

Galilea S.A. es una constructora e inmobiliaria que está compuesta por aproximadamente 900 trabajadores, estos se encuentran distribuidos entre Galilea S.A., Constructora Pehuenche Ltda., por esto se presentarán ambas estructuras organizacionales que se complementan para efectos de entender el modelo de negocio:

Figura 14: Estructura organizacional de Galilea S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Gerencia de desarrollo: tiene por objetivo evaluar la compra de un terreno, estudiarlo y generar el proyecto de urbanización. Se analizan diferentes variables como el precio, su ubicación dentro de la ciudad; por otro lado, las características geográficas y del suelo. Esta gerencia funciona con tres subgerentes quienes colaboran con la gestión de las factibilidades técnicas, para materializar todos los servicios que el proyecto requiere, como agua potable, alcantarillado, evaluación de aguas lluvia, electricidad, entre otras, también se verifican los aspectos legales y normativas.

Gerencia de producción; Es el área encargada de ejecutar la construcción, liderado por los Sub-Gerentes zonales quienes organizan los recursos de los proyectos entregando los lineamientos para cumplir el plan de producción, este puesto se desarrolla cumpliendo un rol de visitador de obra; por otra parte, existen áreas de apoyo para la obra que son áreas como Presupuestos, Calidad, post Venta y Maquinarias.

Gerencia comercial: Es el área que se relaciona con potenciales clientes y vender nuestros productos, para lo que es necesario comunicar e informar las ventajas de comprar una vivienda Galilea a la comunidad como también las formas de financiamiento y ayudas estatales a través de subsidios existentes para el tipo de vivienda que el cliente esté buscando. Además, se dirige y controlan los planes comerciales de la compañía en la zona asignada, con el fin de internalizar el modelo de negocio y posicionamiento de mercado.

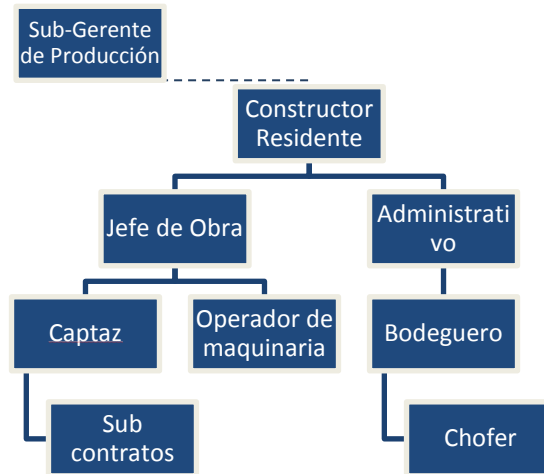
Gerencia de administración y Finanzas: es un el pilar fundamental de la gestión de Galilea, administrando los recursos financieros y supervisando la adquisición de materiales y servicios, para cumplir con los estándares y procedimientos definidos por la compañía, con el fin de lograr el funcionamiento de los distintos proyectos de Galilea.

Fiscalía: es el área responsable que la ejecución de proyectos inmobiliarios cumpla con todos los requerimientos legales que el código Civil y la ley general de urbanismo y construcciones solicita.

Por otro lado, hay 1450 trabajadores prestando servicios a la empresa a través de empresas contratistas en Constructora Pehuenche Ltda. La estructura básica se presenta a continuación pudiendo variar por proyecto.

Es importante considerar que la Gerencia de producción tiene una estructura interna que cuyo líder son los Sub Gerentes de producción zonales y de acá se desprenden las estructuras de cada proyecto, esto es importante considerarlo ya que el tablero de control considerará los resultados de los proyectos.

Figura 15: Estructura organizacional Constructora Pehuenche



Fuente: Elaboración propia.

Subgerente Producción: Liderar, supervisar y controlar el proceso productivo definido previamente por la empresa, con el fin de asegurar el cumplimiento del programa de producción de manera eficiente en costos, calidad y seguridad, siendo el nexo directo entre las Obras y Matriz para definir lineamientos, acciones correctivas y objetivos de mediano plazo.

Constructor Residente: Administrar y controlar los recursos de la obra y la relación con diversas entidades externas relacionadas, con el fin de lograr cumplir el programa de producción establecido por la empresa, según los estándares en términos de gastos, plazos, seguridad, calidad y post venta.

4.1.2 TABLERO DE GESTIÓN - GERENCIA DE PRODUCCIÓN

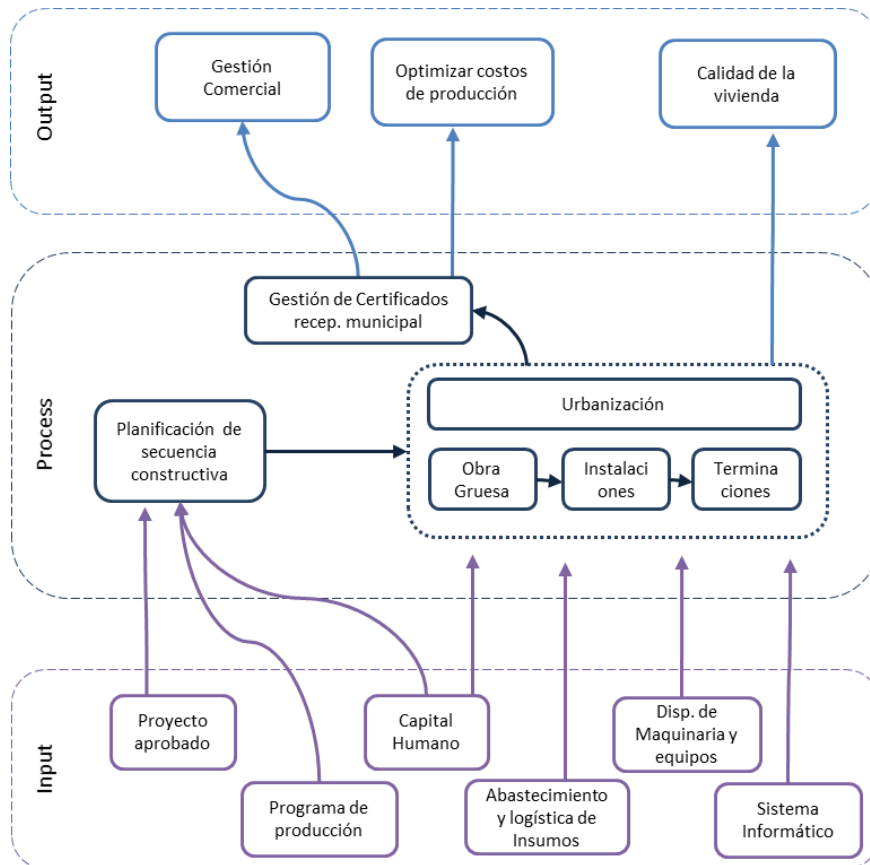
Este tablero de gestión aborda a la Gerencia de Producción y que tiene por objetivo cumplir el programa de producción alineado con los objetivos del mapa estratégico organizacional, además de este objetivo se desprenden otros como:

- Que los procesos operacionales de construcción no tengan desviaciones mayores.
- Que la obra se desarrolle bajo los estándares establecidos por la empresa en áreas de Administración y Logística, Calidad de vivienda, Seguridad y Post venta.

- Maquinarias y equipos deben estar operativos.
- Todos los proyectos de construcción deben contar con el sistema de la empresa.

Respecto al efecto cascada que se produce con el cumplimiento del objetivo principal que es cumplir el plan de producción, contribuyendo en el mapa estratégico como se ejemplifica a continuación:

Figura 16: Tablero de gestión - Gerencia de Producción.



Fuente: Elaboración propia.

En el tablero de gestión se han agrupado los procesos constructivos porque el valor se genera en conjunto, cuando todos los procesos logran estabilizarse en términos de productividad en este punto es cuando una obra funciona correctamente, puede cumplir el programa de producción de manera estable.

Una vez que se obtiene el Certificado de recepción municipal es cuando se dan inicio a los procesos inmobiliarios dirigidos por el área comercial que entregan la vivienda al propietario.

4.1.2.1 Gerencia de producción

Tabla 18: Tablero de Control - Gerencia de producción

	OBJETIVOS	INDICADORES	FREC.	METAS	CUMPL. MINIMO	INICIATIVA
Output	Cumplir el programa de producción para el año.	% Cumplimiento del programa	Mensual	100%	85%	Reuniones con administradores de proyecto para reforzar puntos críticos que generan retrasos en proyectos.
	Reducción de desviaciones presupuestaria.	% desviación de Ppto.	Trimestral	≤ 4%	6%	Control de desviación presupuestaria y análisis de causalidades para reducir futuras diferencias.
	Que los estándares de Calidad de la vivienda piloto sean iguales a lo construido	Nota promedio por vivienda	Trimestral	100%	90%	Revisión de supervisores para corroborar que todas las viviendas sean igual a la casa piloto.
Procesos	La gestión de los procesos de producción debe ser bajo estándares establecidos por la empresa en términos de Calidad de construcción, seguridad, ritmos de producción y pagos acorde al avance físico.	Nota Calidad proceso constructivo	Trimestral	Nota 7	Nota 5,5	Realizar plan de detención de actividades críticas de la vivienda y comparar con manual de buenas prácticas de construcción.
		Control de avance físico / avance financiero	Mensual	100%	90%	Implementación sistema estabilizador de internet en obra.
		Promedio de Productividad Semanal por OG, INST y Urbanización	Mensual	100% P. Producción	90%	Implementación de un sistema que mida la productividad en partidas de mano de obra críticas.
Input	Toda faena iniciada debe contar con proyecto aprobado y debe estar a disposición de área operativa	Disponibilidad de especificaciones técnicas de proyecto aprobado	Mensual	100%	95%	Generar un registro de inicio de actividades sin proyecto aprobado.
	Programa de producción debe estar disponible 2 a 3 meses antes de inicio de faenas dependiendo si son de continuidad o proyecto nuevo.	Disponibilidad de programa de producción	Trimestral	100%	95%	Entrega y retroalimentación del programa de producción al profesional a cargo de la obra.
	Fuerza laboral estable con habilidades para tomar decisiones.	% Rotación de personal	Semestral	< 5%	< 10%	Desarrollo de sistema de incentivos
		% Cumplimiento programa de capacitaciones	Anual	100%	90%	Plan estratégico de capacitación para puestos claves.
	Desarrollar los procesos logísticos bajo estándares establecidos por la compañía	Nota Auditoria (1 a 4)	Trimestral	≥ 3,7	3,20	Generación de informes de auditoría que permite mejorar (Abastecimiento, Pagos a proveedores y Valorización de inventario)
	Maquinarias y grandes equipos deben estar operativos.	% Continuidad operacional	Trimestral	100%	95%	Control de mantenimientos de maquinarias en obra.
Software operativo con capacidad para adm. los proyectos.	% Uptime	Trimestral	100%	100%	Implementación sistema que reduzca estabilizador de internet en obra.	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explicarán algunas iniciáticas descritas en el tablero de control:

- **Cumplimiento del programa:** para favorecer el cumplimiento del programa se propone realizar reuniones entre Administradores de obras, Jefaturas y Encargados de proyecto, con el objetivo de minimizar los retrasos ya sea por recursos económicos, permisos municipales en trámite etc. El cumplimiento del programa en se mide con la fecha en que se obtiene el certificado de recepción municipal que es el un input para los procesos de Gestión comercial.
- **Desviaciones de presupuesto:** Generar informes de las principales desviaciones de presupuesto que cuyas causales generalmente son: tiempos de despacho, modificaciones respecto al precio presupuestado o problemas en las cantidades presupuestadas. El objetivo del informe es incorporar estas variables en la planificación de compra de materiales, para el caso de cantidades considerar los ajustes en presupuestos o revisar la forma correcta de utilizar los materiales.
- **Nota promedio calidad vivienda:** La iniciativa consiste en revisar los proyectos de manera aleatoria y evaluar que las viviendas que se están entregando a propietario posean las terminaciones que corresponden para cada segmento y evaluar elementos como: pintura, instalaciones de cerámica, cortes de la alfombra, calidad de las ventanas, etc. El objetivo es que las viviendas sean igual a la casa piloto.
- **Calidad del proceso constructivo:** La iniciativa consiste en comparar el proceso constructivo que se realiza con el manual de manual de buenas prácticas de construcción de la CCHC y tomar las medidas necesarias para mejorar los procesos.
- **Control de avance físico / avance financiero:** Si bien el control de la relación “avance físico / avance financiero” que consiste en controlar el consumo del presupuesto y contrastado con las viviendas construidas, este análisis es realizado de manera visual, la iniciativa consiste en que el sistema informático genere las alertas respectivas cuando se estén pagando, por ejemplo: instalaciones de puerta siendo que no se haya construido el cimiento.
- **Productividad Semanal:** generar informe de productividad mensual de actividades relacionadas a la Obra gruesa, Instalaciones y Terminaciones, con el objetivo de equilibrar los ritmos de producción a la cantidad de casas programadas para el mes.
- **Nota Auditoria:** generar un informe de auditoría mensual donde se revise el abastecimiento de la obra, el cumplimiento del servicio de seguridad, control de envió de documentación tributaria a casa matriz para pago de proveedores y valorización de inventarios, en general la auditoria planteada busca que se revisen todos los procesos que pueden generar posibles retrasos en los procesos de producción.

