



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA FRANCISCO GARRIDO,
REGIÓN DEL BÍO BÍO**

Memoria para optar al título de Contador Público y Auditor

Autor:
Gabi Franch Garrido Lagos

Profesora Guía:
Carolina Leyton Pavez

Chillán 3 de Marzo de 2014

Índice de Contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	4
1.1 Antecedentes del Problema	4
1.2 Justificación del Problema	7
1.3 Formulación del Problema	8
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Análisis General de la Empresa	9
2.2 Instrumentos de Análisis Estratégico	10
2.2.1 El análisis FODA.	10
2.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	15
2.2.3 Definición de misión, visión y objetivos.....	18
2.2.4 Plan de Trabajo.....	19
2.3 Planificación Estratégica	19
2.3.1 Características de planeación	21
2.3.2 Respuestas que entrega la Planificación Estratégica.....	22
2.3.3 Etapas de la planificación estratégica.....	23
2.4 Conceptos claves de plan de desarrollo estratégico.....	25
CAPITULO III: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	27
3.1. Objetivos	28
3.2. Objetivos específicos.....	28
3.3. Paradigma.....	29
3.4. Diseño de la investigación.....	29
3.5. Tipo de investigación.	29
3.6. Sujetos de la investigación	30
3.7. Metodología de la Solución.....	31
3.7.1. Recolección de Información.....	31
3.8. Instrumentos	32
3.7. Mecanismos de recolección de información	33
CAPITULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	35
4.1 Recolección de datos.....	35
4.1.1 Análisis FODA.....	43
4.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	45
4.2 Determinación de los lineamientos de la empresa	49
4.3. Misión visión y objetivos de la empresa.	52
4.3.1 Misión.....	53
4.3.1 Visión	54
4.3.2 Objetivos	54
4.3.3 Valores	54
4.3.4 Estructura Organizacional: Organigrama.....	55
4.3.5 Descripción de Cargos de la Empresa.....	57
4.4 Formulación y selección de estrategias.....	59
4.4.1 Etapa de adecuación	59
4.4.2 Etapa de decisión.....	63
4.4.3 Planes de acción a implementar	64

CAPITULO V: CONCLUSIONES	68
5.1. Conclusiones.....	68
5.2. Recomendaciones	70
5.3. Limitaciones	71
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXOS	75
Listado de materiales	75

Índice de Figuras:

Figura N°1 Cinco fuerzas de Porter.....	155
Figura N°2 La prospectiva y la Planeación Estratégica	23
Figura N° 3 Etapas de Planificación estratégica.....	255
Figura n° 4 Organigrama de la Empresa	56

Índice de Tabla:

Tabla N°1 Universo de Empresas en Chile	20
Tabla N° 2 Estrategias FO.....	59
Tabla N° 3 Estrategias DO.	60
Tabla N° 4 Estrategias FA.....	61
Tabla N° 5 Estrategias DA	62
Tabla N° 6 Asociar la estrategia al objetivo	63
Tabla N° 7 Plan de acción N° 1.....	64
Tabla N° 8 Plan de acción N° 2.....	65
Tabla N° 9 Plan de acción N° 3.....	65
Tabla N° 10 Plan de acción N° 4.....	66

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

El plan de desarrollo estratégico es diseñado para una pequeña empresa de la región del Bio Bio, denominada “Francisco Garrido”, empresa constructora individual, dedicada principalmente a la prestación de servicios habitacionales, dependientes del organismo público SERVIU de la región del Bio Bio, el giro es de contratista en construcción de obras menores, la cual presenta la siguiente situación:

1.1 Antecedentes del Problema

Francisco Garrido es una pequeña empresa de carácter familiar, que actualmente cuenta con 7 trabajadores y subcontrata de servicios como, gasfitería, electricidad, pintura, etc. Por sus actividades está sometida a diversos controles de calidad, tanto por inspectores de SERVIU, inspector de gas, electricidad y la empresa ASECOOP, y Entidades de Gestión Inmobiliaria y Social (EGIS), también se dedica a asesorar a personas individuales y actuar de intermediario entre estos y su contratista.

La empresa se inicia el 1 de julio de 1999, de acuerdo a los antecedentes entregados por el servicio de impuestos internos (SII), y desde el año 2011 se dedica a la construcción de viviendas sociales, lo que ha provocado un aumento en su nivel de demanda, lo que debido a esto, ha enfrentado constantes dificultades en su adaptación, lo que se estima su dueño se debe a una insuficiente organización.

Según García F. (2009) “En la actualidad las compañías se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, en donde no tener una visión a futuro de lo que se quiere lograr podría ser un obstáculo para alcanzar el éxito. Además de ser altamente competitivo el mercado también se encuentra cambiando continuamente”, es importante destacar además, “La ausencia o escaso nivel de enfoque, el cual, constituye uno de las principales causas de fracasos. Querer serlo todo para todos es algo insostenible en el tiempo. Ello está motivado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, debido a no contar ni con los recursos humanos, ni materiales, ni diligénciales para atenderlos de

manera óptima. Generalmente ésta falta de enfoque lleva entre otras cosas a un mal manejo de inventarios, donde se acumulan artículos de baja rotación que aparte de reducir los niveles de rentabilidad, quitan liquidez a la empresa”. Según Lefcovich M. (2005).

Según señala Escobar, E (2010) la importancia de la rentabilidad de las pymes en Chile radica en que “cuatro de cada cinco chilenos está empleado en una pequeña o mediana empresa, lo que les asigna a estas unidades económicas una importancia central en la economía. Sin embargo, a pesar de que las Pymes implican el 77% de los empleos a nivel nacional, sólo concentran un 36 por ciento de los salarios. El otro 64 por ciento, lo acapara sólo un 23% de la población que, sin embargo, genera el 80% de la producción nacional”.

Según una empresa dedicada al diseño de herramientas de tecnología de información, engenium empoderamiento potencial de negocio, (2013) “Las pequeñas y medianas empresas, por lo general se enfrentan a problemas muy similares; algunos de ellos son muy sencillos de resolver siempre y cuando se cuente con las herramientas adecuadas”. Entre esos problemas se encuentra, control de inventarios, lo que hace referencia a la falta de una correcta planeación en las compras, a lo que Aguilar (2005) agrega, “El objetivo de contar con registros de inventario no es simplemente hacerlo porque las empresas grandes lo hacen, o porque el contador lo pide (cuando lo pide) o porque se necesita para armar nuestro balance general. El objetivo principal es contar con información suficiente y útil para: minimizar costos de producción, aumentar la liquidez, mantener un nivel de inventario óptimo y comenzar a utilizar la tecnología con la consecuente disminución de gastos operativos”.

Según López, (2007) “La falta de una Organización Interna, es otro problema que enfrenta la Pequeña y Mediana Empresa. Por lo regular existe una escasa supervisión de estándares de desempeño interno”, a lo que Palomo agrega, (2005) “Hay que tener presente que la organización interna es una debilidad en las pequeñas y medianas empresas, sin embargo comprometerse con la organización y llevar a cabo correctamente las políticas, procedimientos y requisitos establecidos por la dirección es de suma importancia”, en su libro “análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas

de Celaya” comenta cuales son los problemas provocados, por una inadecuada organización interna:

- Sus empleados desconocen la labor de otras áreas de la empresa.
- No llevan una correcta administración del tiempo.
- Falta de fluidez en los procesos y tareas.
- Insuficiente información a los trabajadores.
- Falta de liderazgo.
- Deficiencias en el sistema de control interno.

Según Aguilar M. (2005) “El microempresario, difícilmente encuentra tiempo para llevar a cabo todas las funciones que en él han sido encomendadas: las compras, las ventas, la producción, el manejo de personal, manejo del efectivo, etc. El empresario ocupa su tiempo más en cuestiones operativas o tácticas que en labores de orden estratégico”, esto se convierte en una debilidad según lo que Oñate (2013), ya que indica que se ha observado, en los pequeños empresarios y emprendedores, a lo cual comenta "desde nuestra experiencia vemos que emocionalmente a las Pymes les cuesta mucho sostenerse. El Pyme requiere vivir en la convicción y la certeza que el negocio va a ser un éxito. Eso muchas veces lleva a las Pymes a caer en la angustia, el cansancio y empiezan a surgir emociones en la persona que lo limitan y lo detienen, haciendo finalmente que renuncien”.

Según Ferrero C., et. Al. (2011) señala que los principales problemas de las pymes son: el acceso a financiamiento, ya que los problemas en el funcionamiento de los mercados de crédito constituyen un obstáculo para el crecimiento económico de los países, y afectan, particularmente, a las pequeñas y medianas empresas, no sólo a las que se encuentran en actividad sino también a las que están por crearse, la informalidad en los empleos, (contratos, previsión, etc.), son proveedores de empresas más grandes, la baja inversión en capacitación de sus empleados, la gestión, la falta de asociación y el no contar con una estructura organizada como es el caso de la empresa Francisco Garrido.

1.2 Justificación del Problema

Es de vital importancia que toda empresa que quiera sobrevivir y desarrollarse en un mundo de negocios, cuente con una herramienta administrativa que le permita saber quiénes son, dónde están, dónde quieren estar en un plazo de tiempo determinado y cómo lograrlo, es decir, conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos, la importancia de que se trate de una pyme, radica principalmente en la relevancia, que han conseguido estas actualmente, tanto en Chile como en Latinoamérica, pues representan la principal fuente de trabajo, ya que, las microempresas representan el ochenta y dos por ciento de las empresas chilenas, no obstante solo representan el tres por ciento de la ventas, las PYMES son un diecisiete por ciento de las empresas y recaudan un dieciséis por ciento de las ventas, en cambio las grandes empresas solo son el uno por ciento del total de empresas chilenas y se quedan con el ochenta y un por ciento de las ventas, con esto se refleja, como ya se mencionó anteriormente, la importancia que adquieren las microempresas.

Es por esto que es necesario crear conciencia en Chile de la necesidad del mejoramiento en la administración utilizando las herramientas disponibles en la actualidad, tales como, los sistemas de gestión, mayor implementación tecnológica, etc. Para lo cual según Nebbia y Asoc. (2009) “La cuestión del tamaño ya no puede utilizarse como excusa para ignorar el impacto del contexto mundial cada vez más turbulento y globalizado. La constante fundamental, en todos los sentidos, es el cambio”.

Plan Estratégico ¿Por qué lo hacemos? (Guía de la Calidad, 2013):

Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de la empresa, absorbe tanto que no dejan ver más allá de mañana. Este proceso va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que se examine como organización y si verdaderamente se tiene un futuro que construir.

1.3 Formulación del Problema

La empresa Francisco Garrido, dedicada principalmente a la prestación de servicios, de construcción de viviendas sociales, no cuenta una organización, que sea capaz de brindar las herramientas para lograr sus objetivos y metas. Pues la falta de un plan de desarrollo estratégico, limita su proyección a futuro, el uso de sus recursos, no transmite las expectativas de la empresa a los trabajadores, etc.

¿Cómo lograr que la empresa se organice para cumplir con los objetivos organizacionales?

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

El marco teórico según Scherva J. (2002), “es el grupo central de conceptos y teorías que uno utiliza para formular y desarrollar un argumento”.

2.1 Análisis General de la Empresa

La empresa Francisco Garrido, es una empresa, como ha sido señalado anteriormente, de carácter familiar, que está dedicada a la prestación de servicios de construcción en general, reparación de viviendas y herramientas agropecuarias, se ha desempeñado además, como taller de reparación de vehículos y neumáticos, demostrando así, que es una empresa capaz de adaptarse a los cambios del mercado, con el fin de ofrecer a sus clientes el servicio que estos requieren. Últimamente su principal actividad es, la construcción de viviendas sociales, específicamente, viviendas modelo SERVIU tipo A, ya sea de material ligero, o de concreto, cuenta además, con un propio modelo.

Es una empresa constructora que a pesar de llevar catorce años de funcionamiento, se encuentra en una etapa inicial, ya que, solo lleva dos años especializándose en este mercado, y que se encuentra sumada a los comentarios señalados por, Cerda F., 2007 el cual indica que “Contrario a lo que mucha gente piensa, la industria de la Construcción en Chile, es una industria con grandes déficits de profesionalización. Es decir, poca incorporación y utilización de conocimientos científicos o académicos para llevar a cabo su estrategia y gestión”, además destaca la escasas de estrategias formalizadas, diseño de procesos, estandarización de procedimientos, sistemas para el control de gestión o la comunicación, y dentro de esto sistemas de gestión de Recursos Humanos; reclutamiento y selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, sistema para fijar rentas y compensaciones, descripciones de roles y procesos de coordinación, etc. Por lo que es mucho más difícil crear conciencia de la importancia, de la organización a nivel empresarial, por lo que algunos autores señalan que, esto, “suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible”, (Robbins, 1996).

