



**UNIVERSIDAD DEL BÍO – BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DYS OBRAS CIVILES S.A

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE TÉCNICO UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN

**AUTORES:
HERRERA MARIN JOSE
RAMIREZ ORTIZ CRISTIAN
ZURITA GATICA CARLOS**

Profesor Guía: Severino González Pedro

CHILLÁN, 2015



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Programas Especiales de Continuidad de Estudios


Chillán, marzo 09 del 2016.


Informe: Memoria de Título


En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Técnico Universitario en Administración, denominada "**Planificación Estratégica de DYS Obras Civiles S.A**" de los alumnos José Antonio Herrera Marín, Cristian Rodrigo Ramírez Ortiz y Carlos Alberto Zurita Gatica.


Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Técnico Universitario en Administración y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6,6 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,


Pedro Sotomayo González
Profesor Guía


Alex Medina Giacomozzi
Profesor Informante


Constanza Olgún Gutiérrez
Coordinadora


Alvaro Medina Hornosazúbil
Jefe de Carrera

CC. - Jefe de Carrera ICO
- Alumno
- Archivo

INTRODUCCIÓN

Las empresas necesitan un orden en sus lineamientos, que puedan ser utilizados como carta de navegación, la cual permita alcanzar los objetivos estratégicos, adaptarse a los cambios del entorno y con ello ostentar el máximo desarrollo y crecimiento en el mercado en donde compita. Es por ello que surge la necesidad de administrar organizaciones bajo un modelo de la planificación estratégica, empleando las herramientas de diagnóstico correspondientes, con el objetivo de tomar decisiones adecuadas para posicionarse, diferenciarse y proyectarse con éxito en la industria.

Es en éste contexto que a continuación se presenta el resultado de la aplicación de un modelo planificación estratégica para DYS OBRAS CIVILES S.A., que se dedica a la construcción de obras civiles, reconocida en la Región del Bío-Bío.

El estudio presentará como estructura principal los siguientes temas: un marco teórico sobre la planificación estratégica, el cual brindará los argumentos empíricos que guiarán las técnicas de diagnóstico y planeación de estrategias; Los antecedentes de la empresa, describiendo entre otros su, constitución legal, estructura y servicios actuales. Un análisis estratégico interno, abarcando FODA y sus conclusiones, junto con los análisis de las fuerzas externas que gravitan en su desarrollo frente al sector (macroentorno)

Las conclusiones de las auditorías internas y externas, conducirán a la elaboración de lineamientos estratégicos como la formulación de su misión, visión valores, objetivos y estrategias. Estructura y sistemas de control. Desarrollo de una propuesta de departamentalización, definición de cargos, entre otros.

Se incluye además las referencias bibliográficas que entregan sustento a esta investigación.

AGRADECIMIENTOS

Quiero finalizar ésta etapa de mi vida agradeciendo a Dios por estar siempre a mi lado mi esposa por su comprensión y paciencia incondicional, agradecer a mi madre que me enseñó que con esfuerzo las metas se pueden lograr; al profesor Pedro Severino G. por su apoyo y entrega de conocimientos y herramientas necesarias para la finalización de este trabajo; a mis compañeros que con paciencia y dedicación pudimos lograr este sueño y en especial a todas aquellas personas que hicieron posible este estudio.

Carlos

Hace tres años comenzó este desafío, nadie dijo que sería fácil, pero el sacrificio, constancia y perseverancia que he depositado en cada etapa de mi carrera trajo consigo cumplir con este sueño que he anhelado durante años y que por diferentes circunstancias de la vida, no podía realizar, ahora estoy a un paso de ser un profesional de esta prestigiosa Universidad, veo que todo ha valido la pena.

Agradezco primeramente a Dios, él me ha sostenido y me ha dado la fortaleza, para enfrentar este reto día a día, para lograr las metas y objetivos que me he propuesto.

Agradezco a mi núcleo familiar, mi compañera de vida, por su comprensión y apoyo incondicional, mis hijos Sofía y Simón que me entregan su amor en cada momento del día, agradezco a mi madre, por entregarme los valores necesarios para enfrentar la vida y su enseñanza que con esfuerzo y sacrificio los sueños y metas se pueden cumplir.

Un agradecimiento especial al profesor Pedro Severino G. por su disponibilidad y apoyo, por entregarnos los conocimientos y herramientas necesarias para realizar este Proyecto, a mis compañeros que con esfuerzo y trabajo en equipo pudimos lograr el objetivo planteado al inicio del estudio.

Agradezco a la Gerencia de DYS OBRAS CIVILES S.A., por permitir esta investigación y dar respuesta a cada entrevista que fue solicitada y en general a todas aquellas personas que hicieron posible realizar este estudio.

Cristian

Al finalizar este trabajo muy importante agradezco a Dios por estar siempre a mi lado, a mi familia que ha sido un pilar fundamental en estos tres años que me brindó un apoyo incondicional para lograr mis metas y sueños, a mis compañeros que con paciencia y mucho trabajo en equipo pudimos lograr este sueño, en especial a todas aquellas personas que hicieron posible este estudio.

Agradecer al profesor guía Sr. Pedro Severino G. por su disponibilidad y apoyo. También por entregarnos los conocimientos y herramientas para realizar este trabajo, que sin su ayuda no habría sido posible.

José

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
AGRADECIMIENTOS	4
ÍNDICE	6
CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA ACTIVIDAD DE TITULACIÓN	9
1.2 JUSTIFICACIÓN	9
1.3 PROPUESTA DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	15
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	15
2.2. MODELOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	16
2.3. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	31
2.4. OBSTÁCULOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	32
CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	33
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL	33
3.2 HISTORIA	33
3.3 PERSONALIDAD JURÍDICA	34
3.3.1 Servicios y negocios actuales	35
3.4 TIPOS DE CLIENTES	36
CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	37
4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PESTEL)	37
4.1.1 Análisis Político / Legal	37
4.1.2 Análisis Económicos	42
4.1.3 Análisis Social	47
4.1.4 Análisis Tecnológico	48
4.1.5 Análisis Ambiental	49
4.2: ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	50
4.2.1 Análisis del Sector Industrial	50
4.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.	51
4.2.3 Conclusión de Auditoría Externa.	54
4.3: ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA DYS OBRAS CIVILES S.A	55

4.3.1 Análisis de la cadena de valor de la Empresa	55
4.3.2: Conclusión Cadena del Valor DE LA EMPRESA	59
4.3.3 Teoría de Recursos y capacidades	63
4.3.6 Ciclo de vida de los servicios o productos	75
4.3.7 Matriz BCG	77
4.4 IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS FODA	81
4.5 Confrontación FODA:	85
<i>CAPITULO 5: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS</i>	88
5.1. PROPUESTA DE DECLARACIÓN DE VISIÓN	89
5.2. PROPUESTA DE DECLARACIÓN DE MISIÓN	89
5.3. PROPUESTA DE DECLARACIÓN DE LOS VALORES COMPARTIDOS	90
5.4. POLÍTICAS	91
5.5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO	91
5.6. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS	94
<i>CAPITULO 6: Estructura y sistemas de control</i>	96
6.1 PROPUESTA ORGANIGRAMA DYS OBRAS CIVILES S.A.	96
6.2 DEFINICIÓN DE CARGOS	97
6.3. ASIGNACIÓN DE PERSONAL	103
6.4. REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA	105
<i>CONCLUSIÓN</i>	107
<i>Anexos</i>	110
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	115

CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La actividad consistirá en el desarrollo de una planificación estratégica en el periodo 2015 - 2019 para la Empresa Constructora DYS OBRAS CIVILES S.A. Se identificará la situación actual de la empresa, generando una descripción general, conociendo servicios, negocios actuales y sus tipos de clientes, considerando que la especialidad de la Empresa es la pavimentación pública y la instalación de redes de tubería de tipo agua potable y aguas lluvias., siendo sus principales clientes el Serviu de la Región del Biobío y sus Municipios y la Empresa sanitaria Essbio, organismos Gubernamentales y Empresas sanitarias que están reguladas por ley en este país.

Este trabajo comprenderá además un análisis externo, que permita detectar oportunidades y amenazas; un análisis interno, para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. Teniendo estos análisis como base se definen lineamientos estratégicos, incluyendo misión y visión., determinando objetivos a largo plazo, objetivos específicos y políticas. Una vez definida la estrategia, considerando la estructura de la empresa, se sugiere un sistema de control de la estrategia, que permite medir el desempeño.

Esta planificación estratégica permitirá a la empresa evaluar si existen nuevas oportunidades de crecimiento y definir si en el futuro se puede incursionar hacia nuevos focos de dirección tales como no solo prestar servicios a entidades gubernamentales o estatales, sino también a particulares o a quienes requieran de sus servicios.

1.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA ACTIVIDAD DE TITULACIÓN

1. Objetivo General:

Diseñar la planificación estratégica para la Empresa Constructora **DYS OBRAS CIVILES S.A.** período 2015-2019.

2. Objetivos Específicos:

- Identificar antecedentes de la Pyme **DYS OBRAS CIVILES S.A.**
- Realizar análisis estratégico para la empresa Constructora **DYS OBRAS CIVILES S.A.**
- Elaborar lineamientos estratégicos para la pyme.
- Proponer una estructura y sistema de control estratégico.

1.2 JUSTIFICACIÓN

DYS OBRAS CIVILES S.A., es una Empresa Constructora de Obras Civiles, reconocida en la Octava Región del Biobío, en el rubro de la Pavimentación. Sin embargo, carece de una planificación estratégica, además de una misión y visión a nivel de empresa, por lo que cada departamento trabaja de manera individual.

Bajo este escenario es que la Gerencia de **DYS OBRAS CIVILES S.A.**, acepta desarrollar una planificación estratégica, que sea extensiva a todas sus áreas y que les permita ordenar sus procesos internos y a la vez mejorar su situación dentro del sector en el cual opera, de modo de crear una buena base para que sus próximos proyectos tengan mayores posibilidades de éxito.

Para el desarrollo de la planificación estratégica es necesario primero estudiar la situación actual de la empresa, por medio de un perfil de capacidades internas, identificar sus fortalezas y debilidades, potenciándolas las primeras y revirtiendo las últimas, además de estudiar la situación del mercado a través de análisis económicos, social cultural, demográfico y ambiental (Análisis del Macroentorno). Una vez realizado lo anterior y presentadas las conclusiones, se procederá a la formulación de la(s) estrategia(s).

Proponer un sistema de control con el que sea posible controlar el cumplimiento de los objetivos y que además involucre a todo el recurso humano para toda la empresa. Cabe señalar que este trabajo se remite a apoyar a la empresa a través de una evaluación, formulación y creación de una planificación estratégica.

1.3 PROPUESTA DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A UTILIZAR EN LA INVESTIGACIÓN

Este modelo es el decidido para visualizar las estrategias a proyectar para la empresa DYS. Tiene como horizonte la implantación de estrategias, pasando por los diagnósticos previos que sostengan los argumentos por las cuales se aplica (Auditorías internas y externas), con el análisis del sector, análisis de la empresa y como la empresa está ubicada en ella.

1.- Descripción de la Empresa:

Abarca la información detallada de la empresa, historia, la misión y la visión, en las cuales sus elementos son el qué, cómo se concretan. Su configuración como persona jurídica, servicios actuales y sus clientes. Esta descripción da luces de porque la empresa requiere de un giro en su estructura, pues se trata de una Pyme, la cual desea implementar estrategias para superar sus dificultades inmediatas, crear valor y ser un ente competitivo.

2.- Auditoría externa:

Herramienta de diagnóstico del entorno en el que se mueve la empresa, inscrita en el sector construcción de obras civiles (público). Las oportunidades y amenazas que intervienen en el sector e influyen en el comportamiento de la empresa, se encuentran el entorno externo, cuya misión de la empresa es potenciar las oportunidades y afrontar las amenazas. El análisis del sector, donde se evalúan los aspectos políticos, económicos, legales, sociales, ambientales, tecnológicos. Las conclusiones señalarán que fuerzas potenciar y combatir los retos de la empresa. Es por tanto un conocimiento a fondo de las características estructurales del sector en que opera la empresa y una sólida percepción de las acciones de los competidores, y que genera una elevada calidad del pensamiento estratégico.

3.- Auditoría interna:

Permite a la empresa identificar el tipo de ventaja competitiva en el cual basar su estrategia de desarrollo. Dos puntos principales abarcan:

- Ventajas competitivas: atributos diferenciados del producto-servicio.
- Identificar las cualidades distintivas consideradas importantes: Fortalezas y/o Debilidades. Puntos fuertes/débiles.

En este contexto, se presenta el análisis interno que describe aspectos que diferencian a la empresa de sus competidores, no sólo en sus términos sino en el esfuerzo de sus componentes. Además, se presenta la Cadena de Valor. Al crearse una ventaja competitiva la empresa aumenta su desempeño, a través de un conjunto de actividades que diseñan, producen, llevan al mercado, entrega y apoya, y que sinérgicamente añaden valor.

4.- Confrontación FODA:

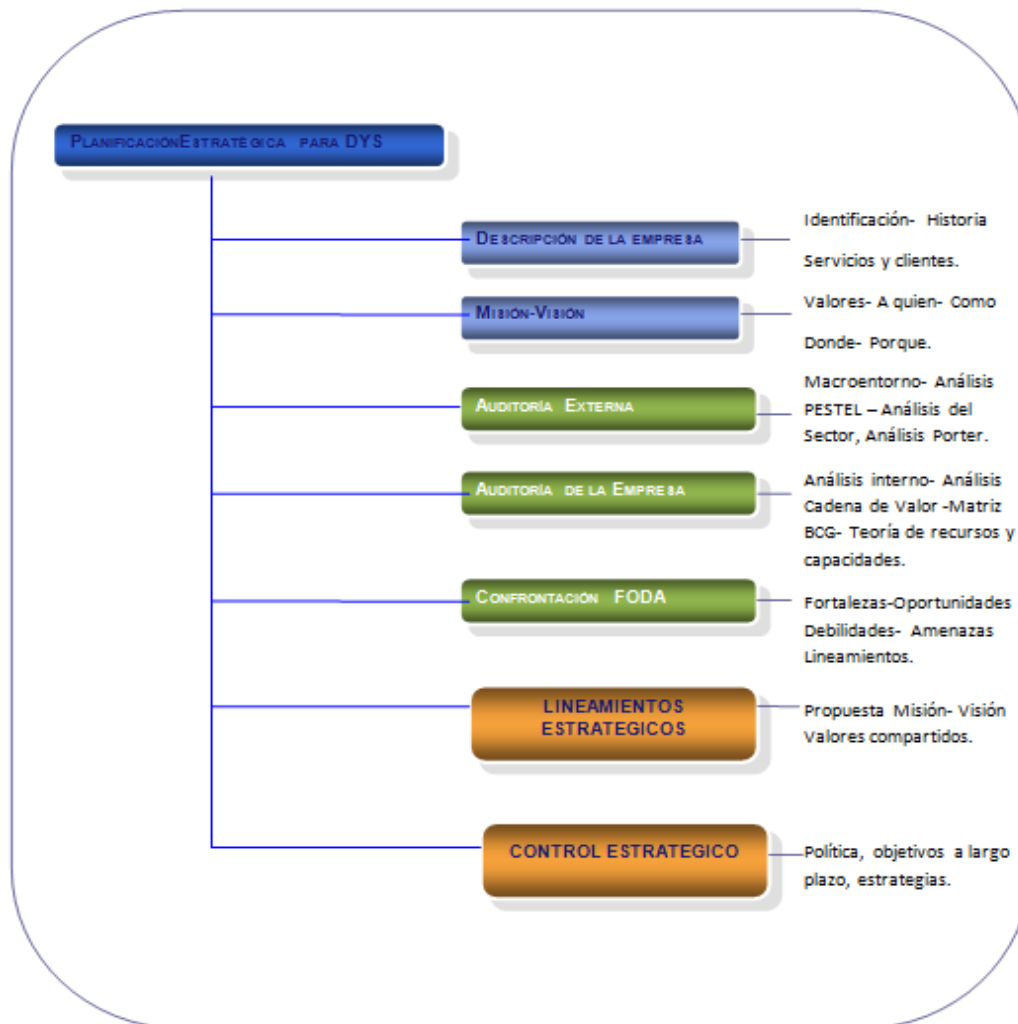
A los resultados de las dos auditorías, se debe efectuar una confrontación de las fortalezas y debilidades versus las oportunidades y amenazas, considerando que maximizar y que minimizar. Éstos resultados definirán planes a seguir.

5.- Estrategias:

Las estrategias es el plan administrativo general para una empresa (el caso de DYS) que establecen una posición competitiva en su rubro de construcción. Impulsa la creación competitiva a mediano y largo plazo de la empresa.

El objetivo terminal de éstas estrategias es una reformulación a la estructura corporativa de la empresa, que involucre a todos sus estamentos, además de definirlos claramente y que actúen en concordancia y generando valor, para ellos. Se reformula la declaración de la misión y visión, estableciendo como pilar fundamental sus stakeholders¹ (trabajadores, personal, proveedores, clientes, gerencias y socios), políticas que rijan para cada departamento. Éstos elementos convergen hacia los horizontes futuros de la empresa, pues las estrategias están relacionados con planos de acción entre el mediano y largo plazo, para así institucionalizar los cambios impulsados.

Gráfico N°1: DIAGRAMA DE MODELO A UTILIZAR



¹ Es una terminología inglesa que se refiere a todos los actores influyentes en una empresa.

Como una de las metodologías empleadas para obtener información, se programaron visitas a la empresa, con entrevistas entre los integrantes del trabajo y jefes de las áreas funcionales y gerencia. Éstas entrevistas se constituyen una entrevista abierta no estructurada, de gran utilidad e las investigaciones concluyentes, ya que se constituye como su fuente de información. Las fuentes de una investigación concluyente son entre otras:

-Observaciones.

-Entrevistas (caso de DYS).

Además del tipo descriptiva: pues su finalidad es explicar situaciones y tienen como objetivos : describir características, identificar, por ejemplo.

Las fuentes obtenidas fueron discutidas y analizadas por los integrantes, aterrizadas debidamente al marco teórico y aplicadas a los diagnósticos y conclusiones.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo a David (2008) la planificación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permitan a una organización lograr sus objetivos. Por otro lado la administración estratégica busca integrar las áreas funcionales de la empresa, pero además las actividades de investigación y desarrollo, lo cual conduce al éxito de una organización. En este contexto se utilizara el término de planificación estratégica como un conjunto de acciones que busca analizar, formular e implementar estrategias.

De acuerdo a Wheelen y Hunger (2007) la planificación estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación, que considera un análisis ambiental (tanto externo como interno), formulación de la estrategia (diseño estratégico), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control de la estrategia. Por lo tanto el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas, en relación a las fortalezas y debilidades de una organización. Conocido originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria.

De acuerdo a Hax y Majluf (1997) la planificación estratégica es un esfuerzo organizacional disciplinado y bien definido. Este, tiende a la especificación completa de la estrategia de una empresa y a la asignación de responsabilidades para su ejecución. Esta planificación apunta a mejorar las capacidades globales de la empresa para que pueda operar en un medio intensamente competitivo y dinámico. La descripción de este proceso resulta compleja porque depende de las características particulares de cada organización.

El proceso de planificación apropiado para una empresa con una estructura funcional que posee un solo negocio, es muy diferente del que se requiere para abordar las tareas estratégicas de una corporación compuesta como varias unidades estratégicas de negocio, conocido como holding.