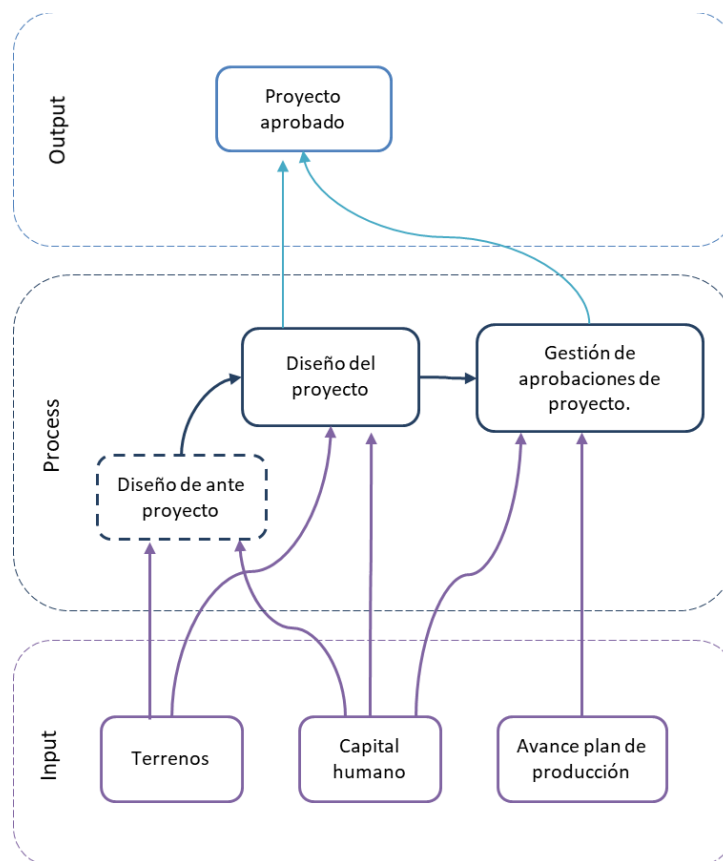
4.1.3 TABLERO DE GESTIÓN GERENCIA DE DESARROLLO.

La Gerencia de Desarrollo tiene por objetivo principal evaluar la compra de terrenos, estudiarlos y generar proyectos de urbanización, de este objetivo principal se desprende lo siguiente:

- Generar evaluación de factibilidades técnicas de posibles compras de terreno.
- Generar proyectos de urbanización.
- Generar especificaciones técnicas de los procesos constructivos.

El efecto cascada que se produce con el cumplimiento del objetivo principal que es generar proyectos de urbanización, posee procesos internos que se ejemplifican a continuación:

Figura 17: Tablero de gestión - Gerencia de Desarrollo



Fuente: Elaboración propia.

4.1.3.1 Gerencia de Desarrollo.

Tabla 19: Tablero de Control - Gerencia de Desarrollo

	OBJETIVOS	INDICADORES	FREC.	METAS	CUMPL. MINIMO	INICIATIVA
Output	Generar proyecto de Urbanización alineado al programa de producción.	% cumplimiento Gantt de proyectos	Trimestral	100%	85%	Generar programa anual estándar de proyectos por aprobar alineado con la planificación del programa de producción.
Process	Diseño de Anteproyecto	Aprobación a tiempo	Mensual	≤2 Meses	≤3 Meses	Generar programa estándar de ante proyectos anual
	Generar diseño de proyecto según los estándares de la empresa	Costo promedio urbanización.	Semestral	Desv. 0%	Desv. < 20%	Generar informe de costos promedios de urbanizaciones de proyectos de segmentos similares.
		% modificaciones de proyecto por errores de diseño	Trimestral	0%	≤ 10%	Generar reuniones periódicas de coordinación de proyectos
	Generar aprobaciones de proyectos ante diferentes servicios.	Tiempo en aprobarse	Mensual	≤6 Meses	≤7 Meses	Generar programa anual estándar de proyectos por aprobar.
Días de retraso por no tener aprobaciones		Mensual	0	15 días	Generar programa de aprobaciones especiales de cada proyecto.	
Input	Que el terreno posea al menos seis meses de entrega para la gestión del proyecto	(N° de terrenos con más de seis meses / N° de terrenos entregados) x 100	Semestral	100%	85%	Generar programa compra de terrenos.
	Fuerza laboral estable con habilidades para tomar decisiones.	Retención del personal.	Anual	< 5%	0,1	Desarrollo de sistema de incentivos
		Capacitaciones de supervisores.	Anual	25%	15%	Plan estratégico de capacitación para puestos claves
	Avance plan de producción	Disponibilidad de avance programa de producción	Mensual	100%	95%	Participar de reuniones donde se presenta el avance de los proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explicarán algunas iniciáticas descritas en el tablero de control:

- **Disponibilidad de proyecto:** esta iniciativa consiste en que el área de desarrollo debe entregar el proyecto de urbanización completo al área de producción con un plazo mayor a cinco meses para que el área de producción pueda planificarse con el proyecto. Para mejorar este indicador se podría generar un depósito web con todas las aprobaciones requeridas para la construcción de viviendas.
- **Tiempo en aprobación ante proyecto:** en algunas ocasiones cuando se compra un terreno se requiere realizar un ante proyecto que permite poder identificar los requerimientos para el proyecto definitivo.
- **Costo promedio urbanización:** En los proyectos de Galilea los costos de las viviendas están bien identificados sin embargo el de la urbanización es variable según la cantidad de M2 de pavimento existente en el plano de loteo. Este indicador tiene como objetivo medir el diseño del proyecto mediante la desviación de del costo promedio de urbanizaciones por segmento.
- **Modificaciones de proyecto por errores de diseño:** un proyecto bien desarrollado presenta cero modificaciones de proyecto, estas modificaciones son potenciales generadores de retrasos para el área de producción.
- **Tiempo de aprobación:** la iniciativa que permite que este indicador mejore consiste en generar un programa anual estándar para los próximos proyectos que requieren aprobaciones, como planos de loteo, planos de alcantarillado, agua lluvias, urbanizaciones etc.
- **Días de retraso por no tener aprobaciones:** existen proyectos específicos que requieren gestión de proyectos y que en ocasiones producen retraso al área de producción, este indicador mide los días de retraso que se están generando por no tener las aprobaciones necesarias, para esto se genera una iniciativa que consiste en generar un programa de aprobaciones especiales de cada proyecto como EISTU (Estudios de Impacto sobre el Sistema de Transporte Urbano), Servicios como los Canalistas o estudios de impacto ambiental.
- Disponibilidad de terrenos la iniciativa para mejorar este indicador consiste en generar un programa de renovación de terrenos para que puedan contar con el tiempo suficiente para gestionar los proyectos de construcción.
- Disponibilidad de avance programa de producción: corresponde a que a que el área de producción entregue los avances respecto al programa para reducir la asimetría de información respecto a cómo van avanzando los proyectos, la iniciativa consiste en generar reuniones con los avances y proyecciones de las obras.

4.2 ESQUEMA DE INCENTIVOS.

Una de las herramientas de control de gestión que tiene gran importancia para producir alineamiento en la organización es el esquema de incentivos que como pregunta inicial podemos preguntarnos, ¿Qué motiva a las personas a realizar su trabajo? Según (Niven, 2003) que inmediatamente contesta que las personas encuentran motivación en la realización de un trabajo bien hecho (intrínseco) o bien en retribuciones económicas o salariales (extrínseco). Un trabajo en iguales condiciones podría ser realizado por un individuo solo por la satisfacción personal que le genera el solo hecho de llevarlo a cabo, mientras que un segundo sujeto requerirá de compensaciones económicas para ser atractiva su realización. Esto indica que las recompensas intrínsecas tienen y una naturaleza personal interna, asociada consentimientos de satisfacción personal, mientras que los incentivos extrínsecos permiten enfocar la acción en la obtención de un logro específico que puede ir acompañado o no de la satisfacción personal, obviamente los resultados serán mucho más sólidos y de mayor proyección si la satisfacción económica va de la mano a la personal interna.

Niven (2003) además dice que existen estudios que comprueban que las recompensas intrínsecas pueden ser afectadas negativamente por las extrínsecas o incluso ser anuladas dado que la recompensa económica o salarial tiene un efecto en el corto plazo a diferencia de la satisfacción propia que se mantiene en el tiempo.

4.2.1 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN COMO PREDICTOR DEL COMPORTAMIENTO.

Toda empresa posee metas. Una función importante del sistema de control de gestión es articular el comportamiento para que los miembros de la organización generen los esfuerzos necesarios para alcanzar las metas. Un incentivo positivo, o “recompensa”, es un resultado que aumenta la satisfacción de las necesidades individuales. Por el contrario, un incentivo negativo, o “castigo”, es un resultado que genera disminución de la satisfacción de las personas. De esto se puede interpretar que las recompensas generan satisfacción en los individuos que no podrían obtener sin pertenecer a la organización.

Las empresas recompensan a los colaboradores que se desempeñan de manera acordadas. Un conjunto integral de compensaciones para los gerentes consta de varios elementos según (Anthony & Govindarajan, 2008), corresponde a sueldos y salarios, prestaciones y compensación con incentivos.

El método más conveniente consiste en vincular el cuadro de mando a la compensación es decir generar pagos según los resultados alcanzados en el cuadro de mando integral corporativo. Este enfoque es ideal para comunicar el CMI y elevar la importancia de los indicadores organizativos, pero no sirve para recompensar los resultados excelentes alcanzados en las unidades de negocios, en los departamentos o por un trabajador individual. Para compensar esta desventaja, las empresas pueden desarrollar cuadros de mandos inferiores y usarlos como base para vincular a una compensación. De esta forma todos los empleados tienen la oportunidad de demostrar de qué forma sus acciones producen resultados mejores y de ser recompensados por sus esfuerzos locales. De esta forma todos los empleados tienen la oportunidad de demostrar de qué forma sus acciones producen resultados mejores y de ser recompensados por sus esfuerzos locales. En ambos casos mencionados, los indicadores de resultado del CMI proporcionan los medios potenciales para la asignación de recompensas (Niven, 2003).

4.2.2 IMPORTANCIA DE LOS ESQUEMAS DE INCENTIVOS.

Collins y Montgomery resumen una efectiva estrategia corporativa de la siguiente manera: “una estrategia corporativa excepcional no consiste en un conjunto aleatorio de bloques de construcción individuales, si no en un sistema de partes interdependientes cuidadosamente contruidos que forman una gran estrategia corporativa, todos los elementos (recursos, negocios y organización) están alineados entre sí. La alineación está impulsada por la naturaleza de los recursos de la compañía, sus activos, habilidades y capacidades especiales”.

El corporativo es el timonel de un bote con varios remeros. Todos ellos fuertes, motivados y habilidosos, que trabajan independientemente, avanzarán en cierta medida a lo largo del curso de la carrera. Pero si sus esfuerzos individuales no están alineados y la coordinación entre ellos es deficiente, es posible que incluso avancen más lento que un bote más pequeño con un solo remero. El timonel agrega valor entendiendo el ambiente competitivo y las fortalezas y debilidades de los remeros individuales y utilizando el conocimiento para desarrollar un plan de acción coherente. El plan del timonel coordina y potencia las fortalezas y aportes de los remeros individuales de modo que puedan lograr un mejor desempeño que el de los otros competidores más pequeños y quizás más ágiles.