2.2 Instrumentos de Análisis Estratégico

En esta etapa se analizarán varios instrumentos, para identificar en qué estado se encuentra la empresa.

2.2.1 El análisis FODA.

Según Herrera F. (2011), “es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan”.

Según el equipo editorial de buenos negocios (2012), “El análisis FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción.”

2.2.1.1. Auditoría interna

Para Fred David (1997), La auditoría interna es una actividad independiente que tiene lugar dentro de la organización y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección.

La auditoría interna se realiza con la finalidad de conocer a fondo el ambiente interno de la empresa, se busca identificar de forma objetiva cuáles son las fortalezas de la empresa para aprovecharlas, y conocer las debilidades con el fin de superarlas.

La auditoría interna surge posteriormente a la externa para poder mantener un control permanente y eficaz dentro de la empresa y para agilizar la eficacia de la auditoría externa. Generalmente, la auditoría interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir del conjunto de medidas, políticas y procedimientos

establecidos en las empresas para proteger al activo, minimizar las posibilidades del fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera. Se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero.

La auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad, haciendo imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente la dirección de la empresa por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de la empresa. En la gran empresa moderna esta peculiar forma de ejercer el control ya no es posible hoy día, y de ahí la emergencia de la llamada auditoría interna.

El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros.

Generalmente son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fortaleza y debilidades.

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa. Esto según Espinoza R. (2013).

- **Fortalezas:** Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas. Para

identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

- **Debilidades:** Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben los clientes como debilidades?, ¿en qué se mejorar?, ¿qué evita que compren?

La manera de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fortalezas y superen las debilidades internas.

2.2.1.2. Auditoría externa

La importancia de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales. Su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesales (Fred David, 1997).

La auditoría externa se realiza con la finalidad de analizar en detalle el ambiente externo a la organización.

Las fuerzas externas claves se pueden dividir en cinco categorías generales:

1. Fuerzas económicas.
2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
4. Fuerzas tecnológicas.
5. Fuerzas de la competencia.

Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo. Las fuerzas externas afectan el tipo de producto que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias para el posicionamiento y segmentación de los mercados, los tipos de servicios que se ofrecen y los negocios elegidos para su adquisición o venta. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

El proceso para realizar una auditoría externa debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados.

Una compañía para realizar una auditoría externa, primero debe reunir información de inteligencia de la competencia, así como la información sobre tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas. Una vez reunida la información, debe ser asimilada y evaluada, los factores críticos para el éxito se deben anotar en un portafolio o en un pizarrón. Los factores críticos para el éxito pueden variar con el tiempo y la industria.

Freund dice que los factores críticos para el éxito deben ser:

1. Importantes para alcanzar objetivos anuales y a largo plazo.
2. Mensurables.
3. Relativamente pocos.
4. Aplicables a todas las empresas de la competencia.
5. Jerarquizados en el sentido de que algunos pertenecen a la compañía y otros se enfocaran más concretamente a las áreas o divisiones funcionales.

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo.

Otras oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda.

La lista definitiva de los factores críticos más importantes para el éxito se debe comunicar y distribuir a lo largo y ancho de la organización. Tanto las oportunidades como las amenazas pueden ser factores críticos para el éxito.

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para la empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etc. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA divide por tanto el análisis externo en oportunidades y en amenazas. Esto según Espinoza R. (2013).

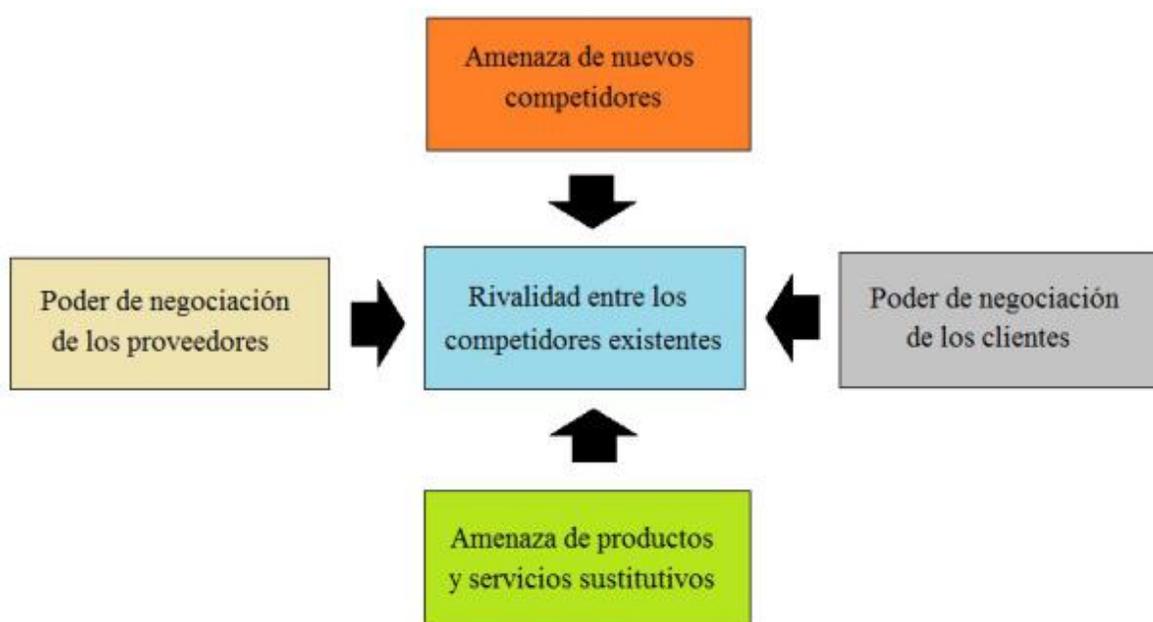
- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con la empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?
- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a la cuota de mercado. Si identificamos una amenaza con suficiente antelación podremos evitarla o convertirla en oportunidad. Para identificar las amenazas de la organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos es posible encontrar?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

2.2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Michael Porter, en su libro “Estrategia Competitiva” plantea una herramienta de las cinco fuerzas competitivas para analizar la estrategia de una unidad de negocio utilizada para conocer lo atractiva que puede ser una estructura de la industria. El análisis de las fuerzas competitivas lo que se logra a través de la identificación de las cinco fuerzas competitivas fundamentales.

Las Cinco Fuerzas es un análisis estratégico realizado por Michael Porter en 1979.

Figura N°1 Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Revista “Economía nivel de usuario”, 2013

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

En un mercado cuando el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, hace que este se vuelva atractivo para la llegada de nuevas empresas. De esta manera aumenta la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector. De acuerdo a Porter

(2006), si hay un ingreso de nuevos participantes esto implica que habrá una mayor capacidad en la industria, pero el riesgo que implica su ingreso está determinado por la existencia de las denominadas barreras actuales de entradas y por la acción que toman los actuales competidores.

2. La rivalidad entre los competidores

Es elemento más determinante del modelo de Porter. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos. Debido a que podrían enfrentar competencias de precios, así bajando sus ganancias, de esta manera no atraen la entrada de nuevas empresas. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto hay amenos competencia en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

- Cuando aumenta el número de competidores.
- Si disminuye la demanda de los productos de la industria.
- Cuando la reducción de precios se vuelve común.
- Si las barreras son altas.

3. Poder de negociación de los proveedores

Esto es cuando un mercado o segmento del mercado no es atractivo debido a que los proveedores están muy bien organizados, gracias al poder que pueden tener, pudiendo imponer sus precios y el tamaño de los pedidos. Ejemplo: Una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. Ya que estos no tienen sustitutos o son pocos y de mayor costo. El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan.

Esta fuerza afecta sobre todo cuando:

- Existen muchos proveedores para el mercado.
- Sólo hay algunas materias primas sustitutas adecuada que sustituyan al producto.
- El costo de cambiar las materias primas de los productos es muy elevado.

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado no será atractivo cuando los clientes tienen un gran poder de negociación, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Un mercado no es atractivo para un negocio si existen productos sustitutos. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por ella. El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

2.2.3 Definición de misión, visión y objetivos

Según Oviedo A. (2005), “Los lineamientos estratégicos son las proporciones principales que hacen explícitas la intención y las características de las estrategias de una empresa u organización”.

Según Oviedo A. (2005), “La misión da una enunciación de las necesidades y clientes a ser atendidos mediante la definición global y permanente del área de actividad en que se enmarcan los negocios presentes y futuros de la empresa”. Por lo que se puede entender la misión como un lineamiento permanente, aun cuando estos no tienen un plazo determinado de validez, suelen ser cambiados cada diez a veinte años.

La misión Según García G, (2009). “Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer”.

En cuanto a la visión la Revista Crece Negocio la define como, “Una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse”.

A lo cual agrega, “La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden”.

Según David, F. (1997). “Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr

congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo”.

2.2.4 Plan de Trabajo

De acuerdo a Murillo J. (2012) “un plan de trabajo se puede definir como el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un objetivo. Este generalmente debe ser alcanzado en un periodo de tiempo previamente definido y respetando un presupuesto”.

Según Bartle Phil, (2011). “Un plan de trabajo tiene varios propósitos. Sin embargo, el principal se olvida con frecuencia. Es un instrumento (herramienta) de planificación y gestión que proporciona las condiciones para planificar el trabajo, y es la guía para llevar a cabo ese trabajo durante el periodo en cuestión”. Ya sea que seamos emprendedores, empresarios o colaboremos en una empresa, siempre tenemos clientes (internos o externos) y el principal objetivo es mantener su satisfacción en el nivel más alto posible, en el corto, mediano y largo plazo. Esto nos obliga a tener un proyecto de satisfacción que se alinea a un plan de trabajo. Murillo J. (2012).

Los planes de acción básicamente incorporan estos cinco factores:

- Los pasos o acciones específicos que se requerirán
- Las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción
- El programa para realizar los pasos o acciones
- Los recursos que se necesitará destinar para llevarlos a cabo
- Los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

2.3 Planificación Estratégica

El plan de desarrollo estratégico 2014-2017, será elaborado para la pequeña empresa “Francisco Garrido” de la región del BioBío. Este plan de desarrollo estratégico, tiene por objeto proporcionar las estrategias que permitan a la empresa “Francisco Garrido” obtener

sus objetivos y metas, para que sea capaz de mantenerse en el tiempo, ya que “la contribución de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) en la generación de empleos, la obtención de ingresos y su papel como generadoras de riqueza ha sido reconocido en todo el mundo” (Zahra et al, 2007).

Las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) en Chile ayudan al crecimiento del país, en cuanto al aumento de empleo que estas generan, provocando que exista cada vez mayor cantidad de gente activa trabajando, esto se debe a que cada año se van generando nuevas PYMES, aunque estas no generen gran cantidad de ventas a nivel nacional. Vásquez A (2012). En la tabla siguiente se refleja la participación que tienen este tipo de empresas y la brecha que existe según el tamaño de las empresas en Chile.

Tabla N°1: Universo de Empresas en Chile

Categoría	N° Empresas	% en N°	% en Ventas
Microempresas	609.941	82%	3%
PYMES	126.232	17%	16%
Grandes	8.013	1%	81%
Total	744.186	100%	100%

Fuente: Encuesta Longitudinal de Empresas 2009, Ministerio de Economía Fomento y Turismo de Chile

En un estudio realizado por Penta MG Group el 2011, se llegó a algunas conclusiones en torno a la construcción, dentro de estas, se proyectó crecimiento y una mayor especialización para los subcontratistas en los próximos años, también destacaron la importancia que tendrá el mercado del RAR (Reparación, Ampliación y Remodelación), lo aumentaría el peso de las pequeñas constructoras, convirtiéndolas en un foco de alta atención, ya que éstas corresponden al 70% de su mercado y concentran este tipo de obras. Es necesario conocer la empresa para la cual se diseña el plan de desarrollo estratégico, pues, este debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización, de allí que se defina como, “el plan administrativo que está conduciendo sus operaciones,

atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando sus objetivos organizacionales”. Thompson y Strickland III, 2003, p. 3

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategia.

Según Vargas M. (2013) la planeación estratégica es, el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

Para Chandler A. “Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”.

La planeación o administración estratégica consiste en los análisis, decisiones y acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. El proceso de la planeación estratégica está compuesto por tres fases: Análisis de la estrategia, Formulación de la estrategia, Implementación de las estrategias.

2.3.1 Características de planeación

1. Exige y contempla el exterior de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades
2. Presume observar el interior de la organización para contemplar debilidades y puntos fuertes
3. Incluye el panorama a largo plazo
4. Tiende a ser una responsabilidad de la alta gerencia, pero refleja una mentalidad que es útil en todos los niveles.

2.3.2 Respuestas que entrega la Planificación Estratégica.

La planificación estratégica pretende responder:

¿Quiénes somos?

Es importante conocer la historia, los orígenes de la institución que marcaron su identidad, su naturaleza y quehacer, aspectos que están ligados a su Misión, principios y valores.

¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?

Corresponde al diagnóstico estratégico, es decir a un análisis situacional de la Universidad y en particular de cada una de las unidades que la componen. Esto conduce a la realización de un análisis interno que permita establecer las fortalezas y debilidades y a un análisis externo para identificar las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

¿Hacia dónde podemos ir?

El Plan Estratégico ha de considerar los desafíos del entorno; los escenarios tendenciales esperados en educación, ciencia y tecnología como consecuencia de los gérmenes de cambio, los actores de control (Gobierno, grupos económicos, entes legislativos), situaciones de conflicto (desempleo, actores armados, desplazados, crisis económica, etc.), así como las políticas, limitaciones y alcances de los recursos institucionales.

¿Hacia dónde queremos ir?

Identificadas las tendencias del desarrollo, se define cuál ha de ser el escenario futuro deseado y realizable para la institución, concordante con su Misión y con sus principios y valores. Un resumen de este escenario futuro correspondería a la Visión.

¿Cómo llegamos allá?

Corresponde a la definición de las acciones a realizar en el presente para que el escenario deseado realmente ocurra; involucra los objetivos estratégicos (¿Qué hacer?), las estrategias (¿Cómo hacerlo?) y el seguimiento y evaluación (¿Cómo medir lo ejecutado?)

Figura N°2 La prospectiva y la Planeación Estratégica

R E F L E X I Ó N	¿Quiénes somos?	Historia - Identidad - Experiencias
	¿Dónde estamos?	Estado actual - Análisis interno - Fortalezas - Debilidades
	¿Hacia dónde podemos ir?	Desafíos del entorno - Análisis externo - Oportunidades - Amenazas - Futuros posibles - Escenarios tendenciales
D E S E O	¿Hacia dónde queremos ir?	Futuro deseado y realizable, propósitos, objetivos estratégicos o líneas estratégicas, programas o proyectos y metas
A C C I Ó N	¿Cómo llegamos allá?	Objetivos específicos(¿qué hacer?) Estrategias (¿cómo hacerlo?) Evaluación (¿Cómo medimos lo realizado?)

Fuente: GODET. Michel. “De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y estrategia” Alfaomega 1995

En las anteriores preguntas se manifiestan las tres etapas que, según Godet M. (1995) Comprenden un ejercicio prospectivo: la Anticipación que corresponde a la reflexión prospectiva, la Apropiación o deseo que compromete y lleva a la movilización colectiva y la Acción en el presente para alcanza el futuro deseado En la gráfica siguiente se relacionan estas etapas con los interrogantes definidos en el numeral anterior.

2.3.3 Etapas de la planificación estratégica

Según David Garvín, profesor de administración de empresas en la Harvard Business School, existen cuatro etapas, para conseguir diseñar la planificación estratégica.

1. Análisis del Entorno. Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la industria para ver si es atractiva, también es necesario ver qué tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, lo más objetivamente posible, las oportunidades (hechos a los que les puedo sacar provecho) y las amenazas (circunstancias que puedan

perjudicarme). Asimismo es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con humildad, es decir, con objetividad hacia mi empresa y hacia mí mismo, esto permitirá saber cuáles son las fuerzas (capacidades, competencias o habilidades) que me permitirán aprovechar las oportunidades y también ayudará a identificar bien las debilidades (o limitaciones) que pueden evitar que compita eficazmente.

2. **Formulación.** Dentro del marco de referencia de mi empresa que está definido por la misión (mi razón de ser), la visión (cómo me veo en el futuro cercano, en 10 o 20 años) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa) tendré un contexto desde el cual podré formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción.
3. **Programación.** Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos.
4. **Ejecución.** Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.

Figura N° 3 Etapas de Planificación estratégica



Fuente figura N°3 Ruiz C. (2012) “un esquema en 4 etapas para la planeación estratégica” cito a David Garvín, profesor de Harvard

2.4 Conceptos claves de plan de desarrollo estratégico:

- Un plan es una serie de pasos o procedimientos determinados, que buscan conseguir un objetivo o propósito. Al proceso para diseñar un plan se le conoce como planeación o planificación, y de manera amplia, la planificación consiste en definir claramente los objetivos y las acciones que se deben tomar para llegar a alcanzarlos
- Desarrollo es el que permite una mejoría de las condiciones de vida presente sin poner en riesgo los recursos de las generaciones futuras. Es decir, un aprovechamiento adecuado de los recursos que se tienen, satisfaciendo las necesidades.
- Estrategia: se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras

palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

En este caso el plan de desarrollo estratégico, pretende brindar a la empresa, dedicada a la prestación de servicios de contratista y construcción, “Francisco Garrido”, un instrumento para la gestión del desarrollo organizacional.

CAPITULO III: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Este capítulo comprende la investigación de campo a la empresa Francisco Garrido, con el objetivo principal de conocer el estado actual de la empresa, para verificar la factibilidad de mejora que podría proporcionar un plan de desarrollo estratégico.

Coutino A, (2002), expresa que para la elaboración de este punto, en especial de la metodología se “requiere definir alcances y limites, definir la o las limitaciones, definir el aporte, definir el tipo de investigación, determinar los sujetos, determinar los instrumentos, y establecer el procedimiento”.

Plan de acción para el desarrollo del proyecto.

Administración					
Diseño de un plan de desarrollo estratégico					
Objetivo	¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Cuándo?	¿Quién?
	Herramienta usar	Acciones inmediatas	Recursos necesarios	Se llevara a cabo	Responsable
1. Analizar estratégicamente el estado actual.	-FODA -Cinco fuerzas de Porter	Realizar análisis, mediante entrevista al dueño, trabajadores empresa asesora y sus clientes	Humanos Tecnológicos	Agosto-septiembre. 2013	Elaborador de informe
2. Determinar los lineamientos estratégicos de la empresa.	Análisis de la información recopilada	Con la información recopilada, mediante el análisis de la empresa.	Humanos Tecnológicos Financieros	Octubre-diciembre 2013 Vigentes 2014-2017	Elaborador de informe en conjunto Con el director general.
3. Elaborar plan de acción.	Recopilación de información	Evaluación del sistema operativo de la empresa.	Humanos Financieros Materiales Tecnológicos	Enero-febrero 2013	Todos los integrantes de la empresa.

Generalidades

En la investigación de campo se tomó como universo a todos los clientes de los últimos dos años 2012-2013, se tomó este universo pues son a quienes se les ha construido y entregado la recepción definitiva de la vivienda. El objetivo de realizar esta investigación, se detalla a continuación.

La investigación de campo cuanta con las distintas etapas, que van desde la fijación de los objetivos de la investigación, hasta el análisis de la información recopilada.

Toda la información recopilada está orientada a la elaboración de un diseño de plan de desarrollo estratégico, que permita a la empresa Francisco Garrido mejorar el proceso administrativo y definir los lineamientos.

3.1. Objetivos

Los objetivos pretenden expresar la finalidad con la cual se elabora este informe.

Diseñar un plan de desarrollo estratégico, para la empresa “Francisco Garrido” contratista en construcción de la región del Bio Bío, que le permita alinear sus estrategias con sus objetivos organizacionales.

3.2. Objetivos específicos

1. Analizar estratégicamente el estado actual, entorno interno y externo de la empresa “Francisco Garrido” de la región del Biobío.
2. Determinar los lineamientos estratégicos de la empresa “Francisco Garrido”, visión, misión, valores y objetivos estratégicos para el periodo 2014-2017.
3. Elaborar plan de acción que permita a la empresa “Francisco Garrido” de la región del BioBío unificar estrategias para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.

3.3. Paradigma

En este informe se habla de un paradigma positivista con una metodología cuantitativa, ya que se busca obtener, por medio de un plan de desarrollo estratégico lograr una mayor organización, que permitan una pequeña empresa constructora de la localidad de Chillan, lograr sus objetivos.

3.4. Diseño de la investigación

En este caso se considera, la investigación es no-experimental, con un diseño transversal, descriptivo, ya que se está valorando una variable en un momento determinado. Según F. Kerlinger (1985) “la considera una búsqueda sistemática empírica, en la cual el científico no tiene control sobre las variables independientes por que ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente no manipulables”.

Esta investigación está basada en la observación directa de la empresa en estudio, su estructura, normas y políticas involucradas en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa. Debido a que existe una participación efectiva por parte del investigador, esta investigación se basa en un diseño de campo. La investigación de campo ofrece información más exacta, con un alto grado de confiabilidad y un bajo margen de error.

3.5. Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se empleo fue la descriptiva, ya que permite explicar detalladamente cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, a través de diferentes técnicas de levantamiento de información y herramientas de análisis, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

3.6. Sujetos de la investigación

En este estudio el sujeto a investigar es la empresa constructora “Francisco Garrido”.

Para lo cual se consideraran a los clientes, director general, empresa asesora y trabajadores de la empresa. Para determinar el tamaño de muestra de los clientes, se consideraron aquellos a los cuales se les ha construido en los últimos dos años, de los cuales se seleccionó a nueve, pues fueron los primeros y conocen de forma cabal el comportamiento de la empresa post construcción, criterio que será evaluado dentro del contexto de esta investigación. El total de personas a las que se les ha construido asciende a veintiuna viviendas dentro del plazo antes señalado, (2012-2013).

Entrevista al director general y dueño de la empresa, se trata de una persona natural, ligada al mundo de la construcción hace más de veinte años.

Empresa asesora, Asecoop es una empresa que brinda asesoría tanto a las constructoras, como a los postulantes al beneficio de subsidio de vivienda, cuenta con diez trabajadores de los cuales cuatro fueron consultados, por tratarse de quienes mantiene un trato directo con la empresa “Francisco Garrido” ya que son quienes realizan las postulaciones de los clientes a nombre de la empresa, realizan la documentación como, plano de vivienda, contrato de ejecución, obtención de requerimiento, control de avance, etc. Se considera importante la postura de Asecoop frente a la empresa constructora, ya que es fundamental la labor que estos efectúan.

En cuanto a los trabajadores, es prudente mencionar que la empresa cuenta con siete trabajadores y subcontrata servicios de gasfitería (3), albañilería (2), electricista (1) y pintor (1), estos son requeridos solo cuando la empresa cuenta con una carga laboral superior a la que es capaz de abarcar. Sumando el total de trabajadores, es decir contratados y subcontratado se llega a un universo de catorce trabajadores, de los cuales fueron consultados para efectos de este informe el total del universo, pues se considera relevante la visión respecto de la empresa de cada uno de ellos.

3.7. Metodología de la Solución

El proyecto fue desarrollado bajo diferentes fases, las cuales se describen a continuación:

3.7.1. Recolección de Información:

Cabe mencionar que para efectos de este informe se utilizara, la técnica cualitativa aplicable para la recolección de información. La cual comprende:

Observación la que según Barreiros C, (2012) “el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo”

Es importante señalar que Cuando se realiza una observación se debe tomar en cuenta las siguientes fases:

- Se escoge un problema. Tiene que especificarse lo que se va a observar.
- Recolección de datos. Definir las variables a observar, puntualizar los costos, en lo referente al tiempo y a lo económico; plantear el muestreo de datos.
- Análisis e interpretación de datos.
- Elaboración de conclusiones.
- Promoción de replanteamientos
- Comunicación de los resultados, es decir, emisión de un informe, sobre si los hallazgos son o no relevantes.

Entrevista individual, en la cual hay que procurar lograr un ambiente de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

Análisis de documentos, según Barreiros C, (2012) “El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma”.

Discusión en grupos pequeños, sesiones de grupo con una discusión dirigida.

Análisis de los Conceptos de Planificación Estratégicos de la Empresa:

Fueron analizadas y reformuladas la misión y visión de la empresa siguiendo las premisas de Stinckland y Thompson, de igual forma el objetivo general de la empresa fue dividido en varios objetivos estratégicos siguiendo las recomendaciones de Morrisey.

Elaboración de los Planes de Acción:

Una vez seleccionadas las estrategias se procedió a formular los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

Mediante la utilización del análisis FODA y los objetivos de la empresa, para verificar cual es la forma de conseguir los objetivos esperados por la empresa.

3.8. Instrumentos

Para alcanzar los objetivos impuestos para el desarrollo de este informe se aplicaran los siguientes instrumentos.

- FODA: con el fin de analizar el estado actual de la empresa, cuáles son sus competidores directos, hacia donde deben estar dirigidas sus expectativas, etc.
- Análisis de las cinco Fuerzas de Porter
- Análisis de misión y visión
- Análisis de la Estructura Organizacional: Organigrama
- Análisis y recomendaciones al Plan de Trabajo.