De acuerdo a Charles y Gareth (2009), la planificación estratégica es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. El reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales lo que significa poseer una ventaja competitiva. Lo cual se puede lograr a través de la reducción de su estructura de costos, elevar los precios, ganar participación de mercado, entre otros.

De acuerdo a Johnson et al. (2006) la planificación estratégica es un proceso de largo plazo, en donde una organización buscar alcanzar una ventaja con respecto a la competencia, a través de estrategias de diferenciación, reducción de costos, o dual. En donde la estrategia permite a la empresa adecuarse a los cambios del entorno, esto puede requerir importantes modificaciones en la organización, pero también se puede considerar como un método para la detección oportunidades mediante la correcta utilización de los recursos y competencias, esto se conoce como teoría de recursos y capacidades

2.2. MODELOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de planificación estratégica es utilizando un modelo, el cual es una representación reducida de una realidad compleja. Cada modelo representa algún tipo de proceso. Los modelos que a continuación se presentan no garantizan el éxito de una compañía, pero sí constituye un método claro, preciso y práctico para formular, implementar y evaluar las estrategias. Los modelos incluyen las relaciones entre los principales componentes del proceso de planificación estratégica.

Modelo de David:

El modelo de David (2008) consiste en la identificación la visión, misión, objetivos y estrategias vigentes en una empresa es el punto de partida lógico presentado por el autor, ya que la situación y condición actuales de una empresa pueden impedir la adopción de ciertas estrategias e incluso pueden dictar un curso de acción determinado. Cada empresa tiene una visión, misión, ciertos objetivos y estrategias, a pesar de que esos elementos no hayan sido diseñados, redactados o comunicados de manera consciente. Para saber hacia dónde se dirige una empresa es necesario conocerán dónde ha estado. El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. Un cambio en cualquiera de los componentes principales del modelo produce un cambio en alguno o en todos los demás componentes. A continuación se presenta cada una de las etapas:

Etapas 1: Elaborar declaración de la visión y misión: el desarrollo de la declaración de misión consiste en elegir antes varios artículos relacionados con este tipo de declaraciones, para que los directivos los lean como información preparatoria. Después se les pide que creen una declaración de visión y misión para la organización. Seguidamente un facilitador o un comité de altos ejecutivos deberán combinar las declaraciones resultantes en un único documento preliminar, el cual se distribuirá entre todos los directivos. Después se hará una invitación para realizar modificaciones, adiciones y supresiones, y se llevará a cabo una reunión para revisar el documento. En la medida en que todos los directivos avalen los documentos finales, será más fácil que las organizaciones obtengan su apoyo para otras actividades de formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Etapa 2: Realizar una auditoria externa: A través de esta etapa se pretende analizar las oportunidades y amenazas de la compañía. La auditoría externa no se enfoca en desarrollar una lista exhaustiva de todos los posibles factores que pudieran influir en la empresa, sino más bien, pretende identificar las variables claves que ofrecen respuestas factibles y viables para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

Etapa 3: Realizar una auditoría interna: Las fortalezas y debilidades internas juntas con las oportunidades y amenazas externas, además de la revisión de la declaración de misión sólida constituyen las bases para determinar objetivos y estrategias. Las cuales establecen con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

Etapa 4: Establecer objetivos a largo plazo: Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes entre las diversas unidades organizacionales. Asimismo, cada objetivo debe contar con su propia línea de tiempo, en general, los objetivos se enuncian en términos de crecimiento de activos o ventas, rentabilidad, participación de mercado, grado y naturaleza de la diversificación, grado y naturaleza de la integración vertical, utilidades por acción y responsabilidad social. Los objetivos claramente establecidos ofrecen múltiples beneficios: otorgan dirección, facilitan la sinergia, contribuyen a la evaluación, permiten establecer prioridades, reducen la incertidumbre, minimizan los conflictos, estimulan el esfuerzo, y ayudan tanto a la asignación de recursos como al diseño de las tareas.

Etapa 5: Formulación de estrategias: las estrategias alternativas que la empresa podría implementar se clasifican en once acciones: integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada, diversificación no relacionada, reducción de costos, desinversión y liquidación. Cada una de estas estrategias alternativas presenta incontables variaciones.

Etapa 6: Generar, evaluar y seleccionar estrategias: el análisis y la elección de las estrategias buscan determinar las diferentes alternativas que ayudan a la empresa para alcanzar de mejor manera su misión y sus objetivos. Las actuales directrices estratégicas, junto con la información de las auditorías interna y externa, brindan una base para generar y evaluar posibles estrategias alternativas.

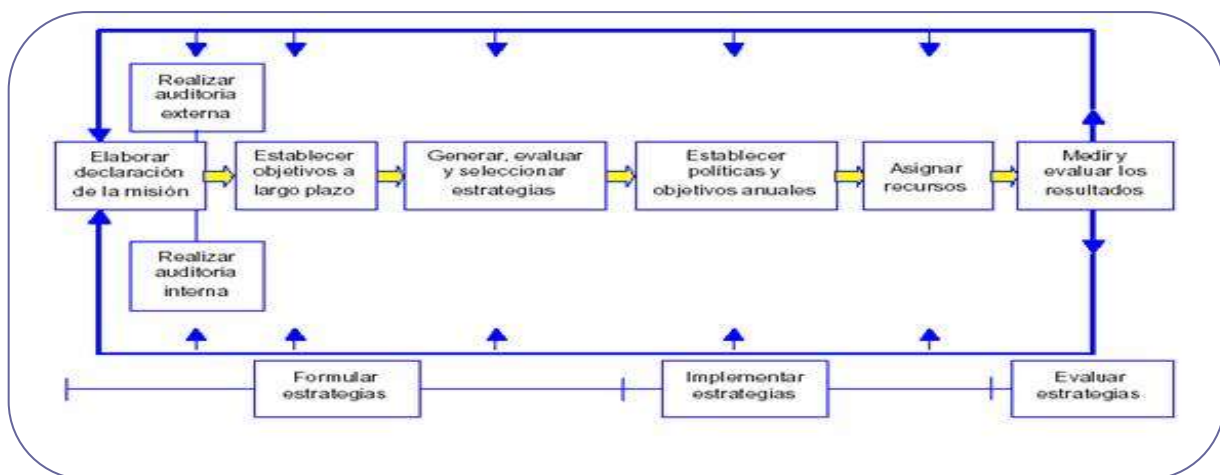
Etapa 7: Implementar estrategias: una adecuada formulación de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la misma. A pesar de su confusa interrelación, la implementación de la estrategia es fundamentalmente diferente de la formulación de la estrategia. Los objetivos anuales son esenciales para la implementación de estrategias porque 1) representan la base para la asignación de recursos, 2) son un mecanismo esencial para la evaluación gerencial, 3) son el principal instrumento para monitorear el progreso hacia el logro de objetivos de largo plazo, y 4) establecen las prioridades organizacionales, divisionales y departamentales. Se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a garantizar que los objetivos anuales estén bien concebidos, sean congruentes con los objetivos a largo plazo y respalden las estrategias a implementarse. La aprobación, revisión o rechazo de los objetivos anuales es mucho más que dar un visto bueno. Los cambios en la dirección estratégica de una empresa no son automáticos. Las políticas cotidianas son necesarias para hacer que una estrategia funcione. Las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implementación de una estrategia.

Etapa 8: Asignar recursos: La planificación estratégica permite que los recursos se asignen de acuerdo con las prioridades establecidas por los objetivos anuales. Nada podría ser más nocivo que los recursos se asignen de una forma contraria a las prioridades indicadas por los objetivos anuales.

Todas las organizaciones tienen al menos cuatro tipos de recursos que se pueden utilizar para lograr los objetivos deseados: recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos.

Etapa 9: Medir y evaluar las estrategias o resultados: el proceso de la evaluación estratégica da como resultado decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas. La evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica. La evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas: 1) examinar las bases de la estrategia de una empresa, 2) comparar los resultados esperados contra los reales y (3) aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado. La retroalimentación adecuada y oportuna es la base para una evaluación efectiva de las estrategias.

Gráfico N° 2: MODELO DE DAVID



Fuente: David et al. (2008).

Modelo de Wheelen y Hunger:

Según Wheelen y Hunger (2007) el modelo de planificación estratégica está compuesto por un conjunto de decisiones y acciones de gestión que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía. Incluye un análisis ambiental externo e interno, formulación de la estrategia, implementación de ésta, así como la evaluación y el control de la misma.

Etapas 1: Análisis ambiental: El análisis ambiental implica la recolección de información del ambiente externo e interno, para lo cual se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la compañía. El ambiente externo está integrado por variables (oportunidades y amenazas) que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel. El ambiente interno de una corporación está integrado por variables (fortalezas y debilidades) presentes dentro de la organización misma y que generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración de alto nivel.

Etapas 2: Formulación de la estrategia: es el desarrollo de la planificación a largo plazo que considera la definición de la misión, el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la definición de política. La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio o un producto. Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos.

Existen tres estrategias comenzando por la estrategia corporativa que describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos, luego la estrategia de negocios, que ocurre a nivel de productos o unidades de negocio, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una corporación en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Y finalmente la estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva.

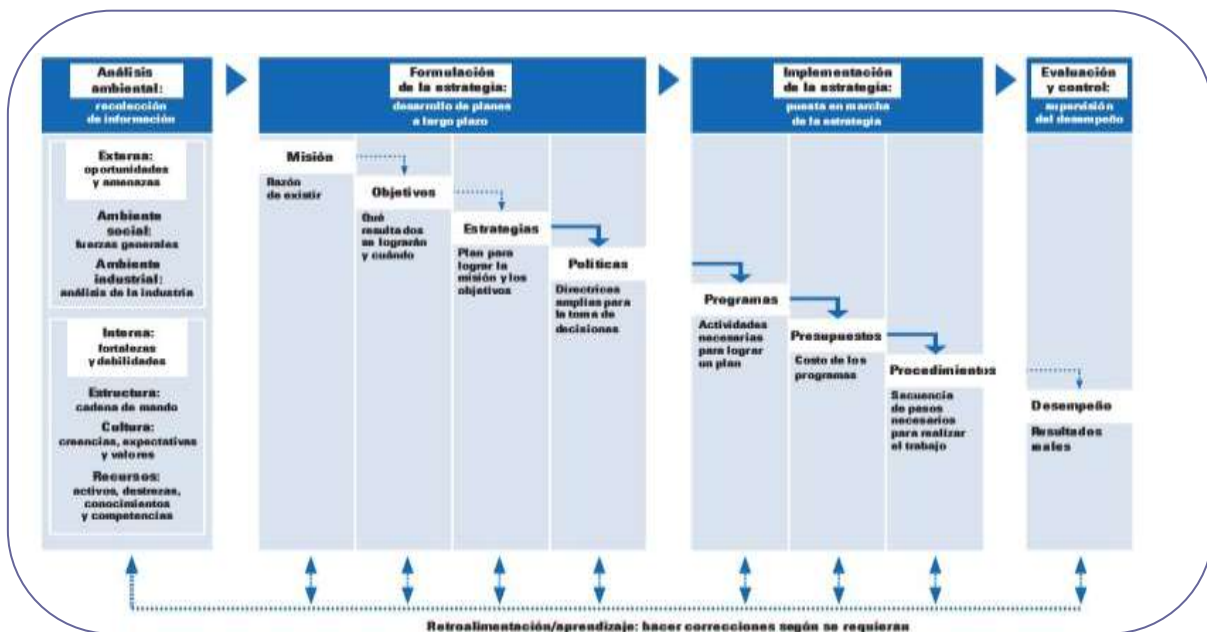
Etapa 3: Implementación de la estrategia: es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través de programas que consideran un presupuesto y procedimientos claramente definidos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura organizacional, en la estructura incluyendo sistema administrativo de toda la compañía. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones planificación operativa, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos.

Etapa 4: Evaluación y control: es un proceso en el que se verifica el nivel de cumplimiento de las actividades corporativas y los resultados de desempeño de tal manera que el rendimiento real se compara con el rendimiento deseado. Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la planificación estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo.

Para que la evaluación y el control sean eficaces, los administradores deben obtener información clara, oportuna e imparcial del personal que está por debajo de ellos en la jerarquía de la corporación. Con esta información, comparan lo que sucede en realidad con lo que se planificó originalmente en la etapa de formulación.

Eta 5: Proceso de retroalimentación y aprendizaje: En la medida en que una empresa o unidad de negocios desarrolla estrategias, programas y cuestiones similares, con frecuencia debe volver atrás para revisar o corregir las decisiones que tomó previamente en el proceso.

Gráfico N° 3: MODELO WHEELEN Y HUNGER.



Fuente: Wheelen y Hunger (2007).

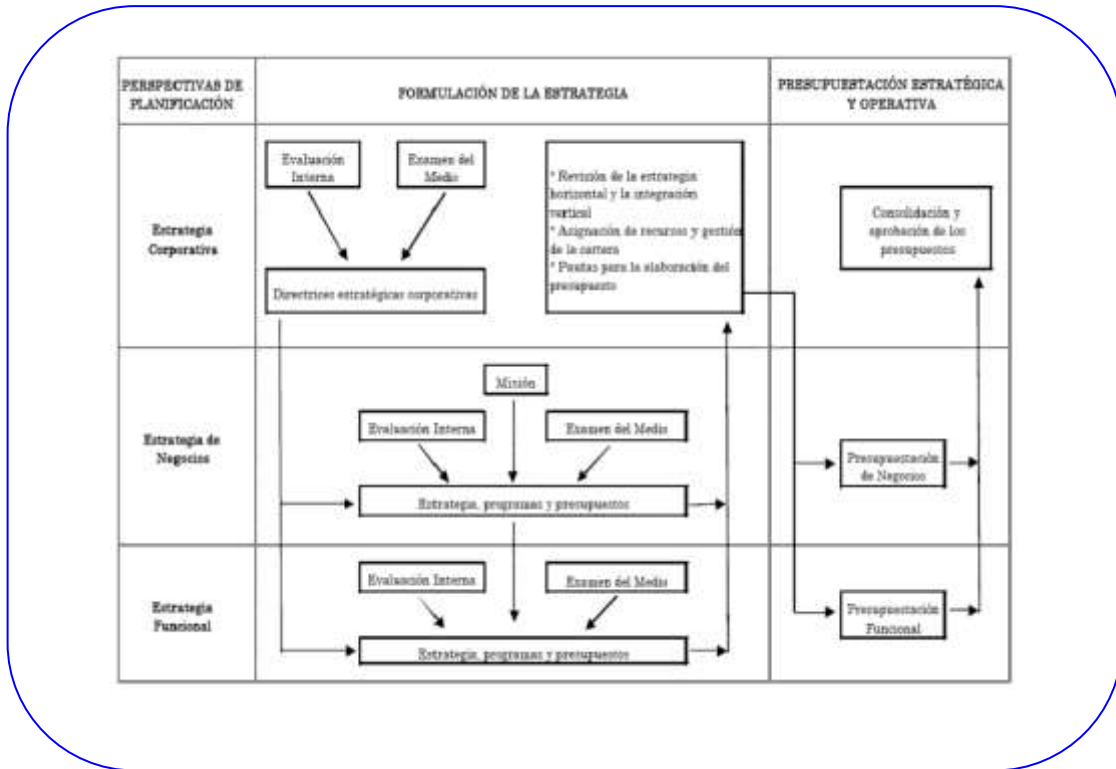
Modelo de Hax y Majluf.

Según Hax y Majluf (1997) la planificación estratégica contiene un número determinado de etapas que considera tres perspectivas de las cuales solo se expondrá la de negocios y la funcional, ya que en nuestra investigación estas son las que aplican. Estas etapas hacen de ella una actividad dinámica, flexible, permanente y continua, la cual considera la existencia de empresas que poseen un negocio o varios de ellos. La estrategia de negocios atrae la atención principal de los directivos, y muchos de los conceptos y metodologías requeridos para comprender las tareas estratégicas de los negocios también resultan fundamentales para la comprensión de los temas corporativos y funcionales. En la estrategia funcional se debe tener conciencia de lo que se está haciendo los competidores para desarrollar capacidades únicas y ser capaces de equiparar o superar sus competencias.

Formulación de estrategias: todos los análisis llevados a cabo hasta el momento, la misión del negocio, el examen del medio externo para determinar el atractivo de la industria, y evaluación interna para identificar las fortalezas competitivas, debería conducir a una formulación inteligente de la estrategia. Una estrategia es un conjunto coordinado de programas de acción tendientes a asegurar una ventaja competitiva sostenible. Estos programas de acción deberían responder a los cambios deseados y la misión del negocio, abordar adecuadamente las oportunidades y las amenazas relevadas por el proceso del examen del medio, y reforzar las fortalezas así como neutralizar las debilidades descubiertas en la evaluación interna.

Presupuestación estratégica y operativa: Se refiere a la definición final y posterior consolidación en el nivel corporativo, de los presupuestos para todos los negocios y las funciones de la empresa. El presupuesto es el producto legítimo de este proceso, ya que representa los compromisos para la implementación de la estrategia. Creemos que estos compromisos deberían incluir explícitamente las actividades estratégicas y operativas de la empresa.

Gráfico N° 4: MODELO HAX Y MAJLUF.



Fuente: Hax y Majluf (1997).

Modelo de Hill y Jones.

De acuerdo Hill y Jones (2009) describe un proceso de planificación estratégica mediante el cual los administradores formulan e implantan estrategias, esto implica poner en práctica la estrategia o el plan. Esto incluye actuar de conformidad con la estrategia de la compañía elegida en los niveles corporativos, de negocio y de funciones, asignar tareas y responsabilidades a los administradores. Normalmente a través del diseño de la estructura de la organización, otorga recursos, entre ellos capital y efectivo, establece objetivos a corto plazo y diseña los sistemas de control y de recompensa de la organización. El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales.