Las compañías logran sinergias a partir de su conjunto de unidades operativas y de negocio de diferentes maneras. Las cuatro perspectivas del CMI proporcionan una taxonomía útil para describir las diversas fuentes de sinergias corporativas.

Sinergias financieras:

- Adquirir e integrar a las otras empresas de manera efectiva.
- Llevar a cabo procesos excelentes de supervisión y gobernanza
- Potenciar una marca común
- Lograr capacidades a escala o especialidades en las negociaciones con entidades externas como gobiernos, sindicatos y proveedores de capital.

Sinergias del cliente:

- Presentar sistemáticamente una propuesta de valor común en toda una red geográficamente dispersa.
- Aprovechar a los clientes comunes combinando productos o servicios de múltiples unidades para brindar a los clientes una propuesta de valor distintiva.

Sinergia de procesos:

- Explotar las competencias centrales que potencien la excelencia en tecnologías de procesos entre las múltiples unidades de negocio.
- Lograr economías de escala a través de recursos compartidos de fabricación, investigación, distribución o marketing.

Sinergias del aprendizaje y crecimiento:

- Optimizar el capital humano mediante excelentes prácticas de recursos humanos para el reclutamiento, la capacitación y el desarrollo de líderes.
- Potenciar la tecnología común, como una plataforma líder en la industria o un canal para los clientes, que pueda compartirse en múltiples divisiones de servicios o productos.
- Compartir las capacidades de mejores prácticas mediante la gestión del conocimiento que transfiera la excelencia en la calidad del proceso a las diversas unidades de negocio.

Los mapas estratégicos y el cuadro de mando resultan mecanismos ideales para ayudar al corporativo a alinear múltiples unidades organizacionales en post de la creación de valor superior. Una vez definido el mapa estratégico puede desdoblarse a las divisiones, unidades de negocio y de soporte y departamentos para coordinar las actividades de creación de valor en todas las unidades de la organización.

4.2.3 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS CRÍTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN GALILEA S.A.

El método de incentivo que existe para mejorar los resultados es a través de una recompensa económica que se realiza anualmente, esta gratificación se ha entregado en los últimos cuatro años con criterios diferentes e informado al momento de retroalimentar los resultados, esta metodología ha generado insatisfacción en las personas aumentando la rotación y el sentimiento de injusticia.

Además, existen otros incentivos que están asociados a los cargos existentes según la línea jerárquica que se detallan a continuación:

4.2.3.1 Incentivos asociados a Gerencia:

Los incentivos asociados a las cinco Gerencias y Gerente General están asociado al resultado de la empresa en el año, es decir utilidad de la empresa en el periodo, además de esto considera prestaciones como vehículo tope de línea para uso laboral y personal.

Por último, se les incorpora una remuneración sobre el mercado, con el objetivo de evitar la rotación de la plana gerencial.

4.2.3.2 Incentivos asociados a Sub gerentes:

Es a través de los subgerentes quienes se encargan de controlar y dirigir las áreas operativas por esto a ellos se les asigna una bonificación que se compone de las metas mensuales que poseen y otra bonificación por el cumplimiento de los objetivos anuales, como por ej.:

Sub Gerente de producción Asignación de bono mensual por la responsabilidad que tiene sobre la jefatura que genera una cantidad de viviendas con recepción municipal en el mes que corresponde.

Sub Gerente Comercial: Asignación de bono mensual por la responsabilidad que tiene sobre la jefatura que genera las ventas de viviendas.

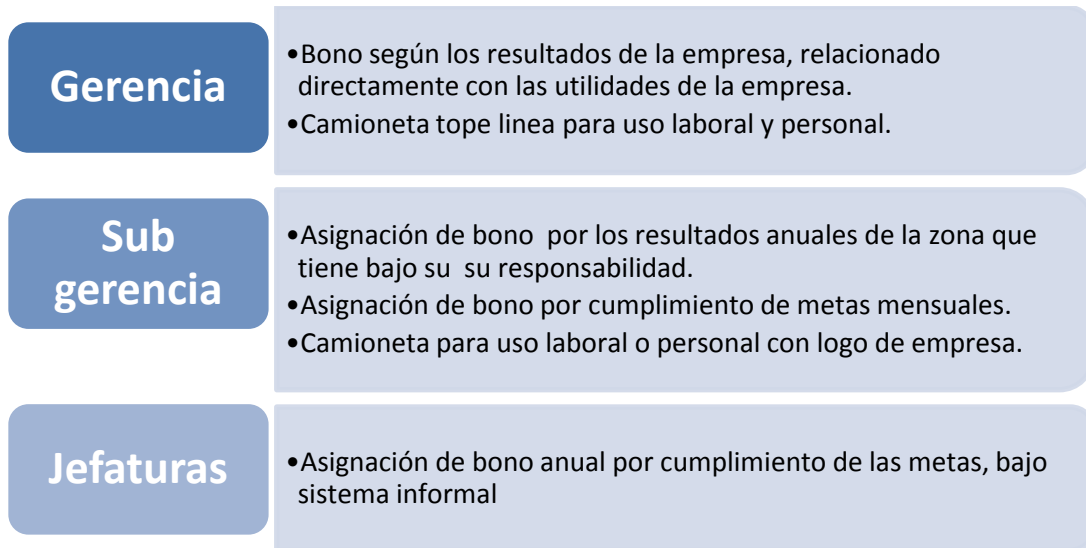
Sub Gerente de Proyectos: Asignación de bono mensual por la responsabilidad que tiene al mantener los terrenos con todos los permisos que corresponde para que la jefatura pueda generar la cantidad de viviendas con recepción municipal que la meta le impone en el mes que corresponde.

4.2.3.3 Incentivos asociados a Jefaturas:

En las jefaturas existen áreas que tienen metas claramente definidas como las asociadas al proceso productivo o por ventas como el área comercial, no así otras áreas.