3.7. Mecanismos de recolección de información

Para la realización informe se accederá a la información mediante una autorización otorgada por el dueño de la empresa “Francisco Garrido”, con esto se tiene acceso a toda la información necesaria, esto para la fase de observación y análisis de documentos. La forma de realizar la observación una vez obtenida la autorización del dueño es acudir a la empresa y ser visualmente partícipes de las operaciones de la empresa, de sus movimientos, el trato que existe tanto al interior como fuera de esta y la revisión de información relevante para el desarrollo de este informe, considerada como tal, la estructura organizacional de la empresa, misión, visión, objetivos, metas. Etc.

La fase de entrevistas, partirá con el dueño de la empresa, por medio de un cuestionario, el cual se realizara durante reuniones mensuales, por medio de entrevistas individuales, con el fin de conocer sus expectativas, sobre el desarrollo de este informe y de la empresa en general. Posteriormente se realizaran entrevistas grupales e individuales a los trabajadores de la empresa, tanto los contratados como los subcontratados, para rescatar su visión de la empresa y lo que esperan de esta. Este proceso se llevara a cabo mediante reuniones, las cuales serán efectuadas de acuerdo a la disponibilidad de estos, ya que no cuentan con un espacio laboral definido, ya que efectúan obras a lo largo y ancho de toda la región del Bio Bio y sus alrededores, debiendo desplazarse constantemente.

Las entrevistas a los integrantes de la empresa asesora Asecoop, se realizará de forma informal, mediante visitas a sus dependencias y de acuerdo a su disponibilidad y apelando a su buena voluntad, por medio de esto se pretende recoger las opiniones que genera la empresa Francisco Garrido en esta pues, Asecoop es la empresa encargada de recomendar empresas constructoras a los postulantes al subsidio de viviendas, por ende la impresión de pueda tener esta empresa respecto de la constructora objeto de este informe es fundamental, ya que se convierte en una posibilidad de mayor fuente laboral, si es que la visión es positiva de lo contrario existe una disminución en sus expectativas laborales en este rubro.

También se utilizó una serie de material bibliográfico, el cual se empleó como una herramienta que permitió profundizar en el tema de estudio y que este sea comprendido de mejor manera.

CAPITULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Según Rivero (2009), el trabajo de campo es el conjunto de acciones encaminadas a obtener en forma directa datos de las fuentes primarias de información, es decir, de las personas y en el lugar y tiempo en que se suscita el conjunto de hechos o acontecimientos de interés para la investigación.

4.1 Recolección de datos.

Existen varios instrumentos para la recolección de datos, tales como, la observación, encuesta, prueba de diagnóstico y la entrevista. En este estudio serán requeridos, la observación, la cual, consiste en una técnica de visualización de hechos, la cual generalmente se encuentra respaldada, por una lista de cotejo, que posee los principales criterios que se desean observar, además de la encuesta, la cual consiste en una serie de preguntas con opciones múltiples, referentes a una temática determinada, permitiendo de esta manera conocer el punto de vista de las personas, hacia el problema que se trata, otro instrumento, que se considera de utilidad, es la entrevista, esta es una conversación, preparada, que consta de una serie de preguntas abiertas, las cuales pretenden dar a conocer el punto de vista, en relación al problema, de las distintas partes involucradas.

- Elaboración de los instrumentos de investigación
- Observación: dirigida a la situación administrativa de la empresa
- Entrevista: dirigida a los primeros nueve clientes, al dueño y director general de la empresa, además de la empresa asesora asecoop.

Observación: esta tiene por objetivo identificar en terreno los problemas causados, por la falta de organización, además esto contribuye a la obtención de información, para la aplicación de los instrumentos, que serán utilizados, para identificar la situación actual en la que se encuentra la empresa.

En este punto se observa, principalmente, la falta de delegación de funciones y el conocimiento de estas mismas por parte de sus integrantes, además de la falta de un sistema presupuestario

Entrevista:

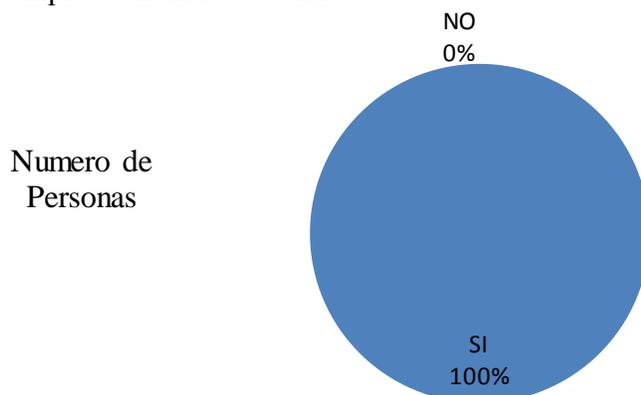
Para esto se ha seleccionado a los primeros nueve clientes, pues estos conocen cual es el comportamiento de la empresa post construcción. Cabe mencionar que la empresa ha construido veintiuna viviendas en los últimos dos años.

Entrevista a clientes

A continuación se presenta el cuestionario, aplicado a los clientes a nueve clientes que han contratado los de servicios de construcción de vivienda social.

1. ¿Se encuentra satisfecho con el servicio prestado, por la empresa?

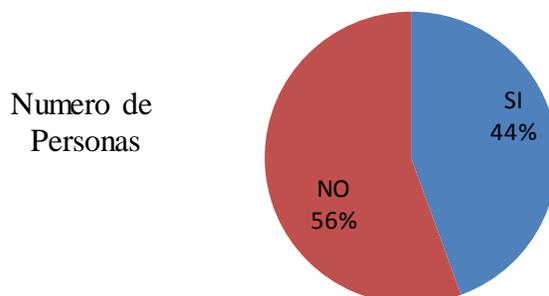
El cien por ciento de los clientes se encuentran satisfechos, con el servicio recibido, por parte de la empresa “francisco Garrido”.



2 ¿Dentro del plazo de garantía, surgió algún inconveniente en su vivienda?

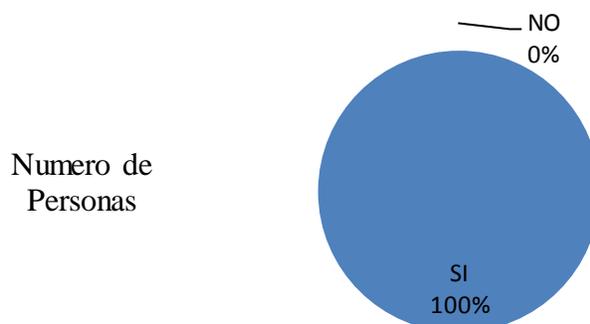
Cuatro de nueve clientes tuvieron un problema con la casa, dentro del periodo de garantía, el cual, consiste en un año, posterior a la obtención de la recepción definitiva de la vivienda o luego de pasado un año desde que el inspector del SERVIU hubiese cargado y aprobado

el cien por ciento de ejecución, lo que ocurra primero, de haber tenido un problema al cual no se le hubiese dado solución, se procede a la retención del documento en garantía.



3 Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva ¿la empresa, le brindo solución, encontró apropiado el tiempo de respuesta?

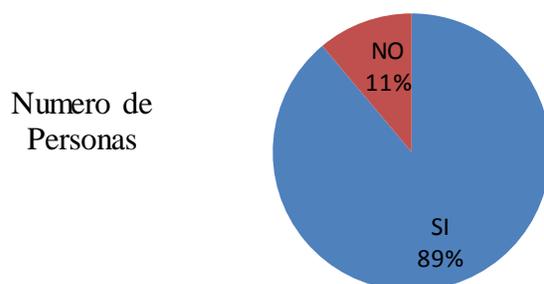
En los cuatro casos se dio solución oportuna, tratándose estos problemas, en el primer caso, una filtración en la tina y un deterioro en una de las puertas de acceso a la vivienda. En el segundo caso se habla de un problema en el calefón. En el tercer caso se trató de una ruptura y filtración en la llave de lavaplatos, por mal uso, por parte del propietario, de igual modo se dio solución, pues se encontraba dentro del plazo. Y por último se registró la falta de sello en una cámara de instalación de electricidad y la falta de celo sida en puerta de baño.



4 ¿Recomendaría los servicios de la empresa?

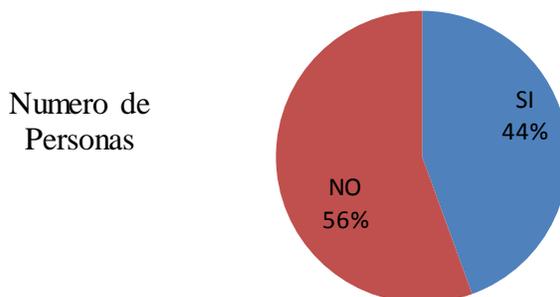
En cuanto a la buena percepción que tienen los clientes de la empresa, se consultó si recomendarían la empresa, a lo que ocho de nueve clientes respondieron que sí. De hecho

la empresa ha sido contactada por los clientes para efectuar la ampliación de estas mismas viviendas, lo que da cuenta de la confianza que inspira.



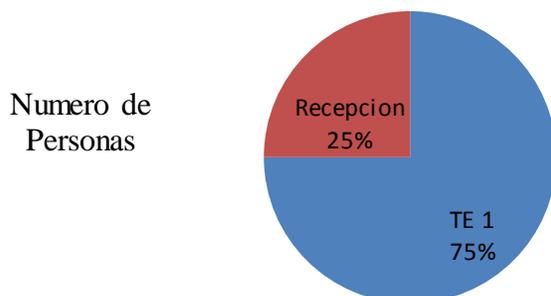
5 ¿considero oportuna la entrega de documentación?

Respecto a la entrega de documentación, cuatro de nueve se encuentran disconformes.



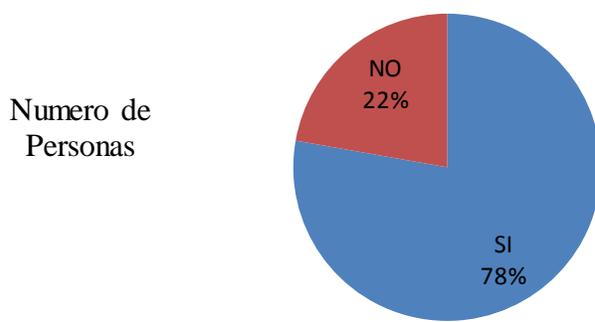
6 Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa, ¿Qué documento le gustaría recibir con mayor agilidad?

Tres de estos afirman que es necesaria mayor agilidad en la entrega del TE1 y uno refleja la falta de agilidad a la hora de la entrega de la recepción definitiva de la vivienda. TE1 es un documento necesario para conectar la instalación de la vivienda a la red pública de electricidad.



7 ¿El periodo de ejecución de la obra, coincide con el tiempo estipulado en el contrato?

En cuanto al cumplimiento en el plazo de ejecución, dos de los nueve afirman, que el plazo fue mayor al estipulado en el contrato, el primer caso se debió, a que fue la primera vivienda de esas características, realizadas por la empresa y en el segundo caso se debió a un error al omento de hacer la entrega de terreno, pues no se acogieron a lo establecido en las normas de construcción, la que expresa que la vivienda no puede encontrarse a menos de tres metros de distancia y en este caso se fijó como terreno apropiado para la ejecución de la vivienda según el inspector se SERVIU una superficie que estaba justo debajo del tendido.



Entrevista: con este instrumento se pretende, obtener una visión objetiva de lo que se espera obtener de la empresa, tanto por parte del dueño y director general, trabajadores, como por parte de la asesoría, la importancia, sobre la visión de esta última, radica, en que es este el principal canal de recomendación y promoción de la empresa.

En primer lugar se practicó un formato, de conversación, al director general de la empresa, don Francisco Garrido, para saber cuáles son las falencias o cuales son las situaciones, que desea mejorar dentro de la administración de la empresa, a lo cual el responde; que es importante realizar el organigrama de la empresa, pues lo miembros de la empresa, no conocen sus funciones.

Señala además la falta de un listado de materiales por vivienda, ya que la forma de compra de materiales se efectúa de acuerdo a las necesidades del minuto, lo que implica pérdidas de tiempo, ya que si no se cuenta con todos los materiales a la hora de la ejecución, no se

puede continuar, esto sumado a un alza en los costos, pues en favor del tiempo acuden al proveedor más cercano, lo que no garantiza que sea la mejor opción, en términos económicos. En esta ocasión agrega, el descontento producido por los a su juicio, excesivas demoras en la cancelación de los avances, cabe mencionar que existen, dos modalidades de solicitar el pago, la primera es solicitar un treinta, sesenta, noventa y por último el diez por ciento restante, una vez visitada la vivienda por un inspector de SERVIU y adjuntada la documentación necesaria para dicho efecto, esta alternativa, implica mayor tiempo, pero proporciona mayor fluctuación de efectivo; la segunda modalidad es ejecutar el noventa por ciento de avance, solicitar pago y para el diez por ciento restante realizar lo mismo señalado en la alternativa anterior, el problema que sugiere esta modalidad es que la empresa debe desembolsar el total de los costos sin percibir pago alguno, lo que implica mantener un capital abundante, con el que la empresa no cuenta.