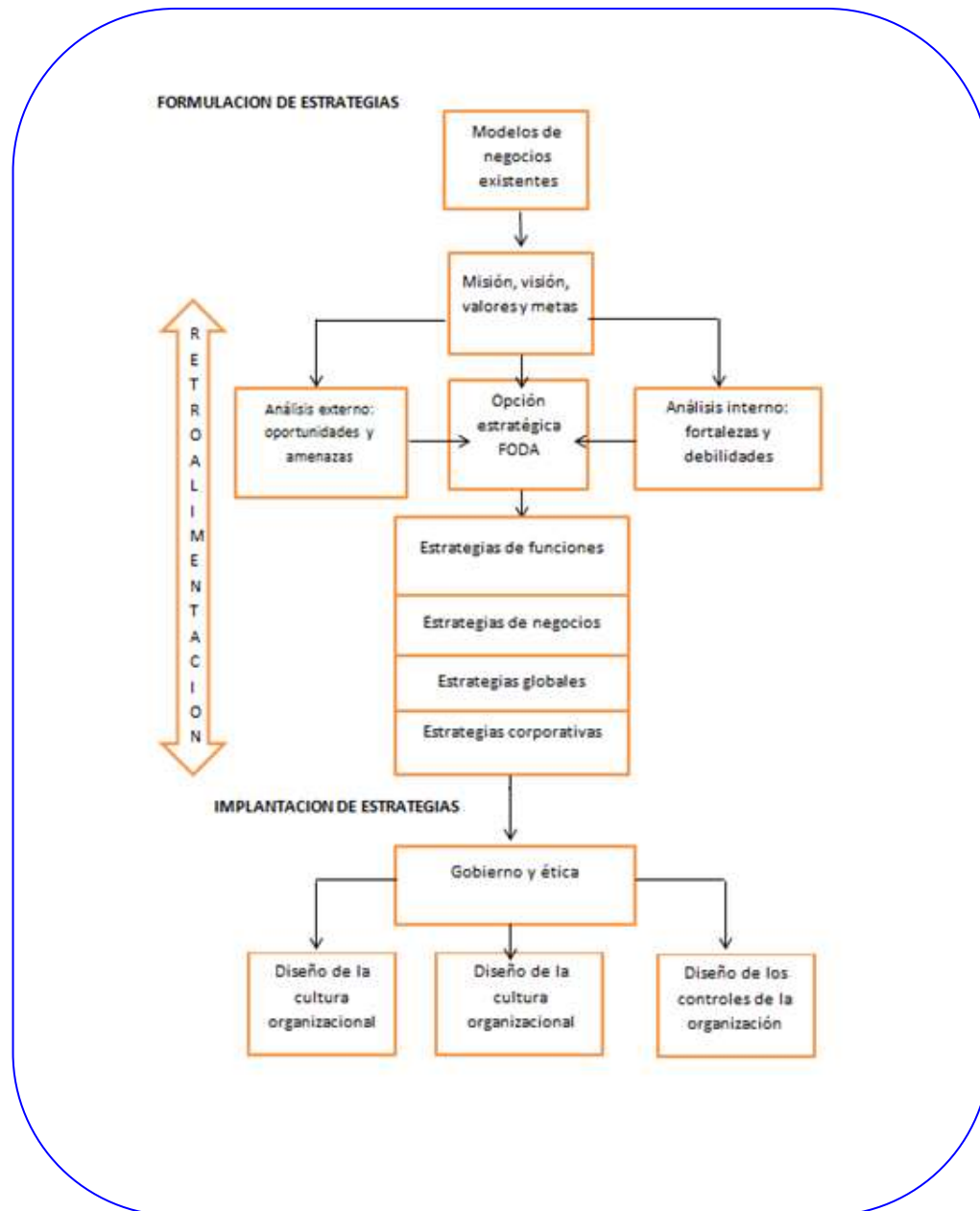
Etapa 1: Definición de la Misión, visión, valores y metas: el primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularan las estrategias. Una declaración de la misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización, conocida como misión, la declaración de algún estado futuro deseado, visión, la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar y una declaración de las principales metas.

Etapa 2: Análisis externo: el objetivo principal de este segundo componente es identificar las oportunidades y las amenazas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma que se intente alcanzar la misión.

Etapa 3: Análisis interno: este se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa, y su propósito es identificar las fortalezas y debilidades con que se cuenta.

Etapa 4: Opción estratégica FODA: este componente implica generar un conjunto de alternativas estratégicas u opciones de estrategias futuras por seguir, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas.

Gráfico N° 5: MODELO HILL Y JONES.



Fuente: Hill y Jones (2009).

Modelo de Thompson

De acuerdo a Thompson et al. (2008) En este modelo se presentan los tipos de decisiones estratégicas que la organización empleará para optimizar la decisión, elaboración y ejecución de las estrategias, que conducirán a un mejor posicionamiento y creación del valor a la empresa y sus stakeholders. Este modelo consta de cinco fases integradas:

Etapa 1: Desarrollar una visión estratégica: Es prioritario que los directivos de la empresa definan el camino que debe seguirse, el cual debe considerar el producto, mercado, cliente y tecnología que fortalecerían su posición en el mercado y sus futuros prospectos. Además de considerar los factores externos e internos que afectan esta dirección, la que debe ser prudente.

Etapa 2: Establecer objetivos: El propósito de establecer objetivos es convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos: son los resultados y productos que la administración desea alcanzar. Estos representan un compromiso administrativo para lograr resultados y productos particulares. Si esto están bien establecidos son cuantificables, o mensurables, y contiene una fecha límite para su consecución.

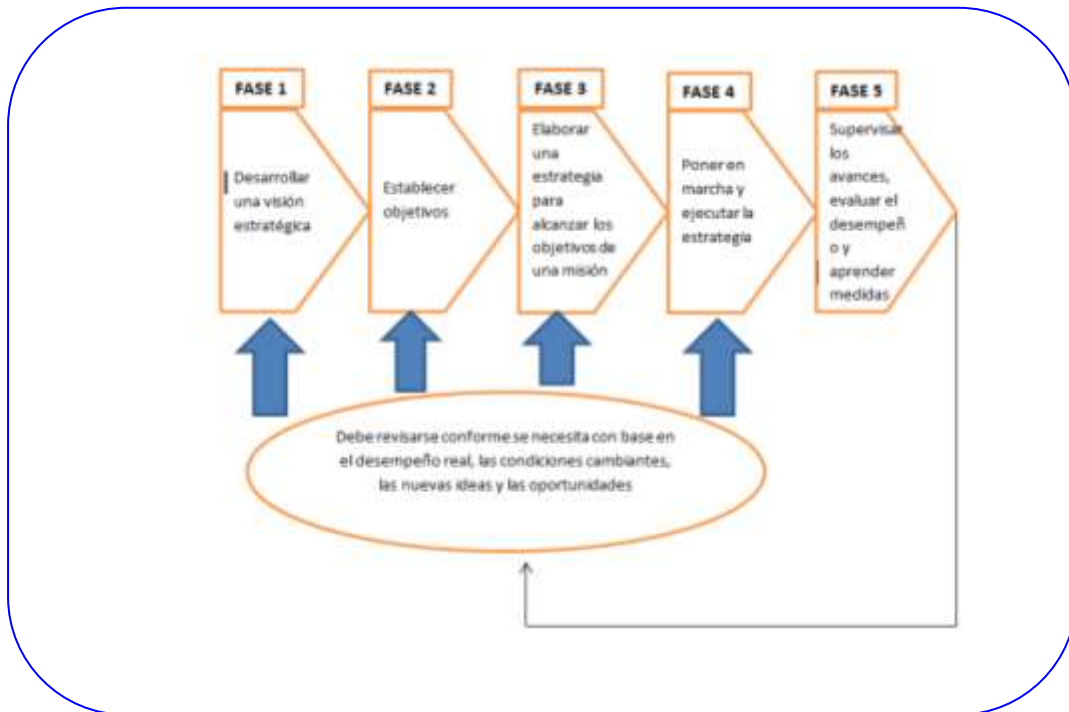
Etapa 3: Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión: La tarea de idear una estrategia significa ejercer una astucia emprendedora al elegir entre las diversas opciones estratégicas: buscar proactivamente las oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma mejor o novedosa. Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y al responder con ajustes de estrategias oportunos

Etapa 4: Poner en marcha y ejecutar la estrategia: El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida surge de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer de manera diferente o mejor, en vistas de sus prácticas operativas particulares y circunstancias organizacionales, para ejecutarla de manera competente y lograr el desempeño financiero y estratégico deseado. La cantidad necesaria de cambios internos depende del número de elementos nuevos de la estrategia, del grado de desviación de las prácticas y competencias internas respecto de lo que requiere, y la forma como el clima laboral-cultural presente apoye una buena ejecución de la estrategia.

Etapa 5: Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender medidas correctivas: La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia es supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos, es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia.

Sin embargo, siempre que una empresa encuentre cambios perturbadores en su ambiente, deberá cuestionar lo adecuado de su dirección y estrategia. Si una compañía experimenta un deterioro en su posición en el mercado o fallas persistentes de desempeño, deberá emprender acciones correctivas oportunas. Siempre que las condiciones externas o internas lo pidan, deben revisarse la dirección, los objetivos y la estrategia de una empresa.

Gráfico N° 6: MODELO DE THOMPSON.



Fuente: Thomson et al. (2008).

2.3. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se presenta una lista de beneficios que ofrece la planificación estratégica

1. Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito, lográndose una secuencia efectiva de tales esfuerzos. Ello conduce mayor eficiencia (menores costos, optimización en procesos y toma de decisiones)
2. Señala la necesidad de cambios futuros. Ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar. Es decir, se toman decisiones con mayor asertividad y anticipación.
3. Obliga a la visualización de un todo. Se obtiene una identificación constructiva con los distintos problemas y las diversas potencialidades de la organización en general. Permite esbozar un panorama de la situación global de la organización y como interactuar con el exterior.
4. La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa. A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización.

Dirige la atención hacia los objetivos. Ayuda a tener siempre presente, por parte de todos los componentes de la organización los objetivos de esta y la adecuación de ellos al medio, cuando es necesario.

5. Se pueden percibir como beneficios generales además: formulación más sólida de la misión y visión corporativa, optimización en gestiones y procesos, diferenciarse con la competencia, con la consecuente creación o maximización de valor entre otros.

2.4. OBSTÁCULOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo a David (2008) la planeación estratégica es un proceso complejo que conduce a una organización a terrenos desconocidos, y le ofrece un marco para resolver las problemáticas de orden estratégico de la organización. Un elemento fundamental para el éxito consiste en estar conscientes de los posibles obstáculos y estar preparados para sortearlos.

Algunas dificultades que deben considerar son:

1. Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
2. Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
3. Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la estrategia.
4. No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
5. Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
6. Que la administración no apoye activamente el proceso de la planeación estratégica.
7. No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño.
8. Delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes.
9. Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planeación.
10. No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.

CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

Tabla N° 1: DESCRIPCION DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL	DYS OBRAS CIVILES S.A
NOMBRE DE FANTASÍA	DYS OBRAS CIVILES S.A
RUT:	76.345280-8
PROPIETARIOS	SILVANA ESCALONA VELOSO DANIEL ESCALONA VELOSO GUILLERMO MOLINA ACUÑA
VIGENCIA	Vigente
TELÉFONO	42-2263925
Domicilio	Erasmus Escala 550 Chillán Viejo
CIUDAD	Chillán Viejo

Fuente: Elaboración propia.

3.2 HISTORIA

La empresa DYS OBRAS CIVILES S.A. se dedica al rubro de la construcción, fundada en el año 2005 como DYS OBRAS CIVILES LTDA. Posteriormente en el año 2009 dicho emprendimiento se transforma en una sociedad anónima cerrada, donde además se integró un tercer accionista Guillermo Molina Acuña, que lidera actualmente la Gerencia de Operaciones de la empresa. Se dedica principalmente a la prestación de servicios de obras civiles, las que consisten en pavimentación de obras viales, intervenciones de servicios sanitarios de agua potable y aguas servidas, para organizaciones gubernamentales y sanitarias de la octava región.

En el año 2010 la empresa facturaba del orden de 2 millones de dólares al año, llegando el 2014 a facturar cerca de 8 millones de dólares en el mismo período. Cabe mencionar que para efectos de estadísticas la empresa por el nivel de ventas pasa a la categoría de gran empresa, pero dado el objetivo del presente proyecto y la poca cantidad de servicios que ofrece y pocos clientes será tratada como una pyme., la cual necesita una estructura sólida en donde se definan sus directrices estratégicas, para mejorar e integrar sus diferentes departamentos.

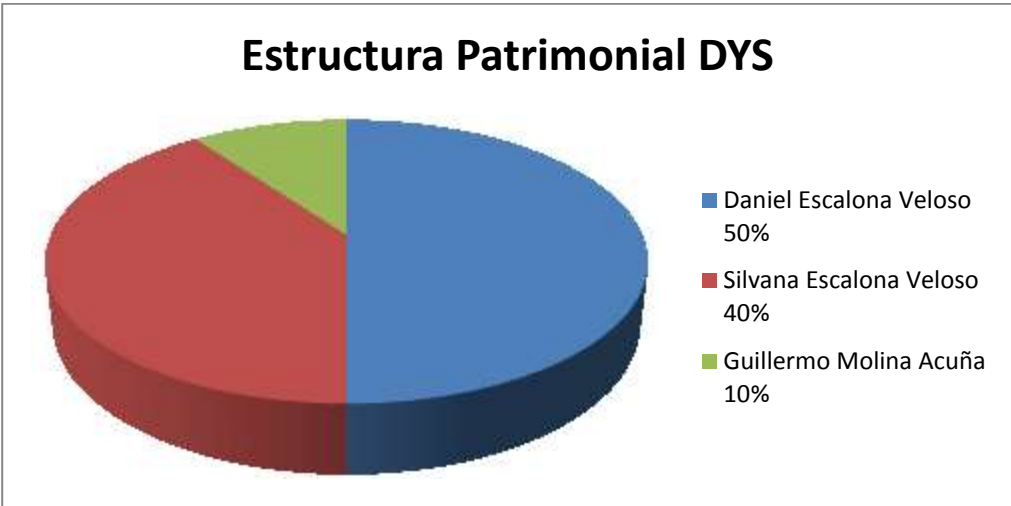
3.3 PERSONALIDAD JURÍDICA

Sociedad Anónima (S.A.)

La Empresa DYS OBRAS CIVILES S.A. Es una sociedad anónima cerrada, esto significa que es una persona jurídica formada por la reunión de un fondo común, suministrado por accionistas responsables sólo por sus respectivos aportes y administrada por un directorio integrado por miembros esencialmente revocables.

El patrimonio está repartido entre los tres principales socios de la empresa, con su respectiva cuota de participación, señalada en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 7: ESTRUCTURA PATRIMONIAL DE DYS.



Fuente: Elaboración propia.

3.3.1 SERVICIOS Y NEGOCIOS ACTUALES

Los servicios prestados por la empresa DYS OBRAS CIVILES S.A, se adjudican a través de un proceso de licitaciones públicas en la cual distintos oferentes postulan sus servicios, siendo adjudicados finalmente por alguna de estas entidades postulantes. En el gráfico que a continuación se observan algunas de las licitaciones ganadas por DYS OBRAS CIVILES S.A.

Tabla N° 2: OBRAS EN EJECUCION

Licitación Pública en comunas de la Región	
Pinto	Mejoramiento Plaza de Armas.
Quilleco	Mejoramiento Plaza de Armas y Aceras.
Laja	Programa de Pavimentación Participativa 24° Proceso de Selección.
Nacimiento	Programa de Pavimentación Participativa 24° Proceso de Selección, LP 9, Nacimiento, Sector Las Araucarias.
San Ignacio - Pinto	Programa de Pavimentación Participativa 24° Proceso de Selección, LP 3, San Ignacio Y Pinto, Sector Centro.
Trehuaco	Mejoramiento y Habilitación espacios Públicos Plaza de Trehuaco.
Quilaco	Programa de Pavimentación Participativa 23° Proceso de Selección lista de espera LP TR1, Quilaco, Sector Plaza
Cabrero	Programa de Pavimentación Participativa 24° Proceso de Selección LP TR1, Cabrero, Sector Monte águila.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 TIPOS DE CLIENTES

Sus principales Clientes y a la vez reguladores son SERVIU de la Región del Biobío, Municipalidades de la Región del Biobío y la Empresa sanitaria ESSBIO. Todos los contratos que ejecuta la Empresa DYS OBRAS CIVILES S.A., se encuentran normados por ley, desde su licitación, hasta su ejecución e inclusive el finiquito del mismo, y las licitaciones públicas, están normadas en Chile de acuerdo a la legislación vigente, por lo que su postulación debe necesariamente realizarse a través de la plataforma dispuesta para aquello, en este sentido todos los antecedentes que conformen dichas licitaciones son de conocimiento público en donde las empresas compiten para adjudicarse el contrato. También es de conocimiento público la forma de evaluar que tiene cada uno de los organismos del estado y más aún, por ley se deben informar los porcentajes que se le asignan a los criterios de evaluación de las ofertas.

CAPÍTULO 4: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de DYS OBRAS CIVILES S. A. con el entorno en el cual se compete. Éste análisis se ha dispuesto de un modelo de planificación estratégica y tiene como objetivo detectar las oportunidades y amenazas, a fin de que sean maximizadas y controladas, respectivamente.

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL (PESTEL)

4.1.1 ANÁLISIS POLÍTICO / LEGAL

El aspecto político es uno de los más importantes para la Empresa, debido a que la gran mayoría de los clientes son instituciones públicas. Un ejemplo de ello, son el mejoramiento de espacios públicos para actividades de esparcimiento, pavimentaciones participativas.

Sistema de Gobierno

En Chile las políticas públicas son materializadas en diversas leyes que forman parte del marco regulatorio, las cuales son resguardadas a través de diversos organismos creados por el gobierno las cuales tienen su impacto económico y social, para solucionar dichos problemas públicos. El país es conocido por su orden político estable y transparente, el cual se refleja también en los procesos de licitaciones o adjudicaciones de proyectos. Para organizaciones tanto extranjeras como locales (en el caso de éste trabajo), representa una oportunidad

Legislación

La empresa DYS OBRAS CIVILES S.A, se encuentra regulada por las siguientes entidades gubernamentales:

1. **Gobierno Regional:** El Gobierno Regional es el organismo encargado de la administración superior de la región administran fondos especiales para la realización de los proyectos en los diferentes municipios.. tomando en cuenta la participación de la comunidad. y mejorar su calidad de vida. Su actuación en el sector por tanto es fundamental pues ésta proporción de fondos es una fuente de ingresos para el accionar de la empresa.
2. **Secretaria Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo:** define y propone las políticas de ordenamiento territorial, departamento que regulariza las licitaciones para la administración de fondos del gobierno.
3. **Municipios:** Sirve como recaudador, ya que administra los fondos fiscales, asignando estos dineros para la realización de las obras municipales. Una municipalidad es la organización que se encarga de la administración local en un pueblo o ciudad. Es un órgano similar al ayuntamiento y en algunos países es usado como sinónimo.
4. **ESSBIO:** Es la empresa sanitaria más importante de regiones en Chile. Entrega servicios de producción y distribución de agua potable; evacuación y descontaminación de aguas servidas, así como tratamiento de residuos líquidos industriales y asistencia técnica a sistemas de agua potable rural. Empresa particular, sirve como enlace en las propuestas de licitaciones, en las distintas regiones.

Como se señaló en incisos anteriores, además de clientes, estas instituciones y empresas, son reguladores, lo cual permite recalcar la transparencia por las cuales se rigen las legislaciones relacionadas con la adjudicación y fondos de obras, por tanto se presenta una oportunidad para el sector y por tanto la empresa, y que promueve la competitividad evitando fallos (colusiones, niveles de corrupción, cárteles, etc.)

Tratados internacionales: La presencia de tratados internacionales permite mayor dotación de mejores y variados insumos vía importación. Esto representa una oportunidad para la empresa, pues así le permitiría abordar mejores o innovadores proyectos.

La legislación tributaria reciente, consistente en aumentar las grabaciones a las empresas, no obstante representa una amenaza al sector, puesto que disminuye las utilidades netas y dificultaría la inversión, sin contar consecuencias ulteriores.

Por otra parte, las recientes decisiones políticas tendientes al aumento del salario básico, provee un aumento en los costos principalmente en mano de obra y presupuestos.

Tabla N° 3: BASES LEGALES.

<ul style="list-style-type: none"> • Bases Generales Reglamentarias de Contratación de Obras para los Servicios de Vivienda y Urbanización, aprobadas por D.S. N° as presentes BAE y sus Anexos.
<ul style="list-style-type: none"> • Aclaraciones Adiciones que se aprueben.
<ul style="list-style-type: none"> • Resolución que adjudique el contrato.
<ul style="list-style-type: none"> • Especificaciones Técnicas (EETT) y planos de las obras.