Resumen del esquema planteado:

Figura 18: Resumen incentivos jerárquicos



Fuente: Elaboración propia.

Este esquema que pareciera que está bien definido, pero presenta deficiencias relacionadas con la teoría de agencia donde el Gerente (principal) busca maximizar su beneficio entregándole los recursos justos para que el Sub gerente (Agente) pueda lograr sus metas, lo que realmente es que se genera un círculo de cuestionamientos de los resultados ante desviaciones fuera de lo presupuestado que prácticamente es sin pérdidas.

Otro elemento relevante está asociado a que existen unidades que no tienen bien definido el esquema de incentivos o se cambia tres veces en tres años generando desorientación en los esfuerzos por cumplir metas que generan las sinergias con las otras áreas.

4.2.4 PROPUESTA DE ESQUEMA DE INCENTIVO.

El esquema de incentivos propuesto para Galilea tiene como objetivo mejorar el desempeño de la empresa y promover el alineamiento organizacional, para ello se utilizarán los tableros de control como articulador del esquema de incentivo y finalmente se propondrá gratificación que vaya acorde con el desempeño alcanzado; al usar los tableros de control por gerencia se puede desarrollar una cascada para bajar por los diferentes niveles jerárquicos.

Al formalizar el esquema de incentivos, con tableros y cascadas se podrá maximizar el desempeño al potencial de los empleados.

Para esto se propondrán bonificaciones económicas y otros beneficios complementarios.

Monetarios

- A través de los tableros de control como articulador del esquema de incentivo se propone un bono anual.

No monetarios

- Entrega de vehículo para uso laboral y personal.
- Seguro de vida.
- Seguro Complementario de salud.

4.2.5 PROPUESTA DE ESQUEMA DE INCENTIVOS

La propuesta de esquema de incentivo se realizará a través de los tableros de control desarrollados en el capítulo anterior, se explicarán para los tres actores principales, dos de ellos pertenecen a la Gerencia de producción y un actor a la Gerencia de Desarrollo.

4.2.5.1 Gerencia de desarrollo

El esquema de incentivo para la gerencia de desarrollo se vincula a través del tablero de control, donde el indicador que grafica el desempeño del gerente es generar el proyecto de urbanización alineado al programa de producción.

Tabla 20: Propuesta de Esquemas de Incentivos - Gerencia de Desarrollo.

	OBJETIVOS	INDICADORES	FREC.	METAS	CUMPL. MINIMO	% INCIDENCIA
Output	Generar proyecto de Urbanización alineado al programa de producción.	% cumplimiento Gantt de proyectos	Trimestral	100%	85%	100%
Process	Diseño de Anteproyecto	Aprobación a tiempo	Mensual	≤2 Meses	≤3 Meses	
	Generar diseño de proyecto según los estándares de la empresa	Costo promedio urbanización.	Semestral	Desv. 0%	Desv. < 20%	
		% modificaciones de proyecto por errores de diseño	Trimestral	0%	≤ 10%	
	Generar aprobaciones de proyectos ante diferentes servicios.	Tiempo en aprobarse	Mensual	≤6 Meses	≤7 Meses	
		Días de retraso por no tener aprobaciones	Mensual	0	15 días	
Input	Que el terreno posea al menos seis meses de entrega para la gestión del proyecto	(N° de terrenos con más de seis meses / N° de terrenos entregados) x 100	Semestral	100%	85%	
	Fuerza laboral estable con habilidades para tomar decisiones.	Retención del personal.	Anual	< 5%	0,1	
		Capacitaciones de supervisores.	Anual	25%	15%	
	Avance plan de producción	Disponibilidad de avance programa de producción	Mensual	100%	95%	

Fuente: Elaboración propia.

La bonificación del gerente de desarrollo corresponde al % de cumplimiento de la Gantt de proyectos de toda la empresa, obteniendo una bonificación bruta anual desde 2 a 5 sueldos.

Para el cálculo del bono se considera una escala lineal y el 100% de cumplimiento corresponde a 5 remuneraciones y 0% de cumplimiento equivale a 2 remuneraciones.

4.2.5.2 Gerencia de Producción

El esquema de incentivo para la gerencia de producción se vincula a través del tablero de control, donde el indicador que grafica el desempeño del gerente de producción es el cumplimiento del programa de producción y se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 21: Propuesta de Esquemas de Incentivos - Gerencia Producción

	OBJETIVOS	INDICADORES	FREC.	METAS	CUMPL. MINIMO	% INCIDENCIA
Output	Cumplir el programa de producción para el año.	% Cumplimiento del programa	Mensual	100%	85%	100%
	Reducción de desviaciones presupuestaria.	% desviación de Ppto.	Trimestral	≤ 4%	6%	
	Que los estándares de Calidad de la vivienda piloto sean iguales a lo construido	Nota promedio por vivienda	Trimestral	100%	90%	
Procesos	La gestión de los procesos de producción debe ser bajo estándares establecidos por la empresa en términos de Calidad de construcción, seguridad, ritmos de producción y pagos acorde al avance físico.	Nota Calidad proceso constructivo	Trimestral	Nota 7	Nota 5,5	
		Control de avance físico / avance financiero	Mensual	100%	90%	
		Promedio de Productividad Semanal por OG, INST y Urbanización	Mensual	100% P. Producción	90%	
Input	Toda faena iniciada debe contar con proyecto aprobado y debe estar a disposición de área operativa	Disponibilidad de especificaciones técnicas de proyecto aprobado	Mensual	100%	95%	
	Programa de producción debe estar disponible 2 a 3 meses antes de inicio de faenas dependiendo si son de continuidad o proyecto nuevo.	Disponibilidad de programa de producción	Trimestral	100%	95%	
	Fuerza laboral estable con habilidades para tomar decisiones.	% Rotación de personal	Semestral	< 5%	< 10%	
		% Cumplimiento programa de capacitaciones	Anual	100%	90%	
	Desarrollar los procesos logísticos bajo estándares establecidos por la compañía	Nota Auditoria (1 a 4)	Trimestral	≥ 3,7	3,20	
	Maquinarias y grandes equipos deben estar operativos.	% Continuidad operacional	Trimestral	100%	95%	
	Software operativo con capacidad para adm. los proyectos.	% Uptime	Trimestral	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Solo se considera ese indicador por que el resultante de los esfuerzos que los gerentes han realizado. La bonificación del Gerente de Producción corresponde al % de cumplimiento del programa de producción de los proyectos de la empresa, obteniendo una bonificación bruta anual desde 2 a 5 sueldos.