Es importante considerar que se trata de un mercado riesgoso, pues existen varios factores que pueden llevar al retraso en la cancelación de los avances, ya sea por inconvenientes administrativos, como, falta de presentación de algún documento, problemas inspección ya que la empresa debe acordar las visitas con los inspectores los cuales no cuentan con mucho tiempo disponible, en diversas ocasiones de a dado que no suben el porcentaje de avance al sistema, retardando de esta forma el desembolso. Todo lo antes mencionado obliga a la empresa a contar con provisiones de efectivo y a mantener siempre la posibilidad de acceder a financiamiento.

En esta ocasión además, se agrega la falta o claridad en los lineamientos, pues los existentes no se adecuan a las necesidades actuales de la empresa.

Para efectos de este análisis se entrevistó a los trabajadores de la empresa y a quienes prestan servicio de subcontratación, dicha entrevista reflejo, que el personal se encuentra disconforme en cuanto a los salarios y beneficios que les entrega, agregan además que no conocen el organigrama de la empresa, por lo que les dificulta el correcto funcionamiento en caso de que el directo se encuentre realizando otra actividad, ya que no saben con certeza quien seguir o que hacer, lo cual crea rivalidades entre los integrantes. Afirman

además no conocer los objetivos de la empresa, a todo esto agregan la molestia por la constante incertidumbre de no saber claramente lo que se realizará al día siguiente, puesto que están sujetos a varios factores, tales como climáticos, obligaciones administrativas que deba cumplir su director general, el lugar al cual se desplazarán, etc.

En cuanto a los servicios de subcontratación, solo aspiran a mejores honorarios por vivienda, ya que estos no tienen mayor relación con los demás integrantes de la empresa, puesto que cuando se encuentra el nivel de ejecución para que ellos puedan partir con su labor se les comunica.

Cabe mencionar que tanto el personal directo de la empresa como los que prestan servicio externo, rescatan, que no deben incurrir en mayores costos de locomoción, que cuentan con las herramientas y tecnología necesaria para minimizar los esfuerzos físicos propios de este rubro, se les cancela en la fecha que corresponde y la empresa cumple con las obligaciones laborales.

También se realizaron una serie de preguntas, a la empresa asesora Asecoop, la importancia de la visión que tiene Asecoop en relación a la empresa, radica principalmente, en que esta empresa además de asesorar, es el control de calidad, es el mayor medio de difusión de la constructora.

Asecoop, señala que es importante agilizar la entrega de documentación, tanto al principio de la obra, como posterior a esta.

La serie de documentos necesarios para la ejecución de cada vivienda, son:
Anterior al proceso de ejecución.

- Contrato de ejecución
- Plano de ejecución
- Plano de emplazamiento
- Requerimiento

– Toma de boleta en garantía

Cuando toda esta serie de documentos, se encuentra firmados y en manos del SERVIU región del BIO BIO, se solicita la entrega de terreno.

La empresa asesora, es la encargada de actuar de intermediario, entre la empresa constructora y el SERVIU y entre la empresa constructora y los clientes, es por esto que exige agilidad el cuanto a la documentación. Ya que sin esta documentación es imposible, comenzar con la ejecución.

A medida que la construcción avanza, se procede a la solicitud de inspección, por parte de un miembro de la empresa asesora, quien actúa como control, para posteriormente solicitar el pago por avance, este documento se llama giro anticipado y requiere una serie de documentos adjuntos, tales como la fotocopia de boleta ya recepcionada por el SERVIU, la fotocopia de memo donde aparece inscrito el cliente, como poseedor del beneficio de subsidio, se adjunta además la fotocopia del contrato de construcción y por último se agrega un certificado de obligaciones laborales sin antecedentes, de tener antecedentes no se procede al pago con esta medida se obliga a las constructoras a cumplir con la obligación del pago de las imposiciones de sus trabajadores. Esto es algo que recalca la empresa asesora a la hora de la entrevista, pues existen constructoras que no conocen la documentación que se debe presentar a la hora de solicitar el cobro, lo que retrasa los pagos, haciendo perder tiempo no solo a la empresa constructora sino también a asecoop, pues esta recibe sus ingresos por medio de las constructoras, con un valor fijo por vivienda, por ende en cuanto más tarde la constructora, más tiempo están ligados a dicha vivienda lo que aumenta su carga laboral.

Paralelamente a esto se debe avanzar en la solicitud de la declaración de instalación eléctrica interior (TE 1), ya que este documento tarda a lo menos dos semanas y es necesario para que el cliente lo presente ante su red de electricidad y puedan proceder a la conexión.

Asecoop señala además que la principal falencia de las constructoras pequeñas, es la agilidad en la presentación de la documentación necesaria, pues por lo general olvidan el proceso de presentación de estos, pierden los documentos, tardan en la ejecución de la obra por falta de liquidez, no realizan la solicitud de documentos en los tiempos que corresponde. Lo que les ocasiona retrasos en sus labores, ya que tanto el contrato como la boleta de garantía cuentan con un tiempo específico de recepción y en caso de cumplir los plazos hay que proceder a solicitar nuevamente un requerimiento, boleta, lo que retrasa el proceso y aumenta los costos.

Con toda la información anterior se procede, a analizar estratégicamente el estado actual, entorno interno y externo de la empresa “Francisco Garrido” de la región del Bio Bío, mediante, los siguientes instrumentos de análisis:

- FODA: con el fin de analizar el estado actual de la empresa, cuáles son sus competidores directos, hacia donde deben estar dirigidas sus expectativas, etc.
- Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

En primer lugar, se realizara, el análisis interno y externo de la empresa, mediante una herramienta, utilizada hace ya, más de veinte años, la cual fue ideada por Albert S Humphrey, se trata del análisis FODA

4.1.1 Análisis FODA

De acuerdo a la información antes recogida se procede a efectuar el análisis interno de la empresa.

Análisis interno

Para determinar las fortalezas que la empresa debe aprovechar y debilidades que se deben superar se realizó una auditoría interna a la empresa Francisco Garrido.

Fortalezas, la empresa “Francisco Garrido”, cuenta con;

- Transporte propio de materiales y traslado de personal.
- Amplio espacio, para el almacenamiento de materiales.
- Herramientas modernas, que facilitan y agilizan, las labores cotidianas de la empresa.
- Experiencia en el rubro, ya que su dueño, ha dedicado a esta labor, alrededor de veinte años.
- Cercanía, con clientes.
- Da cumplimiento a todas sus obligaciones laborales, como pago de imposiciones, sueldo y gratificación.

Debilidades, la empresa “Francisco Garrido”:

- No cuenta con, Publicidad apropiada, que dé a conocer sus servicios.
- Los trabajadores, desconocen la misión, visión y objetivos, de la empresa.
- Falta de motivación al personal.
- Alta rotación de personas subcontratadas.
- Escasa capacitación de personal.
- Capital propio reducido.

Análisis externo

Con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa Francisco Garrido se realizó una auditoría externa, para de esta forma elaborar estrategias que le permitan a la empresa aprovechar las oportunidades al máximo y reducir en la medida de lo posible el impacto de las Amenazas.

Oportunidades:

- Acceso a crédito bancario, a una tasa de interés inferior.
- Cuenta con proveedores, que le suministran, el total de los materiales, a un valor menor.
- Respaldo profesional, brindado principalmente por la EGIS (asecoop) y por los inspectores de SERVIU región del BIO-BIO.

Amenazas:

- Existe incertidumbre a futuro, pues para obtener nuevas, posibilidades de construcción, necesita que sean otorgados nuevos subsidios habitacionales, ya que hasta el momento, se trabajaba en reconstrucción de viviendas, que fueron siniestradas, por el terremoto ocurrido el 2010 en Chile.
- Demora en la cancelación, de los servicios prestados.
- Excesiva burocracia, al momento de comenzar la obra, ya que se debe solicitar a un inspector de SERVIU, que haga entrega de terreno, luego se debe tomar una boleta en garantía, elaboración y firma del contrato, etc. Todo esto puede llevar al menos un mes.

4.1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Según la revista “crece negocio” (2012), “El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece”.

- Amenaza de nuevos competidores: este punto representa una amenaza para la empresa, pues no existen muchas barreras de entrada, ya que es el cliente o beneficiario, quien opta, por una u otra empresa constructora.
- Amenaza de sustitutos. Una amenaza de servicios o productos sustitutos, está dada, por la opción que se da a los beneficiarios, de acceder a viviendas usadas.
- 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 quien deciden por una empresa constructora u otra, no obstante SERVIU o la EGIS, sugieren empresas.
- Poder de negociación de los proveedores. En el caso de la empresa “Francisco Garrido”, el poder de los proveedores es irrelevante, pues la empresa, cuenta varios

proveedores y estos además, le ofrecen precios preferenciales, por tratarse de cliente frecuente.

Los principales proveedores de la empresa son:

- Centro ferretero Madrid
- Easy
- Construmart
- Hidrocentro
- Grez y Ulloa
- Vibro sur
- Además de ferreterías locales.

Descripción proveedores:

- Centro ferretero Madrid, es una empresa de carácter familiar que nace en Chile el año 1947, en la ciudad de Concepción, trasladándose posteriormente a la ciudad de Chillán, quedándose acá hasta la actualidad, lugar en donde ha crecido exponencialmente, ampliando su giro a Madrid Hogar, Madrid Construcción, Madrid Rentas Equipos y Madrid Centro Maderas. Con el fin de brindar todos los materiales necesarios, no solo para la construcción de la vivienda, sino también para su posterior decoración ya que puede encontrar artículos clasificados en distintos grupos, tales como, Ferrería, Electrohogar, Construcción, Muebles y Decoración, Pisos y Terminaciones, Baños y Cocina.

“Centro Ferretero Madrid” se ha destacado por una larga trayectoria, marcada por el esfuerzo, trabajo y desarrollo constante, logrando pertenecer a una gran cadena ferretera, llamada “MTS”, siendo reconocidos como una empresa profesional y completa en su rubro de materiales de construcción, terminaciones y hogar, con el objetivo de inspirar y construir los sueños y proyectos de nuestros clientes. (pag. Web www.ferreteriamadrid.cl).

Dentro de sus principales estrategias, se pueden identificar como una diversificación concentrada, vale decir que integra a lo largo del tiempo nuevos productos pero relacionadas.

- Easy es una empresa perteneciente a holding Cencosud, esta empresa nace en Argentina, en el año 1993, llegando a Chile en el año 1994. Se unió al mercado de Chillán en el año 2005 luego de adquirir a la cadena Proterra, en el año 2002.

Easy cuenta con una gran variedad de productos clasificados en, distintos grupos, tales como, muebles y accesorios, electrohogar, TV, audio y computación, ferretería y construcción, todo dormitorio, todo baños, todo cocina, decoración hogar, iluminación, aire libre, automotor, pintura y papeles murales, todo pisos, herramientas y maquinarias, electricidad, gasfitería y servicios a domicilio, todos estos divididos en dos grandes grupos, hogar easy y construcción easy.

Con el fin de brindar a sus clientes, la satisfacción de encontrar todo tipo de productos, a los mejores precios, ya que al comprar gran volumen de productos, les permite realizar economías a escala, traspasando así, buenos precios a sus clientes.

Esta empresa cuenta además con venta a empresas, esta manera de comprar es ideal para empresas constructoras, contratistas y profesionales que necesiten grandes volúmenes de materiales, herramientas y accesorios.

- CONSTRUMART S.A., nació el 27 de octubre de 1997, producto de la fusión de tres importantes y destacadas empresas que lideraban hasta esa fecha el Mercado de la Construcción: CHICHARRO S.A., COMERCIAL EGUIGUREN S.A. y COMERCIAL CORBELLA LTDA. En esa empresa se puede encontrar una gran variedad de productos, clasificados en, obra gruesa, construcción, terminación y especialistas.

Esta empresa busca reforzar los lineamientos estratégicos, por convertir a la compañía en un importante actor de la industria del retail en venta, distribución de materiales de construcción y mejoramiento del hogar, entregando el mejor servicio, la más amplia oferta de productos con una inmejorable experiencia de compra para todos los

segmentos de clientes: grandes constructoras, empresas medianas, contratistas, ferreteros y personas.