Continuación Tabla N° 3: BASES LEGALES.

<ul style="list-style-type: none">• Normas Chilenas Oficiales Obligatorias del Instituto Nacional de Normalización.
<ul style="list-style-type: none">• D.S. N° 127 (V. Y U.) De 1977, Reglamento Registro Nacional de Contratistas y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• D.F.L. N° 458 (V. Y U.) De 1975, Ley General de Urbanismo y Construcciones y sus modificaciones posteriores, en adelante L.G.U.C.
<ul style="list-style-type: none">• D.S.N° 47 (V. y U.) de 1992, Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones y sus modificaciones posteriores, en adelante O.G.U.C.
<ul style="list-style-type: none">• D.S. N° 411 (M.O.P.) de 1948, Reglamento sobre Conservación, Reposición de Pavimentos y Trabajos por cuenta de particulares, y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• Ley N° 18.290 de 1984, de Tránsito y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• Manual de Vialidad Urbana REDEVU, D.S. N° 827 de 05.12.2008 (V. Y U.) Y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• Ley N° 19.525 que regula Sistemas de Evacuación y Drenaje de Aguas Lluvias y sus respectivos planes maestros y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• D.F.L. N° 382, de 1988 de M.O.P., aprueba Ley de Servicios Sanitarios y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• D.F.L.N° 50 de: 2002 de M.O.P., aprueba el Reglamento de Instalaciones Sanitarias y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• Plan Regulador y seccional vigente de la comuna respectiva.
<ul style="list-style-type: none">• D. S. N° 85 (V. Y U.) De 2007, Manual de Inspección Técnica de Obras, en adelante MITO.
<ul style="list-style-type: none">• Ley N° 19.300/94, sobre Bases Generales del Medio Ambiente y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• Legislación Laboral vigente, incluyendo la Ley N° 20.123, Trabajo en Régimen de Subcontratación, el Funcionamiento de las Empresas de Servicios Transitorios y el Contrato de Trabajo de Servicios Transitorios y sus modificaciones posteriores.

Continuación Tabla N° 3: BASES LEGALES.

<ul style="list-style-type: none">• Ley N° 16.744 de 1968, Normas sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales y sus modificaciones.
<ul style="list-style-type: none">• D.S. N° 10/02 (V. Y U.) "Registro Oficial de Laboratorios de Control de Calidad de Construcción y aprueba su Reglamento" y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• D.S. N° 355 (V. Y U.), que aprueba Reglamento Orgánico de los Servicio de Vivienda y Urbanización y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• Leyes relacionadas con la Previsión Social y Laboral.
<ul style="list-style-type: none">• Ley N° 19.886/2003 Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios y su Reglamento aprobado por D.S.250/2004 (MINHAC) y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• Normas de Aseguramiento de Calidad NCH-ISO-9000 y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• Manual de recomendaciones para el diseño de elementos de infraestructura vial urbana, MINVU/2009 y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• Código de Normas y Especificaciones Técnicas de Obras de Pavimentación, MINVU/2008 y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• Manual de Carreteras de la Dirección de Vialidad del M.O.P.
<ul style="list-style-type: none">• Especificaciones y Métodos de Muestreo de Ensaye de la Dirección de Vialidad del M.O.P. y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• Ley N° 8.946/49 Pavimentación Comunal y sus modificaciones posteriores.
<ul style="list-style-type: none">• Ley N° 18.575 Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.
<ul style="list-style-type: none">• Ley 19.880 Establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos De los Órganos, de la Administración del Estado.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 ANÁLISIS ECONÓMICOS

La economía del país se encuentra en proceso de desaceleración. Sin embargo Chile es una nación con más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. A pesar de aquello, después del auge observado entre 2010 y 2012, se alcanzó en el año 2014 un crecimiento de un 1,9%, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado.

Gráfico N° 8: CRECIMIENTO DEL PIB



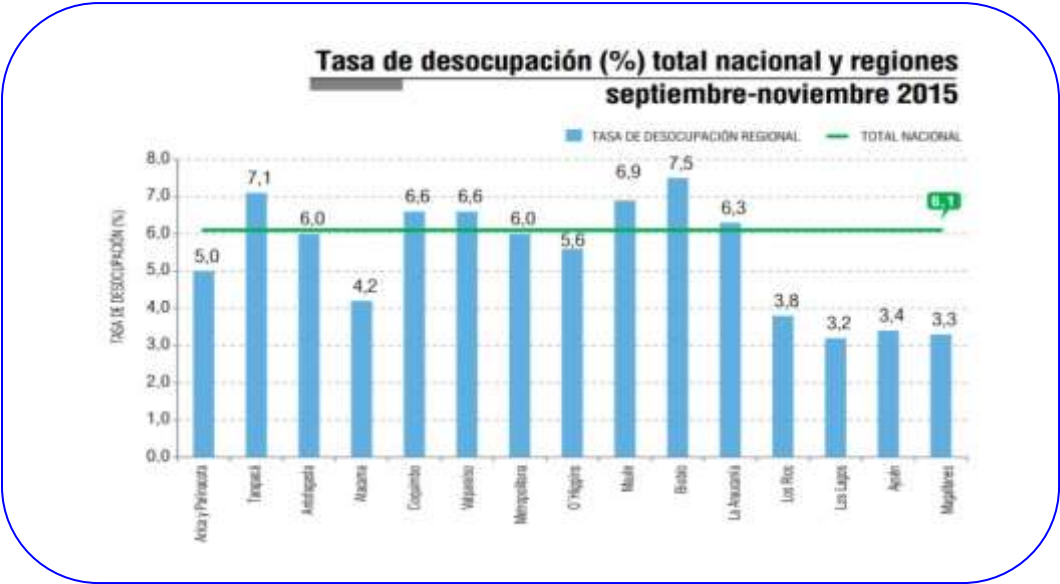
Fuente: Diario Financiero 14 de Enero de 2016

El crecimiento del PIB nacional, es influyente en una empresa del sector construcción. Influye en los fondos gubernamentales asignados a obras civiles y comunitarias, aun cuando son obras que se constituyen en compromiso vigente para cualquier gobierno de turno. Para ello deben tomarse los planes de acción requeridos (ajustes, opción a la eficiencia), puesto que al ser una amenaza, es exógena y la empresa debe adaptarse al momento.

Niveles de empleo: el desempleo en Chile ha aumentado, desde el 5,7% en Julio del 2013, al 6,6% en Junio del 2014. El nivel de empleo adquiere una fuerza fundamental al determinar el atractivo del sector construcción, pero hay que analizarlo desde dos aspectos:

Al existir niveles de desempleo que sugieren alarma, aumentaría la mano de obra disponible la cual por urgencia de los demandantes de empleo., podría incluso abarataarse sin considerar su nivel de calificación. No obstante, esto se debe contrastar si la empresa está decidida a absorber dicha mano de obra, sin un necesidad clara. En el mejor de los casos sería una oportunidad de haber proyectos ganados u obtenidos. Por el lado de la amenaza, el desempleo es una fuerza que arrastra a los sectores, y puede llevar la incertidumbre lo que se traduce en conflictos internos que pueden afectar la calidad del trabajo.

Gráfico N° 9: TASA DE DESEMPLEO



Fuente: www.ine.cl. (2015).

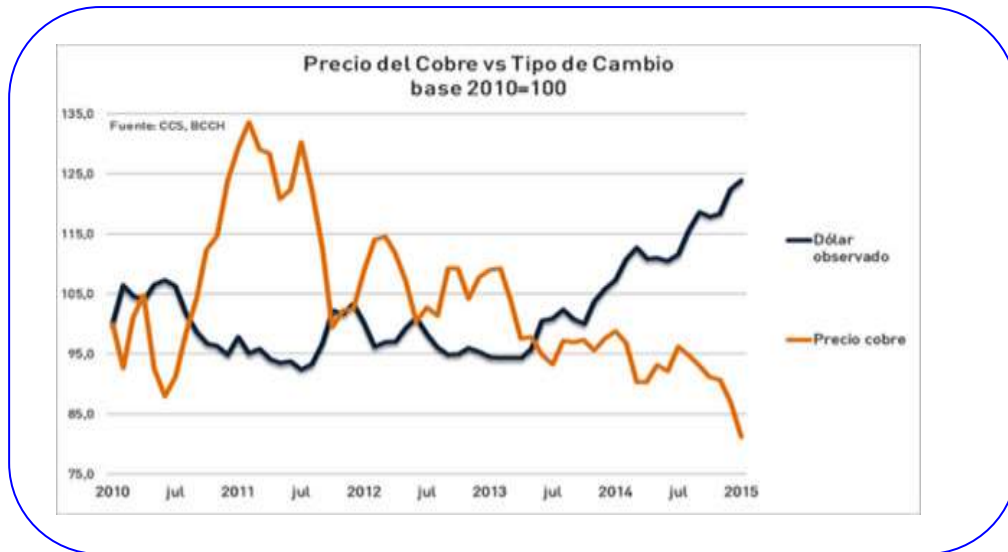
El cobre: es una de las principales fuentes de financiamiento del presupuesto de la Nación e influyente en la financiación y futuro de los proyectos públicos. Las estadísticas recientes afirman. Que el auge en el ciclo del cobre se detuvo, lo cual tiene un evidente efecto negativo para el sector construcción en el ámbito de obras adjudicadas a través de concurso público. La caída en el precio implica menores ingresos al ente fiscal impactando en el presupuesto que repercute en los fondos locales, restringiendo las políticas de gasto social, trayendo como consecuencia la postergación de proyectos o drásticos cambios en ellos.

Estas consecuencias, implican una amenaza para la empresa, lo cual llevaría reformular proyectos o inversiones que espera realizar. Por otro lado, el cobre es uno de los principales insumos empleados en la construcción. De contrapartida, el bajo precio del cobre podría llevar a un abaratamiento en la adquisición de éste material, pero éste hecho no representaría en demasía una oportunidad, pues el impacto descrito anteriormente es mayor, si considerarla actuación de los proveedor.

Tipo de cambio: la globalización en la cual se encuentra inmerso nuestro país, en virtud de la economía abierta y susceptible a los vaivenes extranjeros, convierte al dólar en un elemento de influencia en la economía nacional, y ésta alcanza también al sector construcción. Se ha producido una notable apreciación del dólar frente a la moneda nacional, trayendo como consecuencia la caída de commodities, encarecimiento de insumos variados y afectando las expectativas económicas. La construcción es afectado por ello por el encarecimiento de sus insumos, que generan mayores costos y menores márgenes de rentabilidad, que afectan a las obras proyectadas o en curso, y a inversiones al interior de la organización.

Por tanto, el alza del dólar, y la pérdida de valor del peso, se constituye en una amenaza para el sector y la empresa.

Gráfico N°10: EVOLUCIÓN PRECIO DEL COBRE



Fuente: CCS, BCCH.

Inflación: como corolario de los dos puntos anteriores, el aumento sostenido de precios, medido en el IPC, si bien se mantiene a niveles relativamente bajos, ha visto un aumento. Influida por elementos como el aumento del dólar, que encarece insumos, y el precio de los combustibles con alzas muy sostenidas en los últimos años han dado lugar a una pérdida de valor adquisitivo de la moneda nacional, impulsando alzas en costos y precios de productos, servicios y percepción de menores rendimientos en salarios. Es evidente que estos puntos tocan al sector construcción y a la empresa en definitiva, en aspectos ya señalados anteriormente que competen a su gestión. Ejemplo de ello, el arriendo de maquinarias, en donde están presentes las fluctuaciones del IPC en contratos. El escenario al que se ha visto el IPC en la actualidad constituye una amenaza, no obstante los esfuerzos en las políticas monetarias impulsadas a evitar su descontrol.

Gráfico N° 11: VARIACIÓN PORCENTUAL ENTRE CRECIMIENTO E INFLACIÓN



Fuente: Diario Financiero 14 de enero de 2016.

Tasa de interés: parte de las decisiones de la política fiscal se encuentra la proyección de tasas de interés, cuya fijación se encuentra sometida a la evolución económica. Su determinación incidirá en una reactivación del consumo o un incentivo al ahorro a fin de evitar desequilibrios macroeconómicos que afecten a los diferentes sectores económicos. La baja actual en sus proyecciones hace referencia a un incentivo hacia el consumo, lo cual puede significar por ejemplo, la obtención de créditos con aceptables condiciones. Para el desarrollo de la empresa puede ser por ello una oportunidad.

Gráfico N° 12: EVOLUCIÓN DE LA TASA DE INTERÉS



Fuente: Diario Financiero, 14 de enero de 2016.

4.1.3 ANÁLISIS SOCIAL

Inserto en el campo de acción de DYS, también se encuentra sus grados de relación, directa o indirectamente con la comunidad, En éste contexto distinguimos externalidades positivas y negativas. Dentro de las positivas se destaca:

Calidad de obras que han permitido mejoras en infraestructura pública:, por ej.: aumento de la plusvalía por sectores, fluidez en las vías de transporte público y privado mejor Conectividad con zonas rurales., etc. Ésta concreción de buen servicio y preocupación por la comunidad, influye en la imagen de sus clientes y beneficiarios, lo cual trae una oportunidad.

La responsabilidad social de la empresa de contratar personal propio de la región, refrendado como normativa de las bases de licitación, es una oportunidad de la empresa de insertarse en el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, el cual lleva una buena imagen como empresa, lo cual también es visto como una oportunidad.

Una amenaza son las prácticas que otras empresas del sector, se convierten en externalidades negativas, las cuales quedan en la permanente retina de quienes son afectados por éstos (retraso en obras, falta de comunicación y voluntad de remediar los males presentes en obras en curso, contaminación ambiental y acústica, entre otros). Tomar los lineamientos adecuados para evitar ser un agente negativo externo más a la población, harían que esta amenaza puede minimizarse.

4.1.4 ANÁLISIS TECNOLÓGICO

La tecnología produce un fuerte impacto en las empresas, el internet actúa como motor económico global. Cualquier información puede ser archivada y guardada por una computadora, aumentando las posibilidades de acceso a la información sin necesidad de intervención humana, la reducción o eliminación de barreras de costos entre las empresas, optimizando control y tareas. Han surgido cada vez más paquetes de gestión sofisticados (ERP, Softland, SAP, SQL, entre otros.), pero de cada vez más fácil aprendizaje. En la evolución de las tecnologías y una aplicación coordinada de ellas es una oportunidad.

Para DYS OBRAS CIVILES S.A. La mayor competencia se encuentra al momento de participar en las licitaciones, pues gana la licitación aquella empresa que cumpla con todos los requerimientos según las bases y presupuestos expuestos en la web de licitaciones www.mercadolibre.cl. Es así como el internet es una oportunidad para la empresa de informarse de las licitaciones, discutir proyectos interesantes y tomar las decisiones.

Una amenaza de ello, es la dificultad que pueden existir en la implementación, educación y adaptación al personal de sistemas de información. Se puede traducir costos monetarios y no monetarios para ello, en el corto plazo.

4.1.5 ANÁLISIS AMBIENTAL

En DyS por cada uno de los proyectos en los cuales se realiza intervención existe un estudio de impacto ambiental según las características propias que cada uno puedan tener, ya que dependerá del tipo de terreno, construcción y accesibilidad que tenga, procediendo a realizar medidas de mitigación del impacto negativo que pueda tener la obra con el medio ambiente.

Este cumplimiento de regulaciones, permitiría a la empresa ser reconocida por éstas labores, a través de certificaciones de la calidad (ISO 9001, por ejemplo), acceder a otros mercados o experimentar nuevos rubros (sector privado de construcciones o ampliación y/o diversificación de sus negocios.), generando una mejor imagen corporativa y por ende una oportunidad al cumplir normativas nacionales e internacionales.

4.2: ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Este análisis incluye las fuerzas externas que subyacen del sector industrial, La empresa DYS OBRAS CIVILES S.A se encuentra en el sector fragmentado ya que existe un gran número de empresas medianas que en conjunto reúnen una alta cuota de mercado y por lo tanto una fuerte competencia la cual se resuelve con la ventajas en costos y por la diferenciación en sus procesos a la hora de presentar un proyecto. La participación de cada una de ellas es relativamente pareja en la cuota de mercado.

4.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

La empresa DYS OBRAS CIVILES S.A se encuentra en el sector fragmentado ya que existe un gran número de empresas medianas que en conjunto reúnen una alta cuota de mercado. Dentro de este rubro se encuentra distintas empresas llamados Oferentes, tales como:

Tabla N° 4: LISTADO DE OFERENTES COMPETIDORES

OFERENTE	RUT	OFERENTE	RUT
Rodrigo Medina Donnay	14.208.535-6	Constructora Santa Carla Ltda.	76.132.154-4
Richard Figueroa Burgos	10.548.406-2	Claro Vicuña Valenzuela S.A	80.207.900-1
Mauro Utreras Vargas	11.956.782-3	Alerce S.A	78.606.200-4
Luis Estrada Recabarren	6.489.982-1	Rodrigo Alarcón Fuentes	13.108.602-4
Constructora Alerce S.A.	78.606.200-4	Obras Civiles Cofre Y Asociados Ltda.	76.090.617-4
Carolina Villegas Silva	13.130.480-3	Percy Ávila Flores	14.523.372-0

Continuación Tabla N° 4: LISTADO DE OFERENTES COMPETIDORES

Constructora Milanese Ltda.	77.562.060-9	Ingeniería Y Construcción Rucan S.A.	96.784.590-6
Néstor Barra Inostroza	6.687.653-5	Flesan S.A.	76.259.040-9
Constructora Geo Sur Ltda.	76.140.279-k	Const. De Pavimentos Asfálticos Bitumix S.A.	84.060.600-7
Constructora González García Ltda.	77.851.400-1		

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis del sector en que la empresa se desarrolla. Analiza cinco fuerzas que determinan el atractivo de una industria, y hace ver las oportunidades y amenazas la que pueda tener hacia sus competidores.

Teóricamente, evalúa tendencias importantes que adoptan la forma de oportunidades y amenazas a las cuales se enfrentan los agentes económicos que operan en esos productos-mercados e independientemente de los puntos fuertes y débiles de la empresa que efectúa el análisis.

- **Rivalidad entre competidores:** esta fuerza posee un nivel alto, y por tanto el atractivo es medio debido a las barreras de entrada para los competidores de éste sector. El sistema de ingreso es relativamente accesible y con una inversión lo suficientemente necesaria para iniciar funciones. Las acciones competitivas se incrementan en el momento de adjudicación de licitaciones, pues debe haber una inversión en infraestructura, en eficiencia de su gestión y

esfuerzos por aumentar su prestigio, no obstante es la ventaja en costo la que tendría la palabra más contundente.

Muchos oferentes nos hacen perder cuota de mercado y posicionamiento. Puesto que la lucha es encarnizada hacia una propuesta con ventaja en costos, permitiría (dado el ingreso en dinero por licitación ganada) sostener una rentabilidad en la mente de sus demandantes.

- **Amenaza de nuevos competidores:** este punto se evalúa con un nivel medio para la empresa, y el atractivo es bajo pues no existen muchas barreras de entrada, ya que es el cliente o Mandante, quien opta, a través del proceso de Licitación Pública, por un Oferente u otro, una empresa constructora mediana puede instalarse con una inversión suficiente dentro de un plazo mediano, lo cual quitaría cuota de mercado.