Para el cálculo del bono se considera una escala lineal y el 100% de cumplimiento corresponde a 5 remuneraciones y 0% de cumplimiento equivale a 2 remuneraciones.

4.2.5.3 Gerencia de Producción – Administrador de Obra

Para evaluar a los administradores de obra al igual que a los gerentes se utilizará el tablero de control con los indicadores asociados a los procesos y resultados que son reflejo de su desempeño.

De esta manera la composición de los porcentajes del tablero de control es la siguiente:

Tabla 22: Propuesta de Esquemas de Incentivos – Administrador de obra

	OBJETIVOS	INDICADORES	FREC.	METAS	CUMPL. MINIMO	% INCIDENCIA
Output 60%	Cumplir el programa de producción para el año.	% Cumplimiento del programa	Mensual	100%	85%	60%
	Reducción de desviaciones presupuestaria.	% desviación de Ppto.	Trimestral	≤ 4%	6%	20%
	Que los estándares de Calidad de la vivienda piloto sean iguales a lo construido	Nota promedio por vivienda	Trimestral	100%	90%	20%
Procesos 40%	La gestión de los procesos de producción debe ser bajo estándares establecidos por la empresa en términos de Calidad de construcción, seguridad, ritmos de producción y pagos acorde al avance físico.	Nota Calidad proceso constructivo	Trimestral	Nota 7	Nota 5,5	40%
		Control de avance físico / avance financiero	Mensual	100%	90%	30%
		Promedio de Productividad Semanal por OG, INST y Urbanización	Mensual	100% P. Producción	90%	30%
Input	Toda faena iniciada debe contar con proyecto aprobado y debe estar a disposición de área operativa	Disponibilidad de especificaciones técnicas de proyecto aprobado	Mensual	100%	95%	
	Programa de producción debe estar disponible 2 a 3 meses antes de inicio de faenas dependiendo si son de continuidad o proyecto nuevo.	Disponibilidad de programa de producción	Trimestral	100%	95%	
	Fuerza laboral estable con habilidades para tomar decisiones.	% Rotación de personal	Semestral	< 5%	< 10%	
		% Cumplimiento programa de capacitaciones	Anual	100%	90%	
	Desarrollar los procesos logísticos bajo estándares establecidos por la compañía	Nota Auditoria (1 a 4)	Trimestral	≥ 3,7	3,20	
	Maquinarias y grandes equipos deben estar operativos.	% Continuidad operacional	Trimestral	100%	95%	
Software operativo con capacidad para adm. los proyectos.	% Uptime	Trimestral	100%	100%		

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma el administrador de obra puede obtener una compensación anual bruta de 2 a 4 sueldos dependiendo de su desempeño.

Para calcular el bono del Administrador de Obra se consideran el resultado de su gestión (output) ponderado en un 60% y los procesos críticos que se ponderan en un 40%; se obtienen 4 sueldos cuando el resultado es un 100% de cumplimiento y 2 sueldos cuando es 0%.

4.2.5.4 Calculo para indicador – Cumplimiento programa producción

Por cada proyecto existe un Administrador de obra dirige la construcción del proyecto de viviendas, él tiene una meta que consiste en cumplir el programa de producción, para lograr esta meta se deben conjugar varias áreas, pero es el reflejo de un trabajo colaborativo, por lo que, cuando el administrador de obra obtiene el certificado de recepción municipal se genera un porcentaje de cumplimiento en el indicador, el cálculo se explica de la siguiente forma:

Primero existe una programación de viviendas para el año con una cantidad de lotes que deben entregarse mensualmente.

Tabla 23: Ejemplo programa de producción

PROYECTO EJEMPLO													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ETAPA PROG.	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
ETAPA RECEP.	5	6	7			8-9-10	11	12		13-14	15		
LOTES PROG.	15	19	18	18	16	22	22	19	19	19	19	24	230
LOTES RECEP.	15	19	18	0	0	56	22	19	0	38	19	0	206
CUMPL.	100%	100%	100%	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	0%	83%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se puede ver como transcurrido un año el porcentaje de cumplimiento es solo un 67%, luego de haber cumplido con la recepción de 224 viviendas de un total de 230; esto se explica porque lo que busca el esquema de incentivos es que se obtengan los certificados de recepción municipal de manera mensualizada, pudiendo recuperarse en solo un periodo como lo que ocurre con la etapa 8 – 9 – 10 que se reciben 56 viviendas que consideran tres periodos pero solo se d cumplimiento por la etapa del periodo más la del anterior.

De este cuadro es importante mencionar que este bono es piramidal, es decir, que el gerente obtiene bonificación por el porcentaje de cumplimiento promedio de los 30 proyectos que tiene a su cargo y Subgerente de producción por los proyectos de la zona que lidera que generalmente son de siete a ocho proyectos.

4.2.6 BREVE JUSTIFICACIÓN DEL ESQUEMA DE INCENTIVOS PROPUESTO

El sistema de incentivo propuesto para Galilea que considera a gerencias de desarrollo y de producción con una deferencia especial para los administradores de obra considera:

Para la gerencia de producción se considera principalmente como articulador del desempeño el programa de producción ya que en el logro de este indicador se genera cuando todas las unidades de apoyo al proceso principal trabajan en conjunto; De igual manera el área de desarrollo que si bien tiene como indicador principal cumplir el programa de desarrollo de proyectos, este programa está alineado al programa de producción y que permite la continuidad operacional.

En el esquema de incentivo propuesto no se considera una compensación económica que se entregaba por el cumplimiento del plan de producción mensualmente, eliminándose por existir doble reconocimiento, sin embargo, este concepto es considerado en los tableros de control, pero se entrega la compensación de manera anual por su desempeño.

Al utilizar como articulador del desempeño los tableros de control se reduce la existencia de problemas asociados a la teoría de agencia ya que los gerentes deberán realizar las acciones necesarias para encausar los proyectos que se están alejando del programa de producción, ya sea por falta de recurso o por desorden en esquemas constructivos.