- Hidrocentro esta es una empresa dedicada a la venta de tubos pvc, cañerías, mangueras, fittings, fitting hidraulico, fitting pp-r, griferías, valvulas, llaves, bombas, piscinas, camaras, estanques – fosas, fierro fundido, articulos de baño, riego, adhesivos, herramientas, gomas, medidores, accesorios, seguridad, aguas lluvias. Su casa matriz está ubicada, en san pedro de la paz concepción y cuenta con cuatro sucursales a nivel nacional ubicadas en concepción, la serena y chillan, esta última, comenzó a funcionar el 3 de julio del 2013. Es una empresa relativamente pequeña, cuyo fin es brindar a sus clientes atención de calidad, personalizada y con los mejores precios.
- Grez y Ulloa es una sociedad creada, el año 1955 y cuanta con sucursales en curico, linares, los angeles, temuco y su casa matriz en chillan. “Grez y Ulloa es una sociedad anónima que sigue creciendo, con la visión de seguir superándose en el tema energético y haciendo del servicio su misión en las Divisiones de Electricidad y Riego”.
- Vibro sur, esta empresa fue iniciada el año 1994, sus inicios estan marcados, como una empresa mas bien artesanal, cuyo fin era la fabricacion de cierros bibrados, para ofrecer sus productos a particulares y pequeñas empresas constructoras, esta pudo transformarse en una empresa industrias, gracias a la gestion comercial y capacidad administrativa, manteniendo en el tiempo un crecimiento estable y constante.

Esta se define como, “una Empresa de tipo industrial, orientada a la fabricación de piezas especiales y productos tales como adocretos, cierros, soleras, solerillas, tubos, pastelones, dirigida y administrada por su propietario el Sr. Rolando Espinoza Molina, quien posee una basta experiencia en el negocio.”

- Además de ferretrías locales, tales como ferreteria el candado, el arado, sellomat. Se dice que, hace 10 años existían alrededor de diez mil ferreteria y el en año 2010, solo quedaban tres mil, puesto que la llegada de las grandes cadenas, cuentan con una

competencia muy agresiva, además de expansiva, a lo que el CERET, centro de estudios de retail, (2011), agrega que “el gran problema es la concentración de mercado, pues entre Sodimac (50%), Easy (15%) y Construmart (10%) van a llegar al 75% de la industria ferretera –sin medir el tema del mejoramiento del hogar–, lo que podría tener efectos en los precios, en acuerdos entre ellos y en presión a los proveedores, como ha sucedido en otras industrias”.

Rivalidad o competencia entre los jugadores existentes. Hay empresas, con un mayor tamaño, capaces de construir o adjudicarse comités completos, además, cuentan con mayor organización, por ende los trámites administrativos, le significan un tiempo más reducido. Existen también, varias constructoras pequeñas, con las cuales la competencia, de mucha rivalidad, ya que deben esforzarse por conseguir aquellas viviendas, que dejan las grandes empresas.

4.2 Determinación de los lineamientos de la empresa

Los Lineamientos Estratégicos tienen como objetivo general, normar y establecer una serie de Políticas para el Desarrollo Empresarial a fin de convertir a la Empresa en una de las mejores y más eficientes.

Como ya fue mencionado anteriormente la empresa no cuenta con estos, materializados, es por esto que se proponen a continuación.

1) Fomentar la motivación y satisfacción del personal en el puesto de trabajo.

a. Consiste en:

Reconocer las necesidades y expectativas que tienen los trabajadores con relación a su trabajo, para fortalecer sus esfuerzos individuales hacia el logro de las metas organizacionales.

b. Propósitos:

Incrementar la participación de los subordinados en la consecución de las metas.

Fomentar un clima satisfactorio y armónico.

Mejorar las relaciones entre compañeros y jefes – subordinados.

Obtener altos niveles de productividad y satisfacción laboral.

c. Acciones a seguir:

Establecer las diferencias individuales de los trabajadores con respecto a su necesidad y metas personales.

Definir el organigrama para que sean capaces de conocer sus funciones y posición dentro de la empresa.

Estimular la participación del trabajador en cursos, talleres de capacitación y actualización profesional, entre otros.

Ofrecer recompensas e incentivos justos y equitativos.

2) realizar un esquema detallado de las actividades administrativas que requiere la construcción de una vivienda

a. Consiste en:

Organizar la información y esquematizar los pasos que requiere cada actividad e identificar cada documento que se requiere.

b. Propósito

Disminuir los tiempos, evitar errores como la falta de algún documento que retrase el correcto desarrollo de la actividad a realizar, ya se trate de la solicitud de pago, obtención de boleta en garantía, solicitud de recepción definitiva, etc. Todos procesos que requieren un set de documentos diferentes.

c. acciones a seguir

Realizar un oficio que contenga especificados cuales son los documentos que se necesitan para dicha actividad.

Crear una carpeta por cada cliente, pues cada documento debe ser guardado aun cuando se haya finalizado el proceso de construcción.

Especificar cuáles documentos deben ser fotocopias u original. De ser fotocopias cuanta de cada ejemplar.

3) Transformarse en una empresa de responsabilidad limitada.

a. Consiste en:

Transformar la empresa de una persona natural a una empresa individual de responsabilidad limitada

b. Propósito

Separar los bienes de la empresa y los bienes personales de su dueño, con el fin de resguardarlos, por tratarse de un rubro muy riesgoso ya que en cada construcción debe invertir una gran suma de capital propio, pues los pagos de las viviendas están sujetos a revisión y aceptación de los inspectores, en caso de que exista alguna complicación o error de edificación no se procede al pago, lo que significa un desfase en las finanzas y la empresa se ve expuesta a la petición de préstamos de no contar con la liquidez suficiente para responder a sus obligaciones económicas.

c. Acciones a seguir.

Según Fugardo E, (2010)

Acudir a un abogado

Identificar cuáles son los bienes necesarios para el desarrollo de la actividad.

Identificar cuáles son los bienes de uso mixto, es decir de uso de la empresa o personal, en este caso vehículos.

Valorar los bienes afectados, con el fin de determinar el capital propio de la empresa.

4.3. Misión visión y objetivos de la empresa.

En primer lugar se observa que la empresa no cuenta con estos definidos por ende se procede a realizarlos, mediante el análisis de las necesidades de la empresa.

Según Serna (1994:Pág. 17), la planificación estratégica:

Análisis de datos para la creación de La Misión

Esto consiste en responder una serie de preguntas, con el fin de orientar a la empresa para la creación de su misión.

1. ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?

Satisfacer la demanda de viviendas sociales, construcción y reparación en general.

2. ¿En qué sector debemos estar?

No especifica

3. ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?

Aquellas personas que se encuentran postulando al subsidio de viviendas sociales o desean contratar servicios de reparación y construcción el general

4. ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo?

En la región del Bio Bio y sus alrededores

5. ¿Qué es valor para nuestro usuario o ciudadano?

Una atención de calidad.

6. ¿Qué necesidades podemos satisfacer?

La necesidad de servicios de construcción de viviendas y reparación

7. ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?

De una manera eficiente, eficaz y responsable.

8. ¿En qué nicho o sector queremos estar?

No especifica.

9. ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?

No define.

10. ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?

Por la prestación de un buen servicio, caracterizándonos por la honestidad y calidad, garantizando cumplimiento en los plazos estipulados para la ejecución de nuestros servicios.

11. ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?

No se especifica.

De acuerdo a esto podemos decir que la misión de la empresa Francisco Garrido es:

4.3.1 Misión

“Francisco Garrido es una empresa dedicada a la prestación de servicios de construcción, principalmente viviendas sociales con presencia en la región del Bio Bio y sus alrededores, destacando por la calidad, honestidad y atención cercana. Garantizando el cumplimiento en los plazos de ejecución”.

Visión de la Empresa Francisco Garrido

De acuerdo a las preguntas presentadas a continuación se pretende dar cumplimiento a la creación de la misión de la empresa.

Análisis de la Visión

1. ¿Qué tratamos de conseguir?

Esta empresa trata de conseguir ser una organización reconocida a nivel regional.

2. ¿Cuáles son nuestros valores?

Buen servicio, calidad y honestidad.

3. ¿Cómo produciremos resultados?

No especifica.

4. ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?

Transformándonos en una empresa de responsabilidad limitada con el fin de caucionar el capital personal de su dueño y mejorando nuestro medio de difusión.

5. ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Ofreciendo servicios de contratista y construcción, por medio de personal calificado y contando con los mejores materiales del mercado.

4.3.1 Visión

“Francisco Garrido deberá en un plazo máximo de tres años convertirse en una empresa de responsabilidad limitada, conocida y destacada en la región, que ofrece todo tipo de servicios de contratista y construcción, con el personal calificado y contando con los mejores materiales del mercado”.

4.3.2 Objetivos

1. Alcanzar el reconocimiento y presencia a nivel regional, por la calidad de sus servicios.
2. Reducir los tiempos en la entrega de documentación.
3. Mantener una buena comunicación con los clientes tanto durante, como, posterior a la construcción de su vivienda con el fin de asegurar la respuesta de la empresa en caso de fallas, con un plazo de cobertura de un año.
4. Lograr un mayor control a nivel productivo y mejorar la eficiencia.

4.3.3 Valores

Honestidad: constructora “Francisco Garrido” busca mantener el trato cordial y cercano que lo caracterizan, tanto con sus trabajadores, clientes y entidades inspectoras.

Calidad: la empresa y sus integrantes busca hacer las cosas bien y a tiempo, todo con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Buen servicio: la empresa pretende responder cabalmente a las especificaciones técnicas que requiere la vivienda procurando dejar una buena impresión y conformidad en los clientes para que estos no duden en recomendar nuestros servicios.

4.3.4 Estructura Organizacional: Organigrama

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. Según 15. McGraw-Hill, (2000).

Tipos de Organigramas:

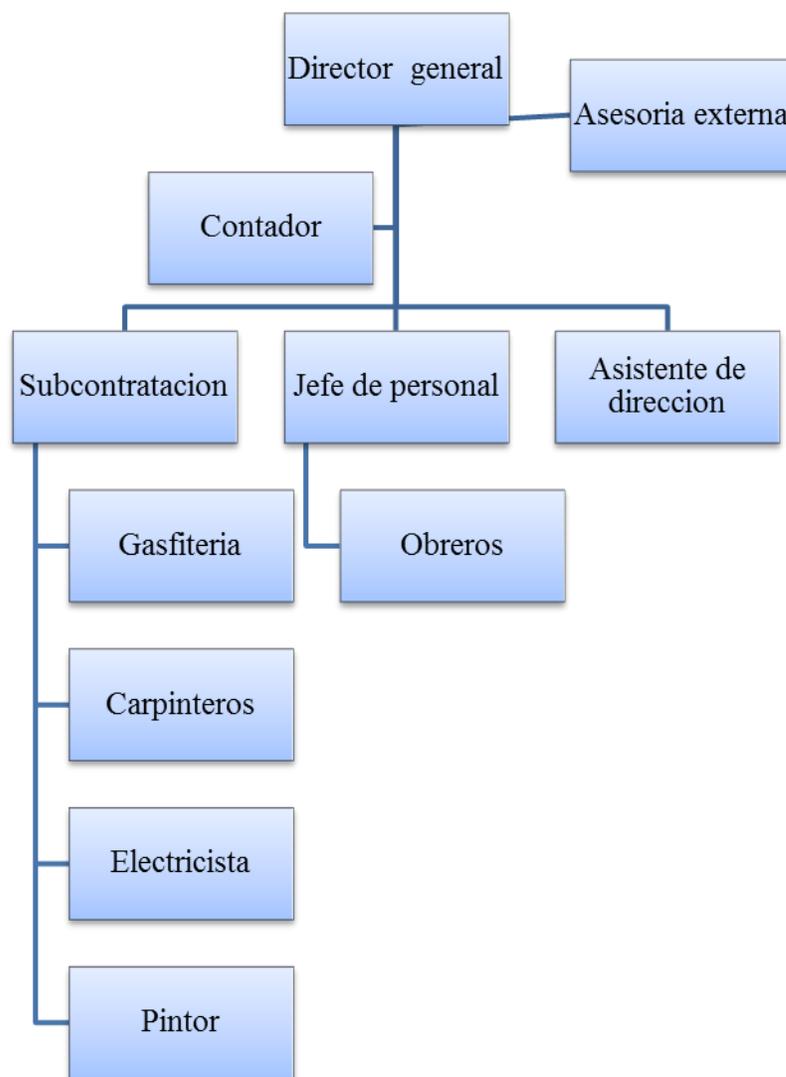
Basándome en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), pongo a consideración del lector la siguiente clasificación de organigramas: 1) Por su naturaleza, 2) por su finalidad, 3) por su ámbito, 4) por su contenido y 5) por su presentación o disposición gráfica. Thomson I, (2009).

Tipo de organigrama elaborado para la empresa "Francisco Garrido"

- Según su naturaleza, es Microadministrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- Por su finalidad, se clasifica como informativo, Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
- Por su ámbito, se considera específicos ya que muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

- De acuerdo a su contenido es integral por sus representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Figura n° 4: Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia.

4.3.5 Descripción de Cargos de la Empresa

Director general: este es el encargado de obtener los trabajos y obras, además se encarga del ámbito administrativo de la empresa, la compra de materiales, pago a proveedores y trabajadores, participa y supervisa las obras, analizando los planos y especificaciones técnicas acordadas por las partes.