Por otro lado también sus barreras de salida son sencillas. La limitante es el cumplimiento de las bases en una licitación pública que la obliga a certificarse y perfeccionar procesos. Sintetizando, la diferenciación, identificación de la marca, requerimientos de capital, son bajas por lo que el atractivo es bajo.

- **Amenaza de sustitutos.** Para DYS no existe amenaza de servicios sustitutos (nivel bajo), debido a que la empresa realiza un servicio, para nuestros únicos clientes que son entidades gubernamentales. Esta amenaza es baja, porque aumentaría la rentabilidad, aumentaría el atractivo de la industria.
- **Poder de negociación de los compradores:** como fue señalado anteriormente, el poder de negociación de los compradores o usuarios del servicio, es muy alta pues son ellos quienes deciden por una empresa constructora u otra, a través del proceso de Licitaciones Públicas. Es bajo el atractivo del sector.

- **Poder de negociación de los proveedores.** En el caso de la empresa “DYS, el poder de los proveedores es irrelevante, pues la empresa, cuenta con varios proveedores y estos además, le ofrecen precios preferenciales, por tratarse de cliente frecuente. Además tampoco son muy diferenciados. El nivel es bajo, no obstante existen proveedores únicos en algunos productos especializados (mezcla asfáltica, por ejemplo), existen pocas posibilidades de integración hacia adelante, por tanto el atractivo es alto, pues le estaría restando poder negociador al proveedor.

Los principales proveedores de la empresa son:

- Centro ferretero Madrid
- Construmart
- Hidrocentro
- Grez y Ulloa
- Vibro sur
- Sodimac S.A.
- Sociedad Pétreos S.A.
- Cementos Bio Bio
- Empresas de Aridos en general

Tabla N° 5: RIVALIDAD

Rivalidad ampliada	Atractivo del sector Constructoras de Obras Civiles		
	Bajo	Medio	Alto
Rivalidad entre competidores		X	
Amenaza nuevos competidores	X		
Poder de los proveedores			X
Amenaza de los sustitutos			X
Poder de los compradores	X		
Atractivo del Sector		X	

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3 CONCLUSIÓN DE AUDITORÍA EXTERNA.

Se concluye que el atractivo del sector es medio, pues se está sometido a los requerimientos de un sólo cliente que evalúa los procesos. Las licitaciones son permanentes. Las barreras de entrada son relativamente bajas también la posibilidad de salir del negocio. El punto negativo, se encuentra en la cantidad de competidores, quienes la bandera de lucha es la baja de sus costos, obligando a hacer ajustes permanentes en la empresa, para hacer muy eficiente su gestión y pueda superar a la competencia en una licitación.

4.3: ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA DYS OBRAS CIVILES S.A

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades para mantener ventajas competitivas.

4.3.1 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA

Una cadena de valor es una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continúan con una serie de actividades de valor agregado involucradas en la producción y marketing de un producto o servicio y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en las manos del consumidor final.

Actividades Primarias en DYS OBRAS CIVILES S.A

Logística Interna: DYS OBRAS CIVILES S.A, posee una bodega en la cual almacena sus materiales de construcción, además cuenta con vehículos asignados en distintas funciones que van directamente relacionadas con las obras, por otra parte la empresa cuenta con la maquinaria óptima para la realización de sus servicios. Esto le permite eficiencia, pues el activo fijo no se deteriora, ahorra su traslado, permite mejor mantención, evita el costo de arrendamiento en otros sectores.

Por otra parte, existe un gerente de operaciones que centraliza estas actividades, lo cual evita dicotomías en las decisiones. Su ubicación céntrica de la comuna le permite mejor traslado de sus automóviles.

Todo lo esto permite baja en costos, eficiencia y eficacia en las decisiones en los procesos, menores pérdidas naturales o no naturales en la mantención activo fijo y de los insumos Involucraría entre todos, la importante baja de costos y posicionamiento.

Operaciones: Es el ente encargado de las actividades de coordinación, control, planifica, dirección de las obras en terreno. Por el momento estas acciones recaen en la responsabilidad de un Gerente de Operaciones, lo cual interviene en la logística y procesos de forma más centralizada y detenida, lo cual permite más claridad en la coordinación. Éstos inciden no sólo en la eficiencia de los recursos sino que tiene que tender a mejorar la calidad del servicio (just in time, curva de aprendizaje. En resumen, es la cara visible a nivel corporativo del servicio entregado. Además, es muy importante su actividad de monitoreo en las obras, lo cual imprime confiabilidad.

Logística Externa: Concreciones de la obra, con cumplimiento fiel de los plazos, parámetros y exigencias. Planificaciones ya estudiadas y programadas, evitando improvisaciones, gracias a eficiente coordinación. Cumplimiento de legislaciones en faenas gruesas o finas (laborales, de seguridad, higiénicos, y ambientales. Además, el gerente delega sus funciones para las faenas en terreno, con los requerimientos que permitan control (informes, estados de situación, aviso de pérdidas y conflictos con comunidad). Se destaca aquí, el nivel de comunicación. Estos conceptos refuerzan la imagen de calidad y prestigio que conduciría a que la empresa pueda ser beneficiada en licitaciones venideras.

Marketing y Ventas: No posee gastos por marketing o publicidad, sin embargo, utiliza el prestigio obtenido durante su trayectoria, y sus ventas se ven reflejadas en concursos de licitaciones y contratos. La planeación estratégica sugiere ahondar éste concepto para el posicionamiento, al menos a la hora de ganar una licitación. Por otro lado, sería de utilidad si la empresa se diversifica o también atiende al sector privado.

Una forma de potenciar su imagen, es realizando buenas prácticas laborales, cumplimiento con proveedores y legislación (ambiental, etc.), buenas prácticas dentro del sector (entre competidores), buenas prácticas con la comunidades (no provocar externalidades negativas) Si bien éstos puntos no están ligados con marketing propiamente tal, si impactan en la imagen, lo cual influye en la permanencia en el sector.

Servicios: La empresa posee un trabajo garantizado hacia el cliente. Sus medidas de asistencia pretenden crear una cultura de servicio centrada en prácticas tendientes a mejorar la calidad, diferenciarse de otros competidores, evitar costos caros a su imagen. Ejemplo:

- Medidas preventivas antes de iniciar faenas (remoción de matrices, instalación de cercos, señalética, etc.)
- Si las bases lo requieren, expresa o implícitamente, se debe hacer una mantención de las obras terminadas, el cual se realiza por medio de visitas periódicas planificadas atendiendo a la urgencias recibidas por quienes son afectados (carpetas asfálticas en mal estado, matrices obstruídas). Esto se encuentra reforzado con la exigencia de una boleta de garantía (requerida por el mandante) por el cumplimiento del contrato.

Dudas de compradores y quejas: importantes en la creación de valor, lo cual también ayudaría en parte a la rentabilidad (al resolver problemas derivados de una obra les permite ahorrar costos, ya que se examina y se evitan multas). Esta actividad no posee un estamento, pero se encuentra implícito dentro de la organización, ya que sería un medio de acercamiento hacia sus stakeholders, principalmente la comunidad, quien puede verse afectada por externalidades derivadas al momento de la obra o al término de ella (obras mal finiquitadas o el no retiro de los escombros y deshechos de insumos).

Actividades de Apoyo en DYS OBRAS CIVILES S.A

Infraestructura: La empresa resuelve inconvenientes a medida que van surgiendo, dependiendo de la coyuntura económica predominante o alguna adversidad en medio de un proyecto u obra en curso no existe un plan de contingencia.

Manejo de recursos humanos: existe incentivos, bonos de producción, bonos de ejecución de obras y capacitaciones. Esto se encuentra inmerso dentro de las leyes laborales. No existe un departamento, sino un encargado. Para crear valor se requiere un departamento de RRHH que cumpla una función de staff a la gerencia, y que le permita crear políticas de RRHH.

Desarrollo de tecnología: la empresa no invierte en desarrollo tecnológico. Éste punto debe reforzarse, pues la construcción y sus exigencias requieren perfeccionar y optimizar sus procesos a nivel corporativo para mejor gestión (Operaciones, Finanzas, RRHH).

Investigación y Desarrollo: la empresa constantemente lleva a cabo estudios y proyectos que en un futuro puedan influir en el desarrollo de nuevos negocios. Es conciencia de la empresa, aunar esfuerzos en éste punto, pues se relaciona con potenciar sus actividades primarias, con todos los beneficios que lleva. Por ejemplo, apoyar estudios de sus trabajadores y funcionarios ante ideas que permitan mejor gestión (nuevos desarrollos en técnicas de construcción, hacerse parte de certificaciones de estandarización, en técnicas de gestión, apoyar a funcionarios en estudios de investigación de temas específicas, incentivar a la investigación y desarrollo).

4.3.2: CONCLUSIÓN CADENA DEL VALOR DE LA EMPRESA

Para aumentar sus niveles de margen a los que apunta el modelo, claramente se requiere un mejoramiento de las actividades de apoyo, tendientes a mejorar las actividades primarias. Se cita por ejemplo:

Infraestructura: evitar los siniestros mediante planes y políticas de acción. Contratación de seguros tanto para los activos fijos e inmuebles. Políticas y reglamentos en la utilización de éstos. Capacitaciones constantes al personal que maneja la infraestructura (maquinarias, equipos).

Manejo de Recursos Humanos: debe primero pensar en una departamentalización de la función de RRHH, pues con un encargado no son llevaderas las tareas. Debe tenerse claro los sistemas y subsistemas de RRHH., el cual no sólo debe velar por el cumplimiento de requerimientos inmediatos a su gestión. Esto lleva a la creación de reglamentos pero además de políticas que resguarden eficiente y eficazmente el clima y cultura organizacional. Desarrollo de análisis FODA en RRHH, pues ayuda a resumir los hechos y pronósticos principales derivados de los análisis externos e internos. Se debe hacer énfasis en la alineación del RRHH con los niveles gerenciales

A su vez, permite clarificar los niveles que deben cumplirse en el área de RRHH, desde los procesos de reclutamiento, hasta la retención de trabajadores, para evitar rotaciones que producen un malogramiento del clima laboral, y en consecuencia en los objetivos de la empresa.

En cuanto a las actividades primarias, son desarrolladas por la empresa a un nivel aceptable, con una natural disposición a que se mejore éstos ítems. Generalmente puede cambiar su modalidad de tener encargados y pasar a departamentalizar funciones.

Ejemplo: la logística interna puede periódicamente ser estudiada y mejorada con parámetros e indicadores. Políticas y reglamentos en defensa de lo que concierne el almacenamiento, a fin también de evitar accidentes y también multas que en sus casos más graves llevarían al cierre de operaciones.

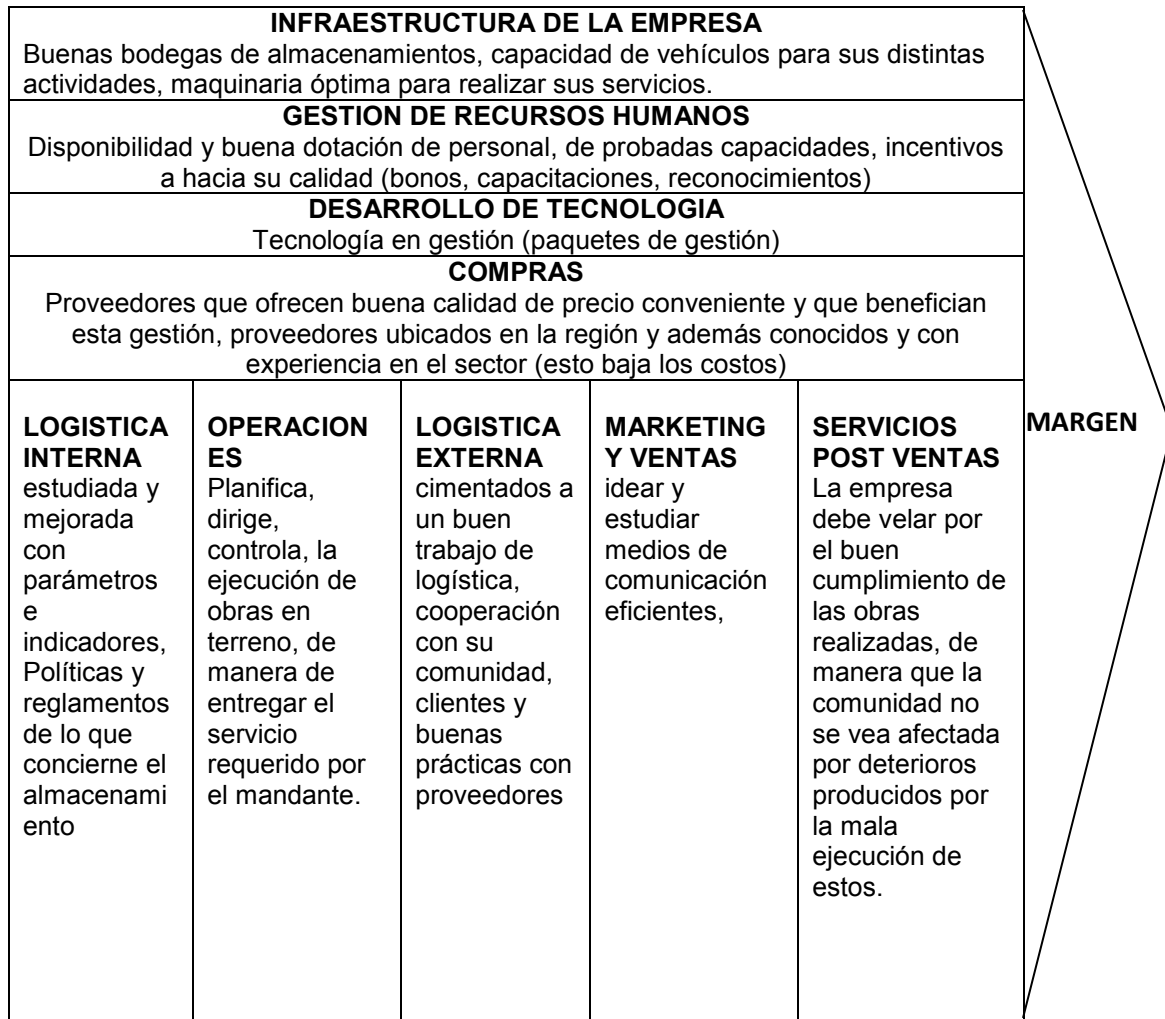
En marketing se deben idear y estudiar medios de comunicación eficientes y de buen alcance, aun cuando esto requiere de esfuerzos en el presupuesto, pero la imagen en la retina de la comunidad es históricamente conocida.

Mejorar permanentemente los aspectos de la logística externa.

El cliente valora su calidad en sus procesos, cimentados a un buen trabajo de logística, preocupación por evitar externalidades negativas, cooperación con su comunidad, clientes y buenas prácticas con proveedores. Una curva de aprendizaje que se ha ido desarrollando, a pesar de no existir una planeación estratégica. Pueden desarrollarse más aspectos, pero la empresa se encuentra abierta a éstos cambios, lo cual implica una cohesión con su misión y visión ante sus actividades.

Se resume este apartado con la siguiente gráfica de la cadena, aplicado a la realidad actual de DYS.

Grafico N° 13: CADENA DE VALOR DYS.



Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La empresa DYS posee recursos tangibles e intangibles que permiten un óptimo cumplimiento de los requerimientos inmediatos, lo que le permite acceder a mejores prestaciones para el cubrimiento de una licitación en la construcción de obras civiles.

Entre éstos activos, se resume:

- Su eficiente logística interna.
- Activos fijos de calidad: maquinarias, excavadoras, retroexcavadoras, soldadoras, etc. Además de otros artículos de menor volumen pero que son necesarios para la realización de obras o sus anexos (cercos para protección, señalética, por ejemplo).
- Infraestructura acorde al giro y cumple con normativas (municipales, de seguridad, control de calidad).
- Dependencias administrativas lo suficientemente adecuadas para una óptima gestión de sus funcionarios (oficinas, estaciones de trabajo, servicios sanitarios, bienestar del personal, etc.), los cuáles cumplen normativa (legales, laborales, sanitarios).
- Recursos financieros: sólo posee los aportes de los socios y los ingresos que provienen de los estados de pago librados por el cliente gubernamental. Necesitaría explorar otras alternativas de financiamiento para visionar proyectos, sustentarse corporativamente y protegerse de los vaivenes económicos (planes de resguardo, fondos mutuos, productos financieros que ofrecen diferentes bancos a empresarios, contratación de seguros).
- Recursos humanos: recurso humano adecuado a las necesidades que exige la actividad y las licitaciones que lo regulan. No obstante, la empresa carece de un departamento de RRHH que integre en su generalidad el recurso más valioso de la institución. Este hecho, principalmente en el

sector construcción es subestimado por las constructoras, por lo que la para la empresa, potenciarlo a diferencia de sus competidores, le brindaría una ventaja competitiva y la diferenciaría de ellos.

La empresa pueda planear al respecto:

- Potenciar y premiar los conocimientos y habilidades.
- Desarrollar ideas y planes que estimulen la motivación entre los trabajadores de toda la empresa.
- Consistencia y coherencia de la empresa para planear el RRHH, (descripción de puestos consistentes, evaluaciones de desempeño asertivas y coherentes, planes de retención, políticas salariales justas y brindar estabilidad y proyección.
- Estimular a un mejor clima organizacional

-Recursos tecnológicos: está a la medida de la empresa, como internet, software de gestión administrativa. Se requiere de otros elementos informáticos en otras actividades. Los niveles gerenciales están conscientes de ello.

Capacidades: nivel de combinación, explotación y gestión adecuada de los recursos, derivando en un producto útil.

Los recursos y capacidades de la empresa pueden entenderse como el conjunto de elementos, activos, habilidades, que le permitan formular y llevar a implementar una estrategia corporativa.

Análisis de la teoría de recursos y capacidades:

Una vez identificado los recursos, las capacidades que se pueden apreciar de DYS, y por tanto potenciables que puedan formar parte en una estrategia que necesiten formular, se encuentran:

- Sus actividades son realizadas con una sinergia entre gerente de operaciones y encargados. Optimizar recursos y aportar eficacia a sus procesos, los cuales son claves en la competitividad, a propósito del objetivo de lograr la ventaja de costos y ganar licitaciones.
- La administración de recursos financieros tiene como objetivo la distribución de recursos financieros para cada actividad que se desarrolla dentro de una empresa, y ésta capacidad tiene como consecuencia:
 - Equilibrio en el presupuesto interno
 - Capacidad analítica y de coordinación en la gestión económica, que lleva a optimizar el proceso de toma de decisiones, ya sean inmediatas o estratégicas de corto plazo

Sinergia en sus funciones, mejorando productividad y eficiencia, baja en costos, mejores prácticas, mejor clima laboral, mayor prestigio frente a licitaciones.

Para evaluar el potencial de generación hay que revisar las capacidades de la empresa para mejorar los recursos ya existentes o introducir nuevos.

Los recursos y capacidades de DYS para mantener y consolidar sus ventajas competitivas, se puede señalar:

El recurso humano: el principal recurso de una empresa, y que si es considerado estratégico, se constituye en una fuente de talento y un intangible poderoso de la empresa. Potenciando e incentivándolo correctamente, a través de una administración de Recursos Humanos (ARH), el talento humano es diferenciador y ello le permitiría combatir la desventaja de encontrarse en un sector de alta competencia.