CAPITULO 4: CONCLUSIONES Y BIBLIOGRAFIA

4.3 CONCLUSIONES

En el proyecto de grado, se propuso el diseño de un sistema de Control de Gestión estratégico compuesto por tres etapas.

Galilea S.A. fue la unidad estratégica de negocio en estudio, empresa dedicada a la construcción y venta de viviendas completamente terminadas en las principales regiones del país. En los últimos años la empresa ha logrado consolidarse enfrentando los altos y bajos que ha presentado la industria de la construcción en los últimos años. La consolidación ha generado la necesidad de desarrollar una planificación estratégica, definiendo la misión, visión, valores, ejes estratégicos y establecer claramente la propuesta de valor que se entregará al cliente, poner en funcionamiento la estrategia y alinear a los empleados, diseñando un sistema de control de gestión y un esquema de incentivos que vincule el desempeño con los objetivos estratégicos de la empresa.

El sistema propuesto permite que la alta gerencia pueda visualizar las áreas críticas para la ejecución de la estrategia, además de entregar una metodología que permite actualizar la estrategia frente a los cambios que se producen en entorno externo y analizar continuamente elementos que se hacen bien y aquellas que se deben mejorar, ayudando a validar permanentemente las hipótesis sobre las cuales se formuló la misma.

Como resumen de los logros que se obtuvieron con el desarrollo del modelo fueron los siguientes:

- Se desarrolla la planificación estratégica para el mediano y largo plazo, donde se define misión, visión y sus valores; un análisis interno y externo que permite identificar las oportunidades y amenazas que el entorno propone.
- Mediante el conocimiento del negocio de la empresa y el contexto en su industria se diseñó el modelo de negocio utilizando la metodología Canvas.
- Se propuso un mapa estratégico para la empresa y junto al mapa, se definieron los indicadores (financieros y no financieros), metas e iniciativas mediante las cuales se evaluará el grado de cumplimiento de los objetivos y de la estrategia, lo que se denomina cuadro de mando integral.
- Se confeccionaron tableros de gestión y tableros de control para las dos áreas responsables de materializar la propuesta de valor. Las dos áreas son Gerencia de Producción y de Desarrollo.
- Por último, se plantean incentivos para la gerencia de producción y de desarrollo utilizando como articulador los tableros de control que reduce los problemas de

agencia al alinear los objetivos de la empresa con los trabajadores en todo nivel jerárquico.

Considerando la serie de propuestas se recomienda usar el presente trabajo como punto de partida para la implementación de un sistema de control estratégico que permita validar la estrategia comunicarla a la empresa, evaluar el desempeño y tomar las acciones necesarias y para reformular la estrategia; En esta propuesta es importante considerar que solo se hizo la bajada del CMI para dos objetivos, sin embargo, utilizando la misma metodología se puede hacer las restantes.

Una dificultad de implementación tiene que ver con que los gerentes puedan visualizar la necesidad de vincular los incentivos a los resultados de la gestión de la empresa, si ellos propician el cambio se puede cambiar la metodología de bonos para los trabajadores ya que se plantea un esquema de incentivos formal y congruente con los objetivos de la empresa, generando el alineamiento tanto horizontal como verticalmente.

En la eventualidad de efectuar este proyecto se sugiere una marcha blanca, para la implementación de los tableros de control como articulador de desempeño evaluar resultados y corregir en caso que no se produzcan los resultados esperados y redefinir el esquema de incentivos.

4.4 BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, R. R., & Govindarajan, V. (2008). Sistemas de control de gestión. México: Mcgraw - Hill Interamericana Editores S.A.
- Aspillaga, I. (Julio de 2016). Análisis del Mercado Inmobiliario Chileno: Efectos del Impuesto al Valor Agregado en la Vivienda. Santiago. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/139538/An%C3%A1lisis%20del%20mercado%20inmobiliario%20chileno%20%20efectos%20del%20impuesto%20al%20valor%20agrega.pdf?sequence=1>
- Cancino, C. (Abril de 2012). <http://christiancancino.cl>. Obtenido de <http://christiancancino.cl/wp-content/uploads/2016/09/MATRIZ-DCS-FODA-CUANTITATIVA.pdf>
- CCHC. (2018). BALANCE 2017 - PROYECCIONES 2018. Obtenido de <http://www.elmostrador.cl/media/2017/12/mach-47-05-diciembre-2017-ok.compressed.pdf>
- CCHC Camara Chilena de la Construcción. (Noviembre de 2011). <http://www.cchc.cl>. Obtenido de <http://www.cchc.cl/uploads/basica/archivos/Descargar-Codigo-de-Buenas-Practicas-en-la-Industria-de-la-Construccion.pdf>
- El Diamante de la excelencia organizacional. (2010). En A. Kovacevic, & Á. Reynoso, Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia. Editorial Aguilar.
- Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. México DF: Pearson.
- Galilea Ingeniería y Construcción. (Noviembre de 2017). Recuperado el Noviembre de 2017, de <http://www.galilea.cl/>
- Gobierno_de_Chile. (28 de Abril de 2014). Ministerio del Medio Ambiente. Recuperado el Marzo de 2018, de http://portal.mma.gob.cl: http://portal.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2014/08/articles-56174_Plan_Descont_Atmosferica_2014_2018.pdf
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2014). Administración estratégica. McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). El cuadro de mando integral. Grupo Planeta.
- Merchant, Kenneth and Wim Van der Stede. (2011). Management Control Systems. Prentice Hall.

- Montes, R. (09 de Abril de 2018). El Pais.com. Obtenido de https://elpais.com/internacional/2018/04/09/america/1523294949_287480.html
- Niven, P. R. (2003). El Cuadro de Mando Integral, paso a paso. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Norton., R. K. (2012). The execution premium (1a ed ed.). Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Penaforte, M., & Collados, A. (03 de Diciembre de 2015). <http://www.economiaynegocios.cl>. Obtenido de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=207115>
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la Economía, <http://www.eumed.net/ce/>.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2015). Administración Estratégica. Colombia: Edit. MacGraw-Hill.