Asesoría externa habitacional (ASECOOP) como ya fue mencionado anteriormente es el intermediario entre el SERVIU, la empresa y el beneficiario. Colabora en la parte administrativa, como la solicitud de requerimientos elaboración de carpetas para solicitar los pagos, además de inspeccionar las obras y colaborar el ámbito legal.

Contabilidad como se puede ver en el organigrama, la contabilidad de la empresa es externa y es la encargada de las declaraciones y posterior pago de impuestos e impositivos, también de la elaboración de balance.

Subcontratación: la subcontratación, es requerida únicamente cuando la empresa se encuentra con una carga laboral superior a su capacidad, (salvo en el caso del electricista) y debe cumplir los contratos adquiridos, de acuerdo a los tiempos estipulados, en estos mismos, pues de lo contrario se expone a multas.

- Gasfiterías estas efectúan, la red de cañerías, desagües, alcantarillado, etc. Estos se relacionan directamente con el director general y su forma de pago es un valor por el total de las labores efectuadas por vivienda.
-
- Electricista: es quien se encarga de las instalaciones eléctricas y de la emisión de certificado que garantizan la correcta instalación y habitabilidad de la vivienda
- Carpinteros estos están directamente relacionados con el dueño, y se les hace contratos por obra y comienzan sus trabajos una vez que los trabajadores han terminado la parte

más pesada de la ejecución de la vivienda, principalmente son quienes se encargan de las terminaciones.

Asistente de dirección: se encarga de coordinar las visitas de inspectores, almacenar y presentar la información, cuando esta sea requerida y dar apoyo a la dirección.

Jefe de personal, él es quien continua al mando, cuando el director general debe encargarse de la parte administrativa.

Pintor, es encargado de empastar y pintar la vivienda, con el fin de entregarla de la mejor forma al cliente.

4.4 Formulación y selección de estrategias.

Luego del análisis FODA se procede a la etapa de adecuación.

4.4.1 Etapa de adecuación

La etapa de adecuación consiste en formular las estrategias para que luego sean evaluadas y se seleccione la que mejor se adapte a los objetivos estratégicos establecidos por la empresa.

La matriz FODA es uno de los métodos más empleados en la formulación de estrategias, y proporciona cuatro tipos de estrategias: estrategias FO utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades, las estrategias DO aprovechan las oportunidades para superar las debilidades, las estrategias FA utilizan las fortalezas para superar las amenazas y por último las estrategias DA buscar reducir las debilidades y las amenazas. La matriz FODA utiliza la información generada en las auditorías interna y externa. A diferencia de otras técnicas para formular estrategias (PEYEA, BCG, etc.), la matriz FODA no indica cual es la mejor estrategia, para seleccionar que estrategia es la más apropiada se emplea la MCPE o MEOPE, dependiendo si las estrategias son o no alternativas. Garcia G, (2009).

Tabla N° 2 Estrategias FO.

Para lo cual deben identificar las fortalezas y oportunidades de la empresa. Esto es utilizado para aprovechar las oportunidades.

Fortalezas	Oportunidades
1. Transporte propio de materiales y traslado de personal.	1. Acceso a crédito bancario, a una tasa de interés inferior.
2. Amplio espacio, para el almacenamiento de materiales.	2. Cuenta con proveedores, que le suministran, el total de los materiales, a un valor menor.
3. Herramientas modernas, que facilitan y agilizan, las labores cotidianas de la empresa.	3. Respaldo profesional, brindado principalmente por la EGIS (asecoop) y

<p>4. Experiencia en el rubro, ya que su dueño, ha dedicado a esta labor, alrededor de veinte años.</p> <p>5. Cercanía, con clientes.</p> <p>6. Da cumplimiento a todas sus obligaciones laborales, como pago de imposiciones, sueldo y gratificación.</p>	<p>por los inspectores de SERVIU región del BIO-BIO</p>
--	---

Fuente: elaboración propia

Estrategias:

- Utilizar medios de difusión de sus servicios.

Tabla N° 3 Estrategias DO.

Es utilizada para superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Debilidades	Oportunidades
<p>1. No cuenta con, Publicidad apropiada, que dé a conocer sus servicios.</p> <p>2. Los trabajadores, desconocen la misión, visión y objetivos, de la empresa.</p> <p>3. Falta de motivación al personal.</p> <p>4. Alta rotación de personas subcontratadas.</p> <p>5. Escasa capacitación de personal.</p> <p>6. Capital propio reducido.</p>	<p>1. Acceso a crédito bancario, a una tasa de interés inferior.</p> <p>2. Cuenta con proveedores, que le suministran, el total de los materiales, a un valor menor.</p> <p>3. Respaldo profesional, brindado principalmente por la EGIS (asecoop) y por los inspectores de SERVIU región del Bio Bio.</p>

Fuente: elaboración propia.

Estrategias:

- Crear una página web que dé a conocer los tipos de viviendas que ofrece y la política de construcción que sigue la empresa.

- Mejorar los incentivos tanto a sus a sus trabajadores, como a aquellos que subcontrata.
- Aumentar la capacitación de sus recursos humanos.

Tabla N° 4 Estrategias FA

Estas se utilizan para evitar las amenazas utilizando sus fortalezas.

Fortalezas	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Transporte propio de materiales y traslado de personal. 2. Amplio espacio, para el almacenamiento de materiales. 4. Herramientas modernas, que facilitan y agilizan, las labores cotidianas de la empresa. 5. Experiencia en el rubro, ya que su dueño, ha dedicado a esta labor, alrededor de veinte años. 6. Cercanía, con clientes. 7. Da cumplimiento a todas sus obligaciones laborales, como pago de imposiciones, sueldo y gratificación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe incertidumbre a futuro, pues para obtener nuevas, posibilidades de construcción, necesita que sean otorgados nuevos subsidios habitacionales, ya que hasta el momento, se trabajaba en reconstrucción de viviendas, que fueros siniestradas, por el terremoto ocurrido el 2010 en Chile. 2. Demora en la cancelación, de los servicios prestados. 3. Excesiva burocracia, al momento de comenzar la obra, ya que se debe solicitar a un inspector de SERVIU, que haga entrega de terreno, luego se debe tomar una boleta en garantía, elaboración y firma del contrato, etc. Todo esto puede llevar al menos un mes.

Fuente: elaboración propia

Estrategias:

- Mantener una línea de crédito que le permita responder a sus obligaciones económicas en caso de ser necesario.
- Minimizar el tiempo de tramitación de la documentación necesaria para el inicio de obra, por medio de la eficiencia y mejora en la comunicación con Asecoop.

Tabla N° 5 Estrategias DA

Con esto se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas

Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con, Publicidad apropiada, que dé a conocer sus servicios. 2. Los trabajadores, desconocen la misión, visión y objetivos, de la empresa. 3. Falta de motivación al personal. 4. Alta rotación de personas subcontratadas. 5. Escasa capacitación de personal. 6. Capital propio reducido. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe incertidumbre a futuro, pues para obtener nuevas, posibilidades de construcción, necesita que sean otorgados nuevos subsidios habitacionales, ya que hasta el momento, se trabajaba en reconstrucción de viviendas, que fueros siniestradas, por el terremoto ocurrido el 2010 en Chile. 2. Demora en la cancelación, de los servicios prestados. 3. Excesiva burocracia, al momento de comenzar la obra, ya que se debe solicitar a un inspector de SERVIU, que haga entrega de terreno, luego se debe tomar una boleta en garantía, elaboración y firma del contrato, etc. Todo esto puede llevar al menos un mes.

Fuente: elaboración propia

Estrategias:

- Destacar por sobre los competidores, brindando un servicio de calidad efectuado con los mejores materiales del mercado y el personal adecuado.

4.4.2 Etapa de decisión

En esta etapa se comparan los objetivos con las estrategias formuladas en la etapa de adecuación.

Tabla N° 6 asociar la estrategia al objetivo

Objetivos	Estrategias
1. Alcanzar el reconocimiento y presencia a nivel regional, por la calidad de sus servicios.	1. Utilizar medios de difusión de sus servicios. 2. Crear una página web que dé a conocer los tipos de viviendas que ofrece y la política de construcción que sigue la empresa.
2. Reducir los tiempos en la entrega de documentación.	3. Minimizar el tiempo de tramitación de la documentación necesaria para el inicio de obra, por medio de la eficiencia y mejora en la comunicación con Asecoop.
3. Mantener una buena comunicación con los clientes tanto durante, como, posterior a la construcción de su vivienda con el fin de asegurar la respuesta de la empresa en caso de fallas, con un plazo de cobertura de un año.	4. Destacar por sobre los competidores, brindando un servicio de calidad efectuado con los mejores materiales del mercado y el personal adecuado.
4. Lograr un mayor control a nivel productivo y mejorar la eficiencia.	5. Aumentar la capacitación de sus recursos humanos. 6. Mejorar los incentivos tanto a sus a

	<p>sus trabajadores, como a aquellos que subcontrata</p> <p>7. Mantener una línea de crédito que le permita responder a sus obligaciones económicas en caso de ser necesario</p>
--	--

Fuente: elaboración propia

Las estrategias 1 y 2 son aplicables al objetivo número 1, por lo que tomando en consideración que la página web es considerado un método masivo y que le brinda mayor vitrina para exhibir su trabajo, se considera utilizar la estrategia número 1.

La estrategia número 3 se asocia al objetivo número 2 y la estrategia número 4 se asocia al objetivo número 3.

Las estrategias número 5, 6 y 7 se asocian al objetivo número 4. En este punto se considera más apropiada la estrategia número 5.

4.4.3 Planes de acción a implementar

Después que se tienen identificadas las estrategias a implementar el paso siguiente es formular los planes de acción que debe seguir la empresa para poner en marcha dichas estrategias.

Tabla N° 7 Plan de acción N° 1

Objetivo: Alcanzar el reconocimiento y presencia a nivel regional, por la calidad de sus servicios.				
Estrategias: Crear una página web que dé a conocer los tipos de viviendas que ofrece y la política de construcción que sigue la empresa.				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Estudiar las posibles empresas dedicadas a diseñar de páginas web	Asistente administrativo	2 Semanas	Humano, económico y horas de trabajo	Efectuar un listado con las posibles empresas a contratar.
Seleccionar aquellas que	Asistente de administración	3 Días	Humano, económico y horas	Destacar aquellas que sean más

ofrezcan un servicio de calidad a un valor conveniente			de trabajo	convenientes
Realizar contratación de la empresa prestadora del servicio	Director general	1 Semana	Humano, económico y horas de trabajo	Creación de la página web que contenga toda la información relevante de la empresa

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 8 Plan de acción N° 2

Objetivo: Reducir los tiempos en la entrega de documentación.				
Estrategias: Minimizar el tiempo de tramitación de la documentación necesaria para el inicio de obra, por medio de la eficiencia y mejora en la comunicación con Asecoop.				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Proporcionar autorización notarial que permita delegar funciones administrativas	Director general Asecoop	1 Mes	Humano, económico y horas de trabajo	Averiguar cuáles son las actividades administrativas susceptibles de ser delegadas, consultando a la empresa asesora.
Realizar un listado de las actividades que puedan ser delegadas	Asistente de administración	1 Día	Humano y horas de trabajo	Confirmar cuales son las actividades general que el director desea efectivamente delegar.
Averiguar de estas actividades seleccionadas que documentación es la que se debe adjuntar	Asistente de administración Asecoop	2 Semana	Humano, económico y horas de trabajo	Crear un listado de actividades incluyendo cada una la documentación necesaria para efectuarla y los plazos estimados para esto
Mantener un trato directo entre Asecoop y asistente administrativo	Asistente administrativo Asecoop	indefinido	Humano, económico y horas de trabajo	Intercambiar medios de contacto

Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 9 Plan de acción N° 3

Objetivo: Mantener una buena comunicación con los clientes tanto durante, como, posterior a la construcción de su vivienda con el fin de asegurar la respuesta de la empresa en caso de fallas, con un plazo de cobertura de un año.				
Estrategias: Destacar por sobre los competidores, brindando un servicio de calidad efectuado con los mejores materiales del mercado y el personal adecuado				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Cumplir con los plazos estipulados a cabalidad	Director general	1 Año y 3 meses aprox.	Humano, económico y horas de trabajo	Verificar antes de la firma del contrato que seas capaces de efectuar la vivienda en los plazos establecido para tal efecto
Agilizar el ámbito de la documentación, en especial firma de contrato, requerimiento y boleta en garantía	Director general	3 Meses	Humano, económico y horas de trabajo	Poner especial preocupación en esta documentación ya que provocar retrasos en la construcción puesto que sin estos no se puede iniciar las obras
Brindar a los clientes toda la información y documentación solicitada en el menor tiempo posible	Asistente administrativo	6 Años	Humano, económico y horas de trabajo	Organizar la información separada por cliente y mantenerla resguardada por un plazo no menor a seis años.