Las capacidades en sus metodologías de trabajo, confirmados con su logística interna y externa, mejorarán el *know how*, es decir la experiencia y por tanto sus procesos con mayor eficiencia. Si sus capacidades de logística en sus actividades son fuertes, puede utilizarlas en otros procesos que le parezcan atractivos de realizar y convertirse en una UEN (unidad estratégica de negocios), que le permita crecer y ganar más cuota de mercado, donde no es imposible pensar que pueden retirarse competidores.

Si se implantan estrategias potenciando éstos puntos, y proporcionar mayor apoyo o convertir las áreas funcionales en departamentos, con sólida estructura, crean el valor y las ventajas competitivas que se esperan, y que son abordadas en éste trabajo. Las carencias que se detectan, y que también el modelo de análisis obliga a revisar, y que hay que tener en cuenta en la implementación de las estrategias son:

- Falta de departamentalización.
- Falta de planes estratégicos para el largo plazo.
- Baja inversión en publicidad y difusión.

Capacidad Directiva

Los dueños de DYS OBRAS CIVILES S.A. tienen una experiencia aproximada de 10 años en el rubro de las Obras Civiles, realizando diferentes obras de Pavimentación, Agua Potable y Aguas Servidas para organizaciones gubernamentales y sanitarias de la Octava Región. Ellos dirigen y supervisan las labores realizadas por sus trabajadores, bajo los siguientes cargos: Jefe de Compras, Recursos Humanos, Contabilidad Y Finanzas y Licitaciones y Contratos.

Como herramientas de gestión, el Departamento de Licitaciones y Contratos es el encargado de realizar el proceso de concursos y Licitaciones Públicas, que incluye el estudio y preparación de la Propuesta para lograr obtener la adjudicación de ella, rigiéndose por lo que está estipulado en bases administrativas y operativas. Los presupuestos son elaborados en estricto rigor a las exigencias de la Empresa Mandante.

El Gerente General en conjunto con el Gerente de Operaciones realiza los cierres de cada una de las licitaciones en las que participa DYS. Cada vez que se prepara una oferta, se analizan los criterios que utiliza el cliente para discriminar entre las ofertas presentadas por todos los competidores.

Capacidad Financiera

La empresa se financia según las siguientes fuentes:

Recursos propios: Con recursos adquiridos a través del pago de contratos de licitaciones.

Créditos Bancarios: Se utilizan créditos a largo plazo para financiar la inversión inicial cuando se da comienzo a nuevas Obras.

También utiliza los Factoring, cuya herramienta financiera permite a las empresas transformar sus activos (sus cuentas por cobrar- facturas, pagarés, cheques, letras, otros), en recursos líquidos (dinero efectivo), a través de un contrato de cesión de facturas y/o créditos documentados. La capacidad financiera es medida con los índices de liquidez y endeudamiento de la empresa.

Capacidad Tecnológica

En DYS, Excel es el software que más se utiliza para trabajar, además de otros de Office, e Internet. Con Excel se manejan informes de presupuestos, informes de costos de obras, informe de remuneración, entre otras funciones.

Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas utilizan un software Web de administración 100% on-line llamado Nubox.

La comunicación que se mantiene con las diferentes obras, se hacen principalmente por telefonía celular y correo electrónico, que son canalizados por el Jefe de obra.

Capacidad recursos humanos

La plana administrativa está conformada por profesionales, con una vasta experiencia y conocimiento en las diferentes áreas, lo que hace un grupo de trabajo consolidado lo que ayuda a que exista un ambiente de trabajo grato y cordial.

Se conforma de la siguiente manera:

Personal Administrativo: Al interior de la Empresa La Gerencia ha destinado claramente las tareas a cada funcionario y está conformado Por el Jefe de Compras, Encargada de RRHH, Encargado de Finanzas, Encargada de Contabilidad y Encargada de Licitaciones y Contratos, en tanto el personal que ejerce su función en el exterior, es conformado por los siguientes cargos:

Personal de Obra: 2 Topógrafos, con un ayudante cada uno bajo el cargo de Alarifes, Profesional Residente o Jefe de Obra y Jornales.

El personal es reclutado también sobre exigencias de licitación cuando se trata de generar puestos de trabajos, aportando con la mano de obra barata (Jornales), lo que genera una constante rotación de personal en esa función.

Capacidad operativa

El área operativa de la empresa está a cargo del Gerente técnico, quien es el responsable del funcionamiento tanto interno de la plana administrativa, como del externo que trabaja en terreno. Las tareas que son realizadas por el personal administrativo, están claramente definidas por él, al igual que las tareas de la ejecución de una obra. En lo que se refiere a esto último, el objetivo principal, es ejercer un control, generalizado, para lograr obtener los resultados esperados a medida en que se desarrolla la ejecución de una Obra, hasta obtener los buenos resultados que se pactaron al inicio de esta.

Análisis del Perfil estratégico de la empresa

Análisis perfil estratégico: Este análisis complementa el análisis funcional, el cual permite e identificar y describir en su comportamiento las variables o aspectos clave sobre los que se concretan los puntos fuertes y débiles de la empresa. Su elaboración tiene como objetivo principal valorar el potencial de la empresa en cada una de las variables clave, de modo que se puedan identificar claramente los puntos fuertes y débiles de la misma.

Se consideraran las variables de cada área, con su consecuente valoración en rangos desde muy negativo, a muy positivo.

Área comercial: la empresa DYS posee una cuota de mercado muy baja (en torno al 1,2%, debido al fuerte entorno competitivo del sector. La característica de sus servicios es poco diferenciada. Su imagen de marca ha sido escasa y nulamente desarrollada, debido a que no hay inversión en publicidad. Como estrategia tiene que aumentar inversión en éste ítem (por ejemplo, creación de

una página web funcional y amigable, desarrollo de beneficios a la comunidad, responsabilidad social empresarial, etc.)

Área operativa: posee eficiencia en sus acciones, gracias a su logística implementada, con constante revisión de sus controles de calidad, el cual mejora sus productos.

Área financiera: estructura financiera sólida, que ha podido sortear las dificultades recientes de la economía, que ha dado lugar a que no se hayan hechos planes drásticos de ajuste (despidos, venta de activos fijos, renunciaciones). Se ha podido aumentar la riqueza para sus socios y en definitiva a la estabilidad de la empresa.

Área tecnológica: Sólo corresponde a las exigencias inmediatas. Se poseen software de gestión, pero no en su actividad de construcción.

Área de Recursos Humanos: ambiente exento de conflictos laborales, y existen incentivos a la eficiencia los cuales son de buena aceptación por parte de los propietarios. Se requiere mayor inclusión de los trabajadores hacia la empresa, y mayor participación.

Área de dirección y organización: existe coherencia en decisiones y planificación. Se plantea una comunicación más horizontal que vertical. La dirección en su estilo no obstante, no piensa en el largo plazo.

Tabla N° 6: MATRIZ DE VALORACIÓN DE ÁREAS FUNCIONALES

AREA FUNCIONALES FACTORES CLAVE	Muy Negativo	Negativo	Medio	Positivo	Muy positivo
Área Comercial					
-Cuota de Mercado		X			
-Imagen de marca		X			
-Publicidad y promoción		X			
-Área de Producción					
-Estructura financiera			X		
-Costos de capital			X		
-Rentabilidad inversiones			X		
-Solvencia financiera			X		
Área Tecnológica					
-Tecnología disponible		X			
-Esfuerzo en I+D		X			
-Asimilación tecnología		X			
Recursos Humanos					
-Sistemas de Incentivos				X	
-Clima social				X	
-Nivel de formación				X	
-Nivel de participación				X	
Dirección y organización					
-Estilo de dirección			X		
-Estructura organizativa			X		
-Cultura empresarial			X		

Fuente: Elaboración propia.

La matriz indica que el área de Recursos Humanos se encuentra mejor validada que las otras, lo cual significa que deben implementarse estrategias en dichos puntos, los cuales apuntan a un desarrollo más estratégico, que aumentará valor a cada una de las actividades y a la empresa competitivamente.

Recursos humanos

Es la persona responsable de todos los recursos humanos de la empresa así como de la imagen de la empresa frente al mundo exterior. Incluyen otras funciones tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa.

Tiene como misión el mantener dotada la plantilla establecida, ocupando las vacantes que deje el personal que abandona la empresa, mediante la oportuna valoración y cualificación del personal que accede a la demanda de trabajo.

También se encarga de proponer, informar y vigilar todas las medidas de formación de los empleados, en el ámbito interno, capacitando al personal mediante cursos que dictan la Cámara Chilena de la Construcción y Mutualidades de Seguridad.

Finanzas y contabilidad

Tiene la responsabilidad de todas las funciones de administración y control comercial en la empresa DYS OBRAS CIVILES S.A. De él depende la contabilidad general de la empresa y la contabilidad analítica, así como la redacción de los oportunos balances temporales (PRE-BALANACES) y anuales, que luego se someterán a la aprobación del Gerente General.

Tiene como misión la de dirigir y vigilar la administración comercial, así como la de preparar informes estadísticos del negocio, preparando y controlando

de forma continua los presupuestos aprobados por los Directores de la Empresa para la ejecución de las diferentes Obras.

Gerente de operaciones

Es el responsable de la ejecución de todas las obras de la empresa y de la optimización de los recursos humanos que posee DYS OBRAS CIVILES S.A. dentro del sistema de Producción. De él dependen directamente los Profesionales Residentes.

Su misión consiste principalmente en vigilar la preparación y realización técnica de una obra, respetando las correspondientes medidas de seguridad y las exigencias de calidad impuestas. Ejerce estas funciones de control con relación a los restantes órganos de la ejecución de la obra que de él dependen, hasta el momento en que se realice la recepción definitiva de la obra por parte del Mandante.

El Gerente de Operaciones también mantiene estrecha relación con los restantes departamentos de la empresa que intervienen en la ejecución de la obra, como: Topografía, Prevención de Riesgos, Compras, etc. De él depende la cadena de producción: Profesionales Residentes, Profesionales de Autocontrol, Jefes de obra, maestros, etc.

Jefe de compras

Es el responsable de la contratación de todos los suministros y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la actividad de la Empresa Constructora DYS OBRAS CIVILES S.A. Su misión es conseguir a partir de las condiciones que determina el jefe de la obra (mediciones, calidades de los materiales o servicios y plazos de entrega) las óptimas condiciones de compra del suministro o servicio así como de pago, aprovechándose del sistema centralizado de adquisiciones que conlleva un mayor volumen de compras, un trato más directo con el proveedor y sus representantes así como la comprobación continua de las ofertas que se presentan.

El director de compras debe preocuparse continuamente de que se elijan a los proveedores más favorables, que no tienen por qué ser siempre los más baratos, mediante el oportuno sistema de evaluación y homologación de proveedores.

Gerente general

Es el responsable de los resultados de la empresa ante el Directorio de Accionistas. Dirige, planifica y coordina la empresa en colaboración con el Gerente de Operaciones de la Empresa. Sus Principales misiones son las siguientes:

1. Es el máximo representante de la empresa ante sus clientes, teniendo contacto directo con ellos.
2. Evalúa las operaciones y resultados obtenidos en la producción de la empresa mediante los informes periódicos que transmite el departamento de Finanzas y Contabilidad.
3. Realizar y gestionar en conjunto con el Gerente de Operaciones cada vez que se disponen a realizar los cierres de cada una de las licitaciones en las que participa la Empresa. Cada vez que se prepara una oferta, se analizan los criterios que utiliza el cliente para discriminar entre las ofertas presentadas por todos los competidores.

Licitaciones y contratos

Su función principal, es realizar el proceso de concursos y Licitaciones Públicas, que incluye el estudio y preparación de la Propuesta para lograr obtener la adjudicación de ella, cuya principal herramienta es la Plataforma de Licitaciones de Chile Compra, donde los organismos públicos realizan sus compras y los proveedores pueden vender sus productos y servicios al Estado.

4.3.6 CICLO DE VIDA DE LOS SERVICIOS O PRODUCTOS

El ciclo de vida de los productos/servicios permite conocer el curso de las ventas (ingresos y utilidades del producto/servicio durante su existencia. Se distinguen los siguientes ciclos con sus implicancias:

-Introducción: es un periodo donde hay un alto grado de incertidumbre. El producto o servicio ha sido lanzado, por lo que la información no existe, hay elevados gastos para promover el producto o servicio lo cual lleva al cash flows (flujos de caja) muy negativos. No se conoce a fondo la competencia y el objetivo es: informar y crear conocimiento de las ventajas del producto y tratar de expandir su difusión.

-Crecimiento: se distingue un rápido desarrollo en los ingresos de ventas servicios, además de bajas en la producción lo que hace aumentar los volúmenes y la experiencia.

-Madurez: esta es una etapa donde aumenta la lucha competitiva, competencia de precios se incrementa y el crecimiento de la demanda presenta una tasa decreciente. Tasa de ocupación y penetración del producto son elevadas, y los mercados están híper-segmentados. La empresa debe diferenciar sus productos servicios y buscar nichos nuevos.

-Declive: decrecimiento de la demanda, cambios en el macro entorno, lo que provoca que las empresas desinviertan y decidan retirarse.

Por tanto, los servicios tienen un ciclo de duración que se inicia con su creación y termina con el retiro del mercado, por lo tanto el ciclo de vida es el proceso mediante el cual los servicios que se lanzan al mercado atraviesan una serie de etapas que van desde su concepción hasta su desaparición por otros más actualizados y más adecuados desde la perspectiva del cliente.

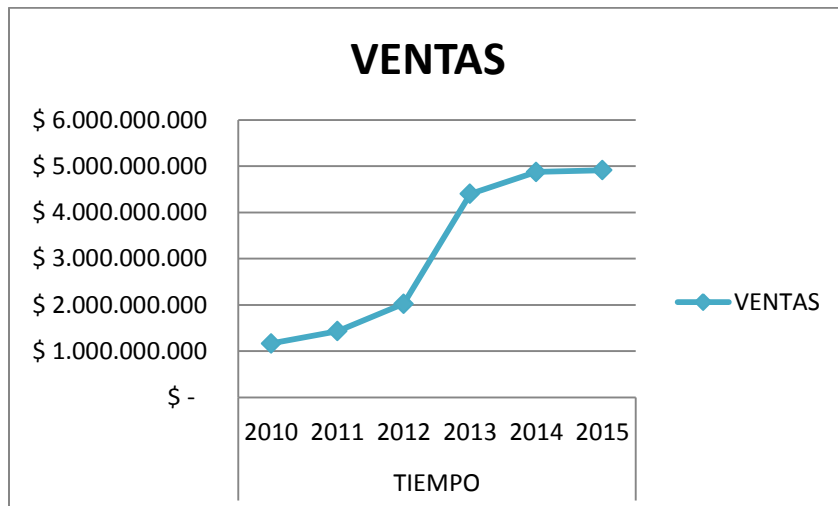
La Empresa DYS OBRAS CIVILES S.A., se encuentra en la Etapa de Madurez, tal como lo indica el gráfico. En este período se aprecia el nivel máximo de ventas, la Empresa dado las entrevistas que hemos tenido, no tiene intenciones de aumentar el crecimiento, sino que mantenerlo o reducirlo.

Dentro del ciclo de vida del producto o servicio, la Empresa DYS, se encuentra en la fase de madurez, tal como lo indica el gráfico donde se aprecia que es en el período 2015, donde la Empresa obtuvo su nivel máximo de ventas.

En el sector en el cual está inserta la Empresa, existe mucha competencia debido a que los oferentes que participan en los procesos de licitación son muchos, lo que trae como consecuencia y obliga expresamente a la empresa a tomar medidas de reducción de costos para enfrentar la estrecha competencia existente en el mercado.

La Empresa DYS puede salir de esta etapa, considerando las siguientes actividades tales como: Diversificación de mercado, buscar nichos nuevos, donde las barreras de entrada sean accesibles con menos competidores y así desarrollar ventajas competitivas.

Gráfico N° 14: VENTAS ANUALES PERÍODO 2010-2015 DYS²



Fuente: Elaboración Información proporcionada por Contabilidad de DYS OBRAS CIVILES S.A.

4.3.7 MATRIZ BCG

La matriz BCG es un modelo que ayuda a los gerentes a pensar en forma estratégica. Deben ser utilizados con cautela porque pueden inducir a darle demasiada importancia:

- Al crecimiento de la participación en el mercado.
- Ingreso en negocios de alto crecimiento.
- Descuidar negocios actuales.

Los resultados del modelo son sensibles a las calificaciones y ponderaciones y pueden ser manipulados para obtener una situación deseada.

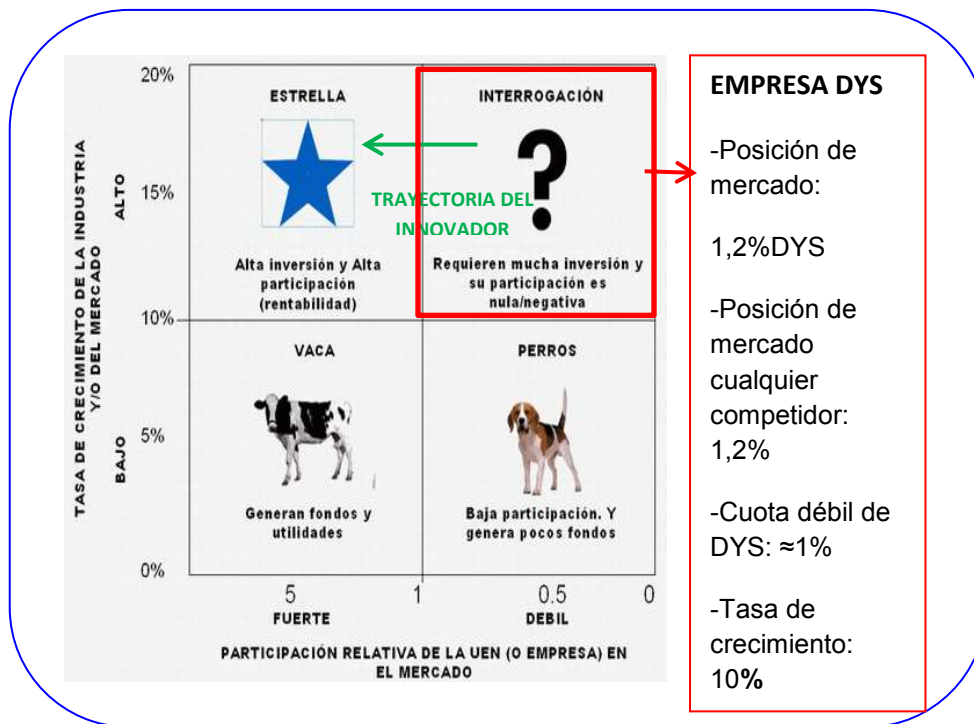
² El término de ventas se ajusta a la licitación aprobada que haya recibido, es decir, el estado de pago.

Debido a la alta cantidad de competidores en la zona (alrededor de 20) y todos con ponderaciones de participación de mercado similares, la presencia en el mercado de DYS sería de un bajo porcentaje (inferior a 1,5%, como señala el gráfico adjunto de más adelante), es decir, con una débil participación en el mercado. Por otra parte el crecimiento ha sufrido una desaceleración por los factores explicados anteriormente en el análisis económico, con un bajo nivel de crecimiento en los últimos períodos.

La conclusión que indica la matriz de una mediana tasa de crecimiento del sector, combinado con una baja participación de la emplea DYS, la ubica en un cuadrante donde tiene una baja participación y obliga a aumentar su nivel de inversión. No obstante hay que considerar que es difícil explicar el aumento del sector especificado (constructores de obras civiles), pues es según los llamados a licitación, que son más bien regulares. Esto es una **interrogante** en la matriz BCG. Una interrogante se caracteriza por:

- Cuota de mercado relativa es débil en un mercado de expansión rápida, que exige importantes fondos para financiar el crecimiento.
- Trata de identificar actividades que pueden ser promovidas con posibilidades de éxito.
- Posibilidad de aumentar su cuota de mercado.
- Sin apoyo financiero no evolucionarán y pueden pasar al grupo de los perros.

Objetivo Gráfico N° 15: MATRIZ BCG DE CARTERA DE MERCADO Aplicada a DYS.



La trayectoria que puede llevar ésta empresa, según lo anterior, es la **trayectoria de un innovador**, pasando desde la interrogante hasta la ubicación de estrella. Esta trayectoria sugiere que la empresa, con una inversión mayor, permite diferenciar su actividad, perfeccionándola, aplicándole innovación, explotando sus recursos y capacidades. Si logra una perfección, crea un servicio diferenciado (servicios complementarios hacia sus clientes, dentro de su actividad principal, por ejemplo.) que lo distinguirá de su competencia y que hasta incluso lo sigan (estrategias del seguidor). Con ello aumentará su participación de mercado, creará mayor, mayores ingresos en el futuro.

Gráfico N° 16: PARTICIPACIÓN O CUOTA DE MERCADO DE LOS COMPETIDORAS



Fuente: Elaboración propia.

4.4 IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS FODA

Tabla N° 7: ELEMENTOS FODA DE DYS OBRAS CIVILES S.A. El análisis FODA, es una de las herramientas más utilizadas y de amplia aplicabilidad en el análisis de interno de la empresa y su desenvolvimiento con el entorno. Está compuesto de los aspectos derivados de los análisis internos (realidad de la empresa con sus fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas). Tales fuerzas deben maximizarse en el caso de las oportunidades y fortalezas y minimizarse en el caso de las debilidades y las amenazas. Permite hacer un paralelo entre las características y dinámicas del sector contra las ventajas y aspectos a mejorar de una empresa. A continuación se presentan los elementos FODA de DYS S. A. (ver anexo 1).

Tabla 7: FODA

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Los trabajadores, desconocen la misión, visión y objetivos, de la empresa, pues no ha sido declarada.</p> <p>Carencia de una propuesta de declaración de Planificación Estratégica. (Horizontes de largo plazo).</p> <p>Escasos canales de información hacia todos los estamentos y actores, producen falta de filtro de información relevante, y de interpretación. Falta de uniformidad y políticas claras en procesos. Asimetría de la información. Surgimiento de rumores versus información útil.</p> <p>Carencia de un departamento o planificación logística para cumplimiento de servicios y obras.</p>	<p>Fuerte rivalidad entre oferentes, los cuales tienen marcada tendencia hacia la economía de escalas., combinando mayor crecimiento, mayor presupuesto, menores costos. Manejo de una curva de aprendizaje que aumenta su eficiencia.</p> <p>En rigor, sólo existe un mandante o cliente, por lo que futuros proyectos también quedan insertos en su decisión.</p> <p>Debido a la fuerte rivalidad del sector, puede dar lugar a un fuerte poder de proveedores</p> <p>Economía actual a la baja, que impacta negativamente en los presupuestos</p>

<p>No cuenta por el momento de medios de difusión que posicionen a la empresa en la mente del público (inversión en publicidad, sea tradicional, masiva o medios más sofisticados).Solo le correspondería ganarse un prestigio frente a su principal cliente al momento de abrirse una licitación.</p> <p>Carencia de un departamento de Recursos Humanos que integre correctamente los sistemas y subsistemas de Recursos Humanos .Establecer políticas claras: en Selección de Personal, descripción de puestos, evaluación de desempeño, retención y sueldos, capacitación,</p>	<p>asignados por parte del Gobierno para los diferentes programas de Pavimentación Participativa.</p> <p>Excesiva burocracia, al momento de comenzar la obra, debido a diferentes pasos y requerimientos a cumplir, en los cuales existe influencia de agentes externos (visitas de inspectores, bases que pueden estar en espera, última palabra de encargados o mandantes, etc.). Todo esto puede llevar al menos un mes. Esto trae como riesgo dilatación del tiempo, mayores trámites, costos, y trastornos en la proyección de las obras.</p>
--	--

Continuación Tabla 7: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Compromiso hacia el cliente y sus. No ha sido afectado por penalizaciones referentes a las externalidades negativas que una constructora generaría en un sector urbano,</p> <p>Compromiso hacia los trabajadores, pese a la carencia de departamentos adecuados de personal. Apego irrestricto a las leyes laborales y de seguridad.</p> <p>Mentalidad gerencial abierta a nuevos cambios y mejoras dentro de la Organización. Voluntad de resolver los requerimientos del mercado y adaptarse a sus cambios.</p> <p>Capacidad de financiamiento y solvencia económica. Al tratarse de una sociedad anónima, sugiere que es una empresa con seriedad y con intención de logro.</p> <p>Gerencia con conocimiento en el rubro, y experiencia en lo que concierne los pasos que se encuentran tras las licitaciones</p> <p>Personal idóneo y capacitado con vasta experiencia en el Rubro de la Pavimentación y Obras Civiles.</p> <p>Localización de planta con buen sector urbanizado, y con amplitud para el</p>	<p>Legislación laboral que rige Ofertas Públicas y Licitaciones, ofrece transparencia y sus requerimientos ofrecen una oportunidad de mejorar sus procesos constantemente.</p> <p>El sector privado de la construcción suele ser muy cíclico. Al ser cliente el sector público, si bien tiene poder de negociación, puede ser una demanda más estable, pues las agendas de crecimiento siempre existen, independientes del gobierno de turno, y solo sufrirían ajustes en caso de crisis. Por este aspecto es una oportunidad pese a que lo cíclico económicamente no es visto con agrado.</p> <p>El sector Construcción crece a medida que crece la población, aumentando potenciales prospectos que la empresa puede ejecutar.</p> <p>La región del Biobío es la segunda en importancia en la región y por tanto escenario de polos de desarrollo</p>

<p>almacenamiento de sus inventarios, sin riesgo de deterioros</p> <p>Equipos modernos y activo fijo adecuado que facilitan y agilizan, las labores cotidianas de la empresa. Insumos e instalaciones de fácil liquidación, en caso de salida de mercado</p> <p>Bajas tasas de accidentabilidad laboral, lo cual es de importancia en el sector, pues refuerza una buena imagen externa, prestigio a la hora de analizar la propuesta de licitación, evita multas y contribuye al clima organizacional. Reduce pérdidas y costos.</p>	<p>importantes, Posee variados proveedores de materiales, desde productores, pasando por grandes y pequeños intermediarios. Esto trae como beneficio mayor rapidez en la adquisición de materiales e insumos y menos costos en fletes y logística.</p> <p>El País posee un sistema macroeconómico estable, y sus parámetros han sido manejados eficientemente. Una consecuencia de ello, es la fijación de tasas de interés que permite accesos a crédito bancarios, más favorables.</p>
---	--

Fuente: Elaboración Propia.

4.5 CONFRONTACIÓN FODA:

La confrontación de la matriz FODA, permite consolidar el análisis de los ambientes, con la reseña de las estrategias que pueden fortalecer o minimizar las influencias beneficiosas o perjudiciales tanto externa como internamente. Es la conclusión del análisis FODA, y paso previo al diseño de estrategias.

Tabla N° 8: CONFRONTACIÓN FODA

FACTORES INTERNOS	Lista de Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Compromiso hacia sus clientes y la comunidad• Compromiso hacia sus trabajadores.• Mentalidad gerencial abierta a nuevos cambios.• Solvencia económica y capacidad de financiamiento.• Personal capacitado• Buena localización de planta	Lista de Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Escasos canales de información• Carencia de departamento logístico• Falta de medios de difusión• Carencia del departamento de RRHH
	FACTORES EXTERNOS	

Continuación Tabla 7: FODA

Lista de Oportunidades	F/O: Maximizar ambas	D/O: Minimizar – Maximizar
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación laboral transparente • Demanda más estable • Desarrollo económico de la región. • Sistema macroeconómico estable 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal, premiarlos con bonos de reconocimiento a su capacitación. • Conseguir contratos de trato directo, sin pasar por el proceso de licitación habitual. • Conseguir mayor difusión para mostrar a la empresa como ejemplo (visitas a colegios, charlas por parte del gerente). • Conseguir mayores herramientas financieras para aumentar su capacidad de inversión y de proyectos (Fondos mutuos, depósitos a plazo y otros servicios financieros). • Premiar la cultura de prevención (reconocimientos, bonos, capacitar). 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamentalización funciones y mejorar canales de información. • Considerar en el presupuesto una inversión de difusión. • Explorar nuevos negocios Ejemplo: insertarse en el sector privado. • Visualizar otras oportunidades de negocio, arriendo de su maquinaria entre otros. • Potenciar su difusión de imagen. • Apostar al concepto de RSE (Responsabilidad social empresarial) que le reportará mayor reconocimiento y prestigio.

Continuación Tabla 7: FODA

Lista de Amenazas	F/A: Maximizar – Minimizar	D/A: Minimizar ambas
<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte rivalidad entre oferentes • Existencia de un sólo demandante • Economía actual a la baja • Fuerte rivalidad del sector construcción. • Excesiva burocracia en inicio de obras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intentar buscar otros clientes en el sector privado. • Realizar proyecciones de demanda. • Protegerse de los vaivenes económicos con productos del mercado financiero. • Diferenciarse de los competidores. • Planificar los costos en tiempo que producirá la burocracia (conocimiento de las etapas y certera planificación de tiempos). 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de implementación de planificación estratégica, horizonte 4 años. • Creación de medidas que mejoren el clima organizacional.

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO 5: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

En la actualidad la empresa carece de una misión y una visión declarada, por lo que es necesario plantearlas desde cero, sin embargo a partir del análisis FODA y los propios intereses de la empresa, se determina potenciar la entrega del servicio llevando a cabo prudentemente operaciones con el fin de mantener la rentabilidad de la empresa y dar un giro considerando a trabajadores como pilar fundamental dentro de la organización, adquiriendo un compromiso con el medio ambiente y su cuidado.

Las primeras etapas del lineamiento están relacionadas con la Misión y la Visión. Vistos los diagnósticos posteriores que revelaron las consecuencias de la falta de éstas, y que por tanto sustentan la planeación de las estrategias, se debe iniciar la implantación de las estrategias, formulando éstos dos elementos claves, los cuales pasan a ser la propuesta que los autores pretenden proponer, y esperan que sean tomadas en razón e implementadas en la empresa. Éstas formulaciones han sido discutidas y analizadas por medio de:

- Entrevistas abiertas no estructuradas dentro de la misma empresa.
- Entrevistas a consultas, encargados y operarios de cada área funcional.
- Información de primera o segunda fuente, desde algunas empresas del sector y su interpretación.
- Análisis de la información obtenida y llevadas al plano del contenido del marco teórico, y posteriormente de los resultados de las auditorías.
- Reuniones enmarcadas bajo el formato de *focus group*, cuyos resultados se encuentran resumidos.

5.1. PROPUESTA DE DECLARACIÓN DE VISIÓN

La propuesta de visión nace a partir de un taller desarrollado para tal efecto, en la cual se proponen una serie de preguntas orientadoras tales como:

¿Qué queremos llegar a ser como Empresa?

¿Cómo queremos ser vistos como Empresa?

(ver anexo 2)

“Ser La Primera Empresa líder en Obras Civiles en la Región, implantando ventajas competitivas en su servicio, con eficiencia, ventaja en costos frente a la competencia, actuando en concordancia a las normativas y buenas prácticas frente a la comunidad”.

5.2. PROPUESTA DE DECLARACIÓN DE MISIÓN

La propuesta de misión nace a partir de un taller desarrollado para tal efecto, en la cual se proponen una serie de preguntas orientadoras tales como:

¿Quiénes son y cuál es el perfil de los Clientes de la Empresa?

¿Qué necesidades debemos satisfacer de estos Clientes?

¿Cómo se satisfacen las necesidades de los Clientes (Mediante qué recursos, procesos, destrezas o habilidades distintivas)

¿Para qué se satisfacen estas necesidades (Objetivos trascendentes)

(ver anexo 3)

“DYS es una Empresa de Obras Civiles, dedicada en su mayoría a realizar obras de Pavimentación, Servicios Sanitarios de Agua Potable y Aguas Servidas para organizaciones gubernamentales y sanitarias de la Región del Biobío. Lograr un servicio de calidad con apoyo de todos los que trabajan en esta Empresa y saber entregar correctamente su parte para contribuir al desarrollo de nuestras metas. El esfuerzo va siempre acompañado con la satisfacción de los clientes al recibir un producto que regocija sus necesidades, es por esto que nos encontramos en un constante monitoreo del cambio en los requerimientos de

nuestros clientes. Los buenos resultados en nuestros trabajos llevan consigo una continua mejora del proceso de creación y respalda el compromiso de todo y cada uno de nuestros trabajadores. En tanto sabemos reconocer nuestros errores sin dejarlos al olvido, haciéndolos parte importante del rediseño de nuestra estrategia tras la búsqueda de la perfección. Nuestra empresa está comprometida con todos sus trabajadores y sabemos que en la medida que sea posible, continuaremos apoyando su desarrollo como profesionales e individuos pertenecientes a la sociedad”.

5.3. PROPUESTA DE DECLARACIÓN DE LOS VALORES COMPARTIDOS

(SON LOS VALORES QUE DECLARA LA COMPAÑÍA)

La propuesta de los valores compartidos nace a partir de un taller desarrollado para tal efecto, en la cual se proponen una serie de preguntas orientadoras tales como:

¿Cuáles son los valores que refleja nuestra organización?

¿Cuáles serían los valores propuestos de acuerdo a la realidad de otras compañías?

(ver anexo 4)

- Honestidad: No aceptamos ni toleramos situaciones de soborno y cohecho
- Trabajo en equipo: Este principio corporativo impulsa las acciones y pensamientos de todas las personas que trabajan en la empresa para lograr los objetivos.
- Puntualidad y cumplimiento: para la empresa es importante cumplir con la oportuna y adecuada preparación y ejecución de una Obra Civil, por ello respetamos los compromisos adquiridos.
- Calidad humana.
- Compromiso y responsabilidad.
- Compromiso y cuidado del medio ambiente.

5.4. POLÍTICAS

- Administrar personas que van en pro del progreso empresarial y humano, a través de una Administración de Recursos Humanos sólida en sus componentes.
- Implementación de uniformes a todos sus trabajadores con sus respectivos elementos de seguridad y cumplimiento de sus normativas.
- Bonos anuales e incentivos por cumplimiento de contratos con los diferentes entes Gubernamentales.
- Bienestar por ayudas en salud de enfermedades catastróficas para los trabajadores.
- Hacerse parte de aspectos de RSE.
- Lograr certificación de normas de procedimientos (ISO), para que la empresa expanda sus servicios.

5.5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO

El análisis arroja que para DYS OBRAS CIVILES S.A., se pueden plantear los siguientes objetivos, designar responsables y fechas de control para cada uno de ellos:

Tabla N° 9: ESQUEMA DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Desafío	Fecha Control	Responsable
Mantener un rango de facturación que no sea inferior a los MM\$4.500.-	Anual	Gerente de Operaciones
Mantener una continuidad Comercial.	Trimestral	Gerente general
Mantener un rango de calificación superior o igual a un 98%	Mensualmente	Gerente de Operaciones
Que no exista diferencia	Trimestral	Gerente de

durante el proceso de evaluación y ejecución con respecto a cantidades y precios.		Operaciones
Planificación Inicial y curva de seguimiento	Periódico	Gerente General
Mejorar el Precio obtenido en la etapa de Licitación	Trimestral	Gerente de Operaciones
Mejorar calidad del servicio, mediante capacitaciones a nuestro personal.	Trimestral	Gerente de Operaciones

Continuación Tabla N° 9: ESQUEMA DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Expandirse a nuevos mercados, no limitarse solo a Entidades Gubernamentales	Anualmente	Gerente General
Disminuir los plazos de entrega: a menor tiempo programado, mayor utilidad	Periódicamente	Gerente de Operaciones
Optimización de recursos (maquinarias, materiales, mano de obra)	Periódicamente	Gerente de Operaciones

Fuente: Elaboración propia

5.6. DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS

Tabla N° 10: “DESAFÍOS Y SUS ESTRATEGIAS”

Desafío	Estrategia
Mantener un rango de facturación que no sea inferior a los MM\$4.500.-	Mejorar Desarrollo de Mercado actual, ampliando sus Servicios a sectores privados y particulares.
Mantener una continuidad Comercial.	Penetración de Mercado, buscar más participación de mercado para producto a servicios actuales en mercados actuales por medio de mayor esfuerzo de marketing.
Mantener un rango de calificación superior o igual a un 98%	Estrategia de Diferenciación, diferencia el producto de la Empresa de los rivales, de forma que abarquen un espectro amplio de compradores.
Que no exista diferencia durante el proceso de evaluación y ejecución con respecto a cantidades y precios.	Estrategia de costos, el objetivo es tener los costos y los precios más bajos, en comparación con los competidores. Mejor control de los recursos y sus capacidades.
Mejorar el Precio obtenido en la etapa de Licitación	Estrategia de costos, el objetivo es tener los costos y los precios más bajos, en comparación con los competidores, resguardando también los intereses de la empresa y su poder de negociación.