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 10 Plan de acción N° 4

Objetivo: Lograr un mayor control a nivel productivo y mejorar la eficiencia.				
Estrategias: 5. Aumentar la capacitación de sus recursos humanos.				
Pasos de la acción	Responsable	Duración	Recursos	Retroalimentación
Consultar quienes desean obtener alguna capacitación	Jefe de personal	2 Semanas	Humano, económico y horas de trabajo	Realizar un resumen de cada trabajador
Crear un listado de las capacitaciones más requeridas	Asistente de administración	1 Mes	Humano, económico y horas de	Destacar aquellas en las que exista mayor consenso

por los trabajadores			trabajo	
Comparar los intereses de la empresa con la de sus trabajadores	Director general Asistente administrativo	1 Semana	Humano, económico y horas de trabajo	Realizar una selección de aquellas en las que concuerden las partes
Realizar un sistema de presupuesto, por los costos que esto implicaría para la empresa	Asistente administrativo	2 Semanas	Humano, económico y horas de trabajo	Contrastar posibles beneficios V/S costos

Fuente: elaboración propia

CAPITULO V: CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones

Se conoce con el término de conclusión a toda aquella fórmula o proposición que sea el resultado obtenido luego de un proceso de experimentación o desarrollo y que establezca parámetros finales sobre lo observado. La palabra conclusión puede ser utilizada tanto en el ámbito científico como en el área literaria y en muchos otros ámbitos en los cuales da la idea de fin o de cierre de una serie de eventos o circunstancias más o menos ligadas entre sí. Definición abc, (2014).

Conclusiones de acuerdo a los objetivos establecidos para efectos de este informe.

1. Analizar estratégicamente el estado actual, entorno interno y externo de la empresa “Francisco Garrido” de la región del Bio Bío.

Para realizar este objetivo específico, se procedió a analizar la empresa por medio de la matriz FODA y las las Cinco Fuerzar de Porter.

Llegando a la conclusión, que la empresa cuenta con las capacidades para para seguir adelante, no obstante al mejorar sus procesos administrativos conseguirá minimizar la utilización de tiempo para este efecto, lo que se traduce en mayor producción en el área de operación, pues su dueño puede dedicarse mayor tiempo a dicho propósito.

Además se ha observado en esta oportunidad, que la empresa cuenta con pocos medios de publicidad o difusión masiva, lo cual podría brindarle un mayor número de clientes.

En este punto se llega a la conclusión, de que el análisis estratégico de la mpresa no se enfrenta a grandes amenazas, que puede aprovechar sus oportunidades, que es una empresa que a los largo de los años se ha ido desarrollando sin dejar de lado lo más importante que es el cliente.

2. Determinar los lineamientos estratégicos de la empresa “Francisco Garrido”, visión, misión, valores y objetivos estratégicos para el periodo 2014-2017.

Para la realización de este objetivo se utilizó la información obtenida a través de las entrevistas, practicadas a los clientes, trabajadores, empresa asesora y al dueño de la empresa.

Llegando a la conclusión, que existen falencias como en toda empresa, pero que pueden ser solucionadas por medio de una mayor estructuración, de obtener una visión clara de lo que se espera para el futuro de la empresa y la importancia que esto significa pues si se cuenta con una visión a futuro es posible trabajar para alcanzarla y una vez alcanzada de debe replantear pues así como los tiempos cambian la empresa debe adecuarse para mantenerse vigente en el tiempo.

Proporciona además una visión clara de la imagen que proyecta “Francisco Garrido” construcciones, tanto dentro como fuera de la empresa, puesto que se puede trabajar para mejorar la postura de sus trabajadores haciéndolos más participes de las decisiones y brindándoles mejores condiciones laborales.

La empresa Francisco Garrido, dedicada a la construcción de viviendas sociales, reparación de maquinaria agrícola, contratista, necesita definir sus estrategias con el fin de lograr, sus objetivos. Esta es una empresa que ha conseguido avanzar de acuerdo a las necesidades del mercado, no obstante se ha quedado al margen de los beneficios que puede obtener de los recursos tecnológicos que se encuentran a su disposición, como por ejemplo la creación de una página web.

Se observa además que la toma de decisiones se efectúa sin información de respaldo y que se requiere una mejor planificación de los quehaceres diarios de la empresa y no decidir a última hora, se sabe que se trata de un rubro incierto e inestable, pero a corto plazo se pueden tomar los resguardos para no afectar el ambiente de calma y compañerismo existente al interior de la empresa.

3. Elaborar plan de acción que permita a la empresa “Francisco Garrido” de la región del Bio Bío unificar estrategias para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.

Para el cumplimiento de este punto se debió poner en práctica de manera ordenada, cada una de las herramientas descritas para la elaboración de este informe, arrojando la información necesaria para facilitar el logro de los objetivos organizacionales y personales de cada uno de los integrantes de la empresa.

5.2. Recomendaciones

De acuerdo a los objetivos específicos

1. Analizar estratégicamente el estado actual, entorno interno y externo de la empresa “Francisco Garrido” de la región del Bio Bío.

Con respecto a la página web esta debe ser actualizada y puesta a disposición de quien busque información, ya que hoy es una herramienta de promoción importante y una de las únicas con las que contaba la empresa.

Realizar este análisis periódicamente, es decir cada vez que perciban que se alejan de los objetivos o una vez que ya hayan sido alcanzados.

2. Determinar los lineamientos estratégicos de la empresa “Francisco Garrido”, visión, misión, valores y objetivos estratégicos para el periodo 2014-2017.

Se recomienda compartir la visión, misión y objetivos de la empresa, con los trabajadores de la empresa y hacerlos parte de esta postura. Además de hacerla visible, para todos los integrantes y clientes, para que estos se sientan identificados, en estos.

Definir un organigrama y difundir la descripción de cargos, para que no sigan ocurriendo rivalidades al interior de la empresa.

3. Elaborar plan de acción que permita a la empresa “Francisco Garrido” de la región del Bio Bío unificar estrategias para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos.
Se recomienda revisar este plan de acción, cada vez que se efectúe una de las actividades en él descritas.
Dar a conocer el plan de acción a cada uno de los involucrados, con el objetivo de que reconozcan su obligación asociada al objetivo de la empresa.

5.3. Limitaciones

Las limitaciones de este proyecto, son principalmente, por tratarse de una propuesta, por ende está sujeta a la decisión del dueño de la empresa, además, del incierto rubro al cual se dedica.

BIBLIOGRAFÍA

1. Böcker R. (2005) Desarrollo, planificación estratégica y corporativismo local
http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/tesis/docs/externas/bocker_r.pdf.
2. Centro de estudios del retail, (2011). “Sodimac, Easy y Construmart ya Concentran 75% de Sector Ferretero”, ingeniera industrial, universidad de Chile.
Disponible en: <http://www.ceret.cl/noticias/sodimac-easy-y-construmart-ya-concentran-75-de-sector-ferretero/>.
3. David, F. (1997). “Conceptos de Administración Estratégica”, Editorial Pearson Educación, México.
4. Chavarría Vidal L. (2010) “diseño de un sistema de control de gestión para una empresa de servicios de ingeniería de consulta en minería”, Universidad de Chile.
5. Chiavenato I. (2004). «Introducción a la Teoría General de la Administración», (7ª ed.), McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10.
6. Coutino A, (2002), “Conceptos y guía para la elaboración de tesis”.
7. Espinoza R. (2013). “matriz de análisis DAFO”. Disponible en:
<http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
8. Estrada R. et al, (2005) “Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas”
http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/sanchez_trejo_victor_manuel/barreras_para_la_planeacion_estrategica_en_la_pyme.pdf.
9. Ferrera C. et al, (2011), “Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina”
http://www.eclac.org/ddpe/publicaciones/xml/0/45220/Financiamiento_a_pymes.pdf
10. Economía a nivel de usuario (2013) ¿Qué son las 5 Fuerzas de Michael Porter?
Disponible en:
<http://economianivelusuario.com/2013/04/>
11. Fugardo Estivil, Josep, (2010). “El empresario o empresa individual de responsabilidad limitada (EIRL)”.
www.notariosyregistradores.com

12. García G, (2009). “Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui.”
file:///C:/Users/GABITA/Desktop/tesis%20dise%F1o%20de%20planificacion%20estra
tegica/Tesis.Dise%F1o%20de%20un%20Plan%20Estrat%E9gico%201.pdf.
13. Gestión en empresas turísticas, Según Serna (1994:Pág. 17),” la planificación estratégica”.
14. Grez y Ulloa, (2014).
<http://www.ceret.cl/noticias/sodimac-easy-y-construmart-ya-concentran-75-de-sector-ferretero/>
15. Guzmán Saes M. (2005). “Sistema de control de gestión y presupuesto por resultado: la experiencia chilena”, ministerio de hacienda.
16. Hidrocentro, [http://www.web.hidrocentro.cl/index.php?e\[1\]=557&m=2](http://www.web.hidrocentro.cl/index.php?e[1]=557&m=2)
17. Morrisey, G. (1996). “Planeación Táctica”, 1era Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México.
18. McGraw-Hill Fleitman Jack, (2000), Del libro: «Negocios Exitosos»Pág. 246.
19. Murillo J. (2012). “Tips para hacer un plan de trabajo”. Axeleratun
20. Revista Crece Negocio, (2011). “La visión de una empresa”.
21. Terry (1999) Libro “Principios de la Administración” definición de Robert S. Kaplan y David P. Norton profesores de la universidad de Harvard en el año 1990
22. Thompson I. (2008) En el artículo “definiciones de administración”.
23. Thompson I. (2009), En “Tipos de Organigramas”, Conozca cuáles son los diferentes tipos de organigramas y que características generales tiene cada uno de ellos.
24. Lefcovish M. (2005). Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos.
<http://www.monografias.com/trabajos16/fracazos-pequenasempresas/fracazospequenasempresas.shtml>.
25. Latorre Antonio, et al. “Bases metodológicas de la investigación educativa”.
26. López Salazar A. (2007). Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas.
27. Oliveira Da Silva R. (2002). «Teorías de la Administración», International Thomson Editores, S.A. de C.V. Pág. 6
28. Ortiz Ibáñez Luis Orlando, “El plan estratégico de mercadeo de una EPSS”, (2004).

29. Oviedo A. (2005), “planificación estratégica con balanced scorecard para una empresa de prefabricados para la construcción”.
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ4170.pdf>
30. Phil Bartle. (2011). “Orientaciones para preparar un plan de trabajo”, Una herramienta clave de la gestión participativa, traducida al español, por M^a Lourdes Sada.
31. Revista “crece negocio”, (2012), “El modelo de las cinco fuerzas de Porter”.
32. Revista en plenitud. Herrera F. (2011), “diagnostico FODA”
<http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>.
33. Serrano A. et al “Métodos de investigación de enfoque experimental”.
34. Tesis Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui. García f. (2009), ubicable en: <file:///H:/Tesis.Dise%F1o%20de%20un%20Plan%20Estrat%E9gico.pdf>
35. Universidad de Chile, ingeniera industrial “innovación estratégica”, (2006)
36. Vargas M. (2013), “Qué es y cómo aplicar la planeación estratégica”.
37. Vibro sur,
<http://www.vibro-sur.co.cl/>

ANEXOS

Listado de materiales

Estos son los materiales necesarios para la de una vivienda tipo A en sitio residente, dicha vivienda tiene una superficie de 52 mts² aprox. Y se edifica por 460 UF

Proceso	Materiales	Cantidad
Radie	Arena	20 cubos
	Ripio	20 cubos
	Cemento	50 sacos
	Nilón	40 metros doble ancho
	Bolones	2 metros

Estructura	Palos de 2 por 3	150
	Smart panel	28 planchas
	Vulcanita	40 lanchas
	Aislapol	8 paquetes
	Fieltro	4 rollos de 45 mts.
	Clavos 4"	50 kilos
	2 ½	25 kilos
	Tornillos	150 cajas de 100 u.
	Cinc	30 planchas de 3.66 mts.
	Clavos de cinc	300
	Ventanas	6 mts.
	Puerta de 80 de 75	2 4

Terminaciones	Cerámica	50 cajas
	Guardapolvo	75
	Rodones	75
	Silicona	6tubos
	Bajada de agua	8 metros
Accesorios	Calefón	1

	Sala de baño	1
	Lavaplatos con mueble	1
	Lavadero exterior	1
	Tina	1
	Llaves de agua	4
Instalaciones	Eléctrica	
	– Cable 2.5 rojo	200 mts.
	– Blanco	200 mts.
	– Verde	200 mts
	– Interruptores	8
	– Enchufes dobles	12
	De agua y sanitaria	
	– Pvc de 75	3 tiras
	– Pvc de 40	2 tiras
	– Pvc de 110	2 tiras
	– Pvc de 25	3 tiras
	– Cañería de cobre M	2 tiras
	– L	2 tiras
	– Cámara	2
– Fosa séptica	1	

Fuente: elaboración propia