Continuación Tabla N° 10: “DESAFÍOS Y SUS ESTRATEGIAS”

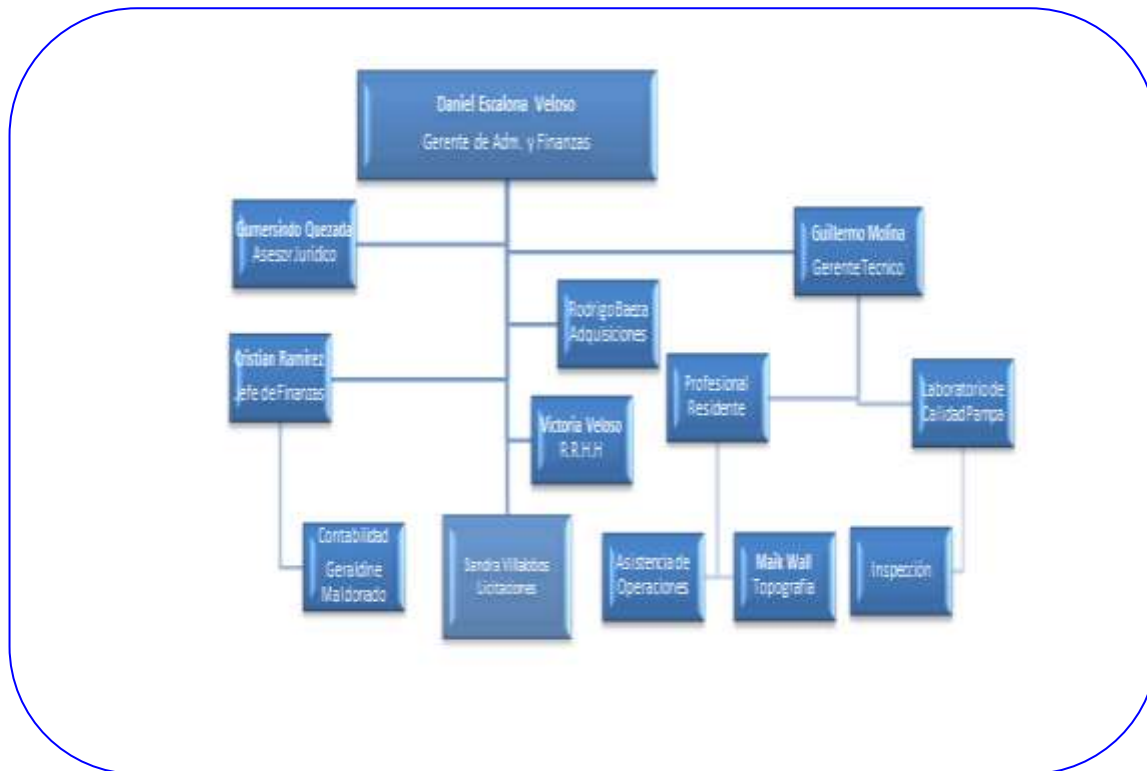
<p>Mejorar calidad del servicio, mediante capacitaciones a nuestro personal.</p>	<p>Estrategia de costos, el objetivo es tener los costos y los precios más bajos, en comparación con los competidores.</p> <p>Ofrecer los controles de calidad con parámetros controlables.</p>
<p>Expandirse a nuevos mercados, no limitarse solo a Entidades Gubernamentales</p>	<p>Estrategia de Diferenciación, diferencia el producto de la Empresa de los rivales, de forma que abarquen un espectro amplio de compradores. Creación de bases que conduzcan hacia un mejor servicio con mejores prestaciones.</p>
<p>Optimización de recursos (maquinarias, materiales, mano de obra)</p>	<p>Estrategia de Mejores costos, obteniendo costos y precios más bajos (mejores), en comparación con los competidores.</p>
<p>Lograr mejor difusión y lograr posicionamiento para aumentar mejor cuota de mercado.</p>	<p>Aumentar la inversión en medios publicitarios a través de canales adecuados. Creación de página web para mayor conocimiento</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 6: ESTRUCTURA Y SISTEMAS DE CONTROL

6.1 PROPUESTA ORGANIGRAMA DYS OBRAS CIVILES S.A.

Gráfico N° 17: PROPUESTA DE ORGANIGRAMA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

6.2 DEFINICIÓN DE CARGOS

Como se mencionó con anterioridad se requiere de una departamentalización de las áreas funcionales de la empresa. Ésta departamentalización sugiere que su composición sea detallada, y también sus misiones y visiones internas.

El perfil de cargos hace referencia a las actividades, responsabilidades, nivel, características de un puesto laboral; y a las condiciones que debe tener la persona para ocupar ese puesto en la empresa. Los cargos requieren ser dotados de personal capacitado para realizar sus funciones. Para una departamentalización, el perfil de cargos de sus jefaturas, serían:

Tabla N° 11: DEFINICIÓN DE CARGOS

Nombre del cargo	Gerente General
Ubicación	Ver organigrama
Supervisión	Todas las áreas funcionales de la empresa
Subordinados	Todos
Educación	Profesional
Formación	Conocimientos en administración
Habilidades	Capacidad de planificar, dirigir, organizar y controlar la empresa.
Experiencia	5 años en cargos similares
Descripción general	Responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar la administración general de la empresa.

Continuación Tabla N° 11: DEFINICIÓN DE CARGOS

Nombre del cargo	Gerente de Operaciones
Ubicación	Ver organigrama
Supervisión	Gerente general
Subordinados	Profesionales Residentes, Asistencia de operaciones, Laboratorio Control de Calidad, Topografía, Inspección
Título	Constructor Civil
Formación	5 años de experiencia como Profesional Residente.
Habilidades	Trabajo en equipo, capacidad para toma de decisiones bajo presión, vigila la preparación y realización técnica de una obra.
Experiencia	5 años.
Descripción general	Reemplaza a gerente en sus funciones. Coordinar las distintas actividades del área de operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Continuación Tabla N° 11: DEFINICIÓN DE CARGOS

Nombre del cargo	RR.HH.
Ubicación	Ver organigrama.
Supervisión	Gerente General.
Subordinados	No tiene.
Educación	Enseñanza Técnico Profesional.
Formación	1 año de experiencia como Jefe de Personal y curso de Remuneraciones.
Habilidades	Buenas relaciones interpersonales, manejo computacional a nivel de usuario, capacidad de resolver problemas contingentes, capacidad para trabajar en equipo, liderazgo, organización.
Experiencia	1 Año.
Descripción general	Reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Continuación Tabla N° 11: DEFINICIÓN DE CARGOS

Nombre del cargo	Jefe de Finanzas
Ubicación	Ver organigrama.
Supervisión	Gerente general.
Subordinados	Contabilidad.
Educación	Contador General.
Formación	3 años de experiencia en el Área Contable.
Habilidades	Proactivo, requiere de habilidades interpersonales, capacidad analítica.
Experiencia	Buenas relaciones interpersonales, manejo computacional a nivel de usuario, capacidad de resolver problemas contingentes, capacidad para trabajar en equipo, conocimientos en evaluación de proyectos.
Descripción general	Tiene como misión la de dirigir y vigilar la administración comercial, así como la de preparar informes estadísticos del negocio, preparando y controlando de forma continua los presupuestos aprobados por los Directores de la Empresa para la ejecución de las diferentes Obras.

Fuente: Elaboración propia.

Continuación Tabla N° 11: DEFINICIÓN DE CARGOS

Nombre del cargo	Licitaciones y Contratos
Ubicación	Ver organigrama.
Supervisión	Gerente general.
Subordinados	No tiene.
Educación	Técnico en Construcción Civil.
Formación	Conocimientos de Computación Nivel Usuario, manejo de ofimática.
Habilidades	Iniciativa, trabajo en equipo, comunicación efectiva a Gerencia.
Experiencia	2 años en puesto similar.
Descripción general	Planificación, y estudios de Proyectos y propuestas de bases de licitación.

Fuente: Elaboración propia.

Continuación Tabla N° 11: DEFINICIÓN DE CARGOS

Nombre del cargo	Encargado de Adquisiciones
Ubicación	Ver organigrama
Supervisión	Gerente general
Subordinados	No tiene
Educación	Técnico Profesional
Formación	Conocimientos en el Área de Adquisiciones
Habilidades	Proactivo, requiere de habilidades interpersonales, capacidad analítica, toma de decisiones y buen diálogo con los Proveedores.
Experiencia	1 años en puesto similar
Descripción general	Es el responsable de la contratación de todos los suministros y servicios necesarios para el buen funcionamiento de la actividad de la Empresa Constructora DYS OBRAS CIVILES S.A.

Fuente: Elaboración propia.

Continuación Tabla N° 11: DEFINICIÓN DE CARGOS

Nombre del cargo	CONTABILIDAD
Ubicación	Ver organigrama
Supervisión	Jefe de Finanzas
Subordinados	No tiene
Educación	Técnico Profesional
Formación	Conocimientos en el Área Contable
Habilidades	Proactivo, requiere de habilidades interpersonales, capacidad analítica, trabajar bajo presión.
Experiencia	3 años en puesto similar
Descripción general	Aplicar legislación Tributaria vigente, normativas SII, registro y control de documentación tributaria de la Empresa.

Fuente: Elaboración propia.

6.3. ASIGNACIÓN DE PERSONAL

La asignación de personal es un instrumento útil para conocer el potencial humano que requiere la empresa para poder cumplir adecuadamente con los objetivos propuestos. En DYS OBRAS CIVILES S.A. algunos cargos se encuentran definidos, pero con falta de personal. Se sugiere crear una nueva área funcional e incluir personal para la función de esta.

- **Área de gerencias:** Gerente General encargado de dirigir, evaluar y controlar los objetivos, actividades, tareas y otros de la empresa. Una secretaría administrativa encargada de colaborar con el gerente. Un junior encargado de trámites bancarios, despacho y entrega de facturas etc. Previsioncita de riesgos que prestara servicios a la empresa y dependerá de esta área. Participara una persona encargada del control interno cuya misión será velar por el cumplimiento de los objetivos con instrumentos de eficiencia, representa el conjunto de políticas y procedimientos establecidos y deberá proporcionar al gerente la información interna para lograr los objetivos propuestos.

- **Área de operaciones:** en esta área participaran un jefe de operaciones encargado de coordinar, evaluar y controlar las actividades relacionadas con el área, **vigila la preparación y realización técnica de una obra**. Numero de Jefes de Obra de acuerdo a lo requerido por contrato, estos serán los encargados de hacer cumplir los acuerdos contraídos a través de contratos por licitaciones públicas en terreno. Un encargado de proyectos cuya función será planificar y comunicar los futuros proyectos

- **Área de Finanzas:** Jefe de finanzas Encargado de mantener el control, supervisar la correcta aplicación de los recursos financieros .Asistente de finanzas encargado de cooperar en las actividades del área. Contador dependiente del área de finanzas cuya función es asesorar, diseñar, implementar los métodos contables de la empresa.

- **Área de recursos humanos:** esta área contara con un jefe de personal encargado del tema contractual, remuneraciones programa de capacitaciones y reclutamiento de personal y un asistente que prestara apoyo en licencias médicas, pago de cotizaciones y reunir los antecedentes desde las diferentes Obras.

6.4. REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

En el proceso administración estratégica, menciona que las estrategias mejor formuladas y mejor implementadas se vuelven obsoletas conforme cambia el ambiente externo e interno de la empresa. Es esencial, por lo tanto, que los estrategas revisen, evalúen y controlen sistemáticamente la implementación de la estrategia.

Este proceso da como resultado decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas. Las decisiones estratégicas erróneas podrían infligir severos daños, y revertirlos a menudo resulta demasiado difícil, si no es que imposible. Por eso, la mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la evaluación de la estrategia es esencial para el bienestar de una organización.

Matriz de Control por Departamentos

Sugerimos que las actividades de Control que se deben realizar en DYS OBRAS CIVILES S.A., sean a través de sus diferentes departamentos, de manera de generar una integración entre ellas. Evaluar periódicamente el control de los diferentes departamentos, traerán como resultado una ejecución exitosa, mejorará y efectuará ajustes correctivos siempre y donde sea útil hacerlo.

Tabla N° 12: MATRIZ DE CONTROL

Departamentos	Actividad de Control	Objetivo	Meta	Responsable
Adquisiciones	-Generar de O. Compra -Factura -Proveedores y Materiales	-Compromiso Compra -Recepción y verificación -Buscar Proveedor -Recepción y verificación	-Obtener la materia prima exigida -Registro y Contabilización -Encontrar Proveedor a un bajo costo -Controlar y Ejecutar Programa trabajo	Rodrigo Baeza
Finanzas	-Pagar Proveedores -Distribuir Ppto de Ingresos - Abastecimiento Obras	-Productividad -Cumplir con Obligaciones -adquirir el Dinero Pagado -Ejecución de la Faena	-Obtener la materia prima exigida -Distribuir equitativamente los recursos -Control y Financiamiento Organización -Entregar al Cliente Proyecto Terminado	Cristian Ramírez
RRHH	-Reclutamiento Personal -Selección Personal -Contratación -Genera Liquidación Sueldo	-Obtener mano de obra -seleccionar personal idóneo -Disponer de los Servicios -Cancelar Remuneración	-Desarrollo de funciones establecidas respetando la normativa laboral vigente	Victoria Veloso
Licitaciones	-Revisar Plataforma pública -Revisar adjudicaciones -Preparación propuesta -Estudio propuesta	-Postular a la Obra elegida -Conocer Condiciones -Disponer de Documentación -Elegir Propuesta conveniente	-Lograr obtener la adjudicación de las Obras.	Sandra Villalobos

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN

El presente trabajo está basado en el estudio y análisis de la empresa DYS OBRAS CIVILES S.A, la cual pretende ser la mejor entidad en construcción de obras civiles en la región del Bío Bío, aportando diariamente con la labor de los entes gubernamentales y empresas particulares. Para DYS OBRAS CIVILES S.A es de suma importancia expandirse y adaptarse a los cambios que constantemente genera la sociedad, particularmente los cambios legales y culturales y así poder entender y brindar un mejor servicio a la comunidad.

Entre las conclusiones se puede destacar:

DYS es una empresa que ha intentado despegarse de su formación como PYME familiar. En la actualidad su gerencia, compuesto por los tres socios originales ya individualizados, ha podido desempeñarse en un sector de alta competencia (20 oferentes), todos con la misma cuota de mercado, entregando así la información de que es un mercado fragmentado.

DYS se desenvuelve en la industria de la construcción e inmerso en el sector construcciones civiles, basadas en la licitación de obras por parte de un mandante (ente gubernamental), lo que hace el sector de características singulares frente a otros. El cliente (mandante), llama a concurso para satisfacer el problema que los beneficiarios (comunidad) se encuentran. La licitación posee sus bases y quien posea la propuesta más baja en costos con altas prestaciones la gana, recibiendo entonces el pago por el servicio que es en teoría el ingreso que recibe la empresa para ejecutar las obras. Como se detalló, la empresa cuenta con una estructura de actividades de apoyo y primarias capaces de cumplir con éstos requerimientos, lo cual le ha permitido ganar licitaciones y obtener un prestigio.

Según los análisis internos y externos (auditorías internas y externas), DYS ha logrado un óptimo manejo de los conceptos de ventaja en costos, eficiencia en sus recursos y capacidades, logística interna y externa adecuadas, desarrollo de cuidado por evitar externalidades positivas y negativas, entre otros.

El manejo del Recurso Humano de la empresa requiere de una línea especial. Se señala su manejo adecuado y coherente, evitando la rotación de personal, negativa en las Pymes. Creando un buen clima laboral, cultura organizacional, y éste se refleja en la calidad de su servicio. No obstante, en éste punto, se debe reformular la misión y la visión y la plena identificación de parte del personal con éste.

Los puntos respecto a estas carencias y aciertos se encuentra detallado en la matriz FODA y su confrontación. La empresa se desenvuelve en un sector competitivo con un servicio poco diferenciado, situación que la empresa con los recursos y capacidades que posee puede adoptarla como puntal para crear una ventaja competitiva y sostenible, la cual estudiada, proyectada y argumentada correctamente para una aprobación de su gerencia, se convierta en uno de los ejes centrales de una estrategia. Para ello debe invertir considerablemente a diferenciar y mejorar su servicio (obras civiles). Esos puntos hacen alusión a:

- Mejor inversión en posicionamiento (publicidad y medios de difusión) los cuales están carentes por el momento.
- Mejor inversión sistemas informáticos para el servicio.
- Departamentalización de sus áreas funcionales.

Los beneficios, ampliamente detallados, se pueden sintetizar: mayor eficiencia en procesos y gestión, mayor diferenciación del servicio, mejoramiento de su cuota de mercado, mejora del clima organizacional, preparación hacia una estructura más corporativa de la empresa, saliendo de la tradicional clasificación de Pyme.

El esfuerzo que esto lleva asociado es mayor inversión, para lo cual debe generarse un esfuerzo en gerencia (búsqueda de otros medios financieros), y una mentalidad gerencial que apunte al largo plazo, apostando al crecimiento.

Este estudio es una propuesta de planificación estratégica para el desarrollo y crecimiento de la empresa DYS OBRAS CIVILES S.A. en el cual se logró establecer estrategias, a través del análisis general, específico e interno de la empresa, generando una visión y misión de esta y a su vez trazando objetivos importantes los cuales son fundamentales para alcanzar el éxito esperado en dicha institución, llevando un control acabado por parte de sus altos mandos.

Para finalizar, se apunta por tanto a la creación de una estructura empresarial más sólida, potenciar el Recurso Humano, mejorar la logística e imprimirle ventajas que la distinguen de sus competidores, y pensar en horizontes a largo plazo.

ANEXOS

Anexo 1

TALLER N° 1: CONSTRUYENDO EL FODA

INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

EXTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES

Anexo 2

TALLER N° 1: VISION

PREGUNTAS ORIENTADORAS	
¿Qué queremos llegar a ser como Empresa?	
¿Cómo queremos ser vistos como Empresa?	
Propuesta de Visión de DYS OBRAS CIVILES S.A.	

Anexo 3

TALLER N° 3: MISION

PREGUNTAS ORIENTADORAS	
¿Quiénes son y cuál es el perfil de los Clientes de la Empresa?	
¿Qué necesidades debemos satisfacer de estos Clientes?	
¿Cómo se satisfacen (mediante que recursos, procesos, destrezas o habilidades distintivas), las necesidades de los Clientes?	
¿Para qué se satisfacen esas necesidades (Objetivos trascendentes)	
Propuesta de Misión de DYS OBRAS CIVILES S.A.	

Anexo 4

TALLER N° 3: VALORES COMPARTIDOS A NIVEL ORGANIZACIONAL

PREGUNTAS ORIENTADORAS	
¿Cuáles son los valores que refleja nuestra organización?	
¿Cuáles serían los valores propuestos de acuerdo a la realidad de otras compañías?	
DYS OBRAS CIVILES S.A.	

BIBLIOGRAFÍA

- Amat, J. (1992). El control de gestión. Barcelona: Ediciones gestión 2000 S. A.
- Baeza, Lilian (2009-2014). Clases de Marketing I y II, basados en su trabajo de Tesis. Ingeniería Comercial. Universidad de Concepción.
- Boland, R. (1990). Administración de Proyectos y el Medio Ambiente. Roma: Servicio de Publicaciones OIT.
- David, F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. México D. F.: Editorial Pearson Educación.
- Escalona Cuevas M. y Flores Martinez J. y Parra Cadiz C. (2014) Diseño de un plan de desarrollo estratégico para la empresa Altramuz Ltda.
- Fred D. (2003), Conceptos de Administración Estratégica, México D. F.: Prentice Hall.
- Garrido, F. y Garrido, G. (2014). Diseño de un plan de desarrollo estratégico para la empresa constructora Región del Biobío. Memoria para optar al título de Contador Público y Auditor. Universidad del Bío-Bio. Chile
- Gonzalez P. (2013). Planificación estratégica para la pequeña y mediana empresa. herramientas para enfrentar los retos de la globalización económica.
- Hax, A. y Majluf, N. (1997). Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión de los resultados. Buenos Aires: Granica editorial.
- Hill M. (2005, 2007) La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. México D. F.: Administración Estratégica Un Enfoque Integrado.
- López Salazar, A. (2007). Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas.
- Navas Lopez, J. E. y Guerras Martin, L. A. (2000). Casos de dirección estratégica de la empresa. Madrid: Civitas.
- Porter, M. (1985). Ventaja competitiva. NewYork: Free Press.
- Sapag, N. y Sapag R. (1989) Preparación y Evaluación de Proyectos. Santiago de Chile: Copygraph Ltda.

- Stoner J.A.F. y Freeman R.E. y Gilbert D.R Jr, (2011) Administración. México D. F: Prentice hall.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2001) Administración estratégica. Washington: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Thompson, I. (2008). En el artículo: definiciones de administración.
- Thompson, I. (2009). Tipos de Organigramas. Conozca cuáles son los diferentes tipos de organigramas y que características generales tiene cada uno de ellos.
- Wheelen , T y Humger, J. (2007). Administración Estratégica y Políticas de Negocios, conceptos y casos. México D.F. : Prentice Hall